

Liberando tu potencial emprendedor utilizando el diccionario de competencias emprendedoras

**GABRIEL JACOBSON
ANGELICA BAYO**

Todos tenemos capacidades para emprender, el tema es cómo las reconocemos. La idea de este documento es que sirva a los efectos de que el lector pueda autoevaluar cuál es la brecha entre sus competencias actuales y el máximo desarrollo de competencias emprendedoras posible. Reconocer la brecha es el primer paso para luego seleccionar las competencias a desarrollar, la secuencia temporal en la cual vamos a ir desarrollándolas y la forma en que decidamos hacerlo.

1. Definición de competencias

El término competencia aúna aspectos que vienen de diferentes campos disciplinares y ha tenido una larga evolución, que comenzó en el campo laboral y hoy está instalado en el campo educativo. En algunos casos esta presencia en el campo laboral remonta a principios del siglo XX. Su definición es difícil y en algunos casos incluyen aspectos no idénticos. De manera básica, se considera que el término “competencia” se refiere a una combinación de destrezas, conocimientos, aptitudes y actitudes, y a la inclusión de la disposición para aprender además del saber cómo. Poco a poco se fue hablando de la competencia como un comportamiento efectivo, y hoy tenemos un sólido modelo conductual de las competencias, que aunque ha trascendido el esquema de estímulo-respuesta, sigue basándose en el comportamiento observable, efectivo y verificable.

Otra línea disciplinar está dada por la psicolingüística y la psicología cultural que enfatizan en la competencia como un concepto que está en la base de la interacción de la persona con el entorno. Ahora bien, en la consolidación del enfoque de competencias en la educación no sólo han influido estos desarrollos disciplinares, sino también el momento histórico y la economía.

Según Tobón (2006) las competencias son un enfoque para la educación y no un modelo pedagógico, pues no pretenden ser una representación ideal de todo el proceso educativo, determinando cómo debe ser el proceso instructivo, el proceso desarrollador, la concepción curricular, la concepción didáctica y el tipo de estrategias didácticas a implementar. Al contrario, las competencias son un enfoque porque sólo se focalizan en unos aspectos específicos de la docencia, del aprendizaje y de la evaluación, como son:

1) la integración de los conocimientos, los procesos cognoscitivos, las destrezas, las habilidades, los valores y las actitudes en el desempeño ante actividades y problemas; 2) la construcción de los programas de formación acorde con los requerimientos disciplinares, investigativos, profesionales, sociales, ambientales y laborales del contexto.

En este sentido nos interesa tomar en cuenta que estos conocimientos que muchas veces se enseñan y se verifica su aprendizaje en las universidades no se complementan con la enseñanza intencional de habilidades, actitudes, e incluso valores. Al emprendedor se lo identifica por las prácticas, por lo que hace, y no por lo que dice que sabe. Es por ello que se hace necesario una forma de enseñar y aprender distinta. Una forma que incluya el hacer y el aprender en el hacer. Aprender en la acción requiere un reconocimiento de los aspectos a aprender y la posibilidad de medir ese aprendizaje en una evolución desde el punto de partida al de llegada.

En este sentido el presente documento pretende ser un punto de partida para que el lector pueda autoevaluar en qué nivel se encuentra en cada una de las competencias emprendedoras presentadas. Ese es el punto de partida para plantearse competencias a desarrollar y planificar acciones para poder hacerlo.

2. Competencias emprendedoras

Para este documento consideramos emprendedor a aquella persona que tiene iniciativas y transforma sus ideas en proyectos, los proyectos en acciones y las acciones en resultados. Estas ideas no tienen que ver solamente con empresas, pueden ser también de otro tipo como pensar y organizar: unas vacaciones, una obra de teatro, un evento dentro de la universidad, etc.

Ya el Parlamento Europeo (2007) recomienda entre las 8 competencias generales que deben desarrollarse en todos los estudiantes, el “sentido de iniciativa y espíritu de empresa”, en otras palabras la competencia emprendedora. Esta competencia es definida como “...la habilidad de la persona para transformar las ideas en actos. Está relacionado con la creatividad, la innovación y la asunción de riesgos, así como con la habilidad para planificar y gestionar proyectos con el fin de alcanzar objetivos. En esta competencia se apoyan todas las personas, no sólo en la vida cotidiana, en casa y en la sociedad, sino también en el lugar de trabajo, al ser conscientes del contexto en el que se desarrolla su trabajo y ser capaces de aprovechar las oportunidades, y es el cimiento de otras capacidades y conocimientos más específicos que precisan las personas que establecen o contribuyen a una actividad social o comercial. Ello debe incluir una concienciación sobre los valores éticos y promover la buena gobernanza” (Parlamento Europeo, 2007, p. 11).

Esta definición general es posible desintegrarla en un conjunto de competencias que cualquier individuo tienen que desarrollar. No podemos decir que una persona va desarrollar en su mayor nivel todas estas competencias, pero si debe desarrollar gran parte de ellas para considerarse emprendedor.

El listado de las competencias a desarrollar las vemos en el siguiente cuadro:

HABILIDADES	ACTITUDES	CONOCIMIENTOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Detectar oportunidades 2. Crear y desarrollar una visión a partir de una oportunidad 3. Autoevaluarse identificando fortalezas, debilidades y potencialidades 4. Crear y desarrollar redes 5. Tomar decisiones 6. Identificar, evaluar y asumir riesgos 7. Comunicar 8. Negociar/ persuadir 9. Vender 10. Identificar y conseguir recursos necesarios 11. Liderar 12. Creatividad e innovación 13. Trabajar en equipo 14. Implementar 15. Planificar y controlar 16. Empatía 	<ol style="list-style-type: none"> 17. Confianza en sí mismo 18. Necesidad de logros 19. Focalizar 20. Proactividad 21. Flexibilidad 22. Tolerancia al fracaso 23. Responsabilidad 24. Tolerancia a la incertidumbre 25. Osadía 	<ol style="list-style-type: none"> 26. Conceptos básicos de emprendedorismo 27. Aspectos del entorno a evaluar de una oportunidad (tendencias, competencia, clientes) 28. Aspectos del equipo a evaluar de una oportunidad 29. Redes de apoyo a emprendedores 30. Elementos de un plan de negocios viable 31. Financiación 32. Indicadores para seguimiento del negocio 33. Diseño de modelo de negocios 34. Aspectos distintivos de la gestión de empresas nacientes

De este listado vamos a prestar especial atención a las habilidades y actitudes. Veamos las definiciones de cada una de las habilidades:

1. Detectar y evaluar oportunidades: capacidad de reconocer a través de la observación del entorno las situaciones que generan oportunidades para la creación de una organización, producto, o actividad en un contexto y momento determinado. A partir de esa detección entender y evaluar si realmente son oportunidades.
2. Crear y desarrollar una visión a partir de una oportunidad: A partir de haber identificado la oportunidad, es la capacidad para poder materializarla en una visión futura ambiciosa. Esa visión

puede transmitirla a otras personas (socios, empleados, clientes, inversores, etc.) para involucrarlas en la concreción de esa visión.

3. Autoevaluarse identificando fortalezas, debilidades y potencialidades: es la capacidad de hacer un diagnóstico personal detectando sus capacidades y sus debilidades. A su vez puede identificar los puntos de mejora.

4. Crear y desarrollar redes: es la habilidad para crear y mantener relaciones con personas e instituciones cuyo apoyo o colaboración es o podrá ser necesaria para poner en marcha una actividad, aprovechar una oportunidad, desarrollar negocios, o para la creación y crecimiento de una organización.

5. Tomar decisiones: es la capacidad de elegir la mejor opción entre varias de ellas, aún bajo presión, siguiendo un criterio definido, para conseguir el objetivo buscado.

6. Identificar, evaluar y asumir riesgos: es la capacidad de identificar y asumir situaciones sobre las cuales no se tiene el control. Luego de haber analizado la información y pensar y evaluar cursos de acción alternativos, los emprendedores toman riesgos, limitándolos. Ante la posibilidad de fracaso piensa planes de contingencia.

7. Comunicar: es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad. Una muestra de esa habilidad es la presentación convincente de su “emprendimiento” o proyecto.

8. Negociar/ Persuadir: capacidad de convencer a otros de colaborar con los proyectos propios, ampliando la base de apoyo para lograr los objetivos propuestos. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos.

9. Vender: es la habilidad de proponer una oferta atractiva para otro (propuesta de valor) y ajustar la forma de ofrecerla según las necesidades del otro (demanda de valor).

10. Identificar y conseguir recursos necesarios: capacidad de reconocer los recursos necesarios para poner en marcha un proyecto y/o hacerlo crecer. Reconoce la manera de obtenerlos, y/o quiénes se lo pueden proveer. Los recursos que tiene los apalanca. Maneja técnicas de bootstrapping.

11. Liderar: habilidad para orientar la acción de un grupo humano, focalizado en objetivos y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Para ello debe saber motivar e inspirar confianza, y rescatar lo mejor de cada uno de sus colaboradores, o seguidores.

12. Creatividad e innovación: es la habilidad de generar nuevas ideas, o conceptos, o asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que facilitan la aparición de soluciones a problemas originales, mediante la creación de productos, servicios o procesos. Interactúa con el mercado para el desarrollo de la innovación y tiene en cuenta como venderlo una vez desarrollado.

13. Trabajar en equipo: es la habilidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Ello implica lograr sinergia, es decir que el trabajo colectivo sea superior a lo logrado por la simple suma del trabajo individual. Conlleva siempre una actitud de cooperación, visión de conjunto y respeto por los compromisos adquiridos.

14. Implementación: es la habilidad de encaminar las acciones para el logro de metas desafiantes, manteniendo altos niveles de rendimiento. Implica la apropiación de lo planeado, actuando con agilidad ante la necesidad de tomar decisiones importantes para cumplir con los objetivos.

15. Planificar y controlar: planificar es la habilidad y predisposición a pensar en un futuro deseado, y traducir la brecha entre el estado actual y ese futuro, en las acciones necesarias para llegar a alcanzarlo. A su vez la planificación debe ir acompañada de la actitud de controlar las acciones y sus resultados para realizar ajustes en la planificación de ser necesario.

16. Empatía: es la capacidad de comprender el universo emocional de otra persona o compartir la emoción percibida en el otro. Consiste en el esfuerzo de carácter objetivo y racional para llevar a cabo el proceso intelectual que permite comprender los sentimientos del otro. Es una capacidad imprescindible para enfocarse en “el cliente”, en la detección de oportunidades y en el diseño de propuestas de valor.

La definición de las actitudes seleccionadas es la siguiente:

17. Confianza en sí mismo: es la actitud de confiar en las propias capacidades para lograr una tarea determinada o en el enfoque elegido para resolver un problema, más allá de la opinión de otras personas o de algún fracaso previo. Esto incluye abordar retos nuevos y crecientes con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista

18. Necesidad de logros: es la disposición establecer metas desafiantes y desarrollar acciones tendientes a alcanzar el resultado esperado.

Se muestra en aspectos como el afán de superación, la competitividad o la innovación.

19. Focalizar: es la actitud tendiente a discriminar entre el gran volumen de tareas y/o oportunidades, seleccionando aquellas acciones relevantes para concretar los objetivos fijados, sin dispersarse en otros aspectos. Evita la procrastinación.

20. Proactividad: es la predisposición a emprender acciones, de tener iniciativa y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo para hacerlo. Significa practicar una actitud permanente de adelantarse en la identificación de oportunidades, la resolución de problemas y en el accionar orientado al futuro.

21. Flexibilidad: actitud de adaptarse fácilmente a cambios, o a entornos diferentes, dando respuestas rápidamente.

22. Tolerancia al fracaso: es la actitud frente a la no obtención de un resultado esperado, de seguir confiando en las propias capacidades y no renunciar a esa meta. Es tomar el “fracaso” como una oportunidad de aprendizaje.

23. Responsabilidad: es el cumplimiento con los compromisos contraídos por encima de los propios intereses o las dificultades que se presenten.

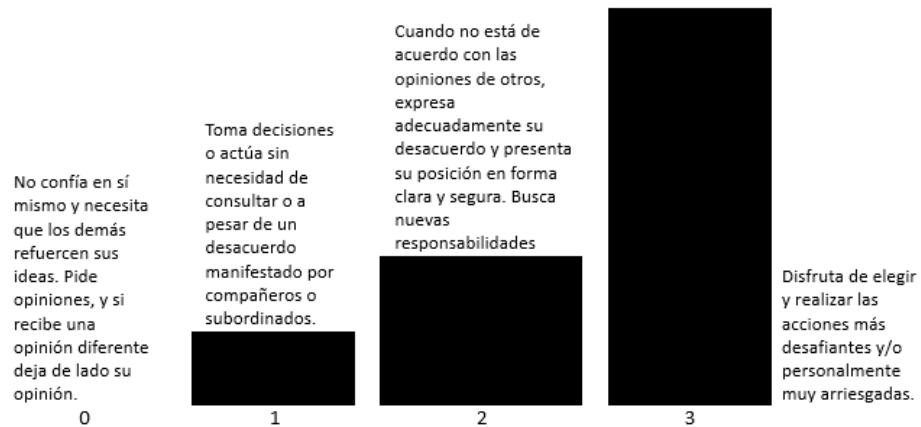
24. Tolerancia la incertidumbre: es la disposición a actuar y tomar decisiones sin poseer toda la información, ni el control de todas las situaciones posibles.

25. Osadía: es la actitud de audacia, al animarse a hacer cosas que en primera instancia parecieran difíciles o imposibles.

3. La identificación del estado de situación

Utilizando la planilla del anexo I el anexo II podemos autoevaluar el nivel que se tiene de cada competencia. Por ejemplo si tomamos la competencia confianza en sí mismo, vemos en la escala

los diferentes niveles que van desde el 0 (no confía en sí mismo) a 3 (Disfruta de elegir y realizar las acciones más desafiantes y/o personalmente más arriesgadas).



En función de ello marca en la planilla el nivel que considera que tiene:

	0	1	2	3
17. Confianza en sí mismo			X	

Una vez completada toda la planilla es el momento de pensar en qué competencias desarrollar, primero y luego hacer un plan de cómo hacerlo. Algunos ejemplos de herramientas para desarrollar estas competencias pueden ser:

1. Mirar revistas para leer acerca de oportunidades de negocios
2. Imaginar que te gustaría ser en el futuro. Escribirlo. Una vez imaginado preguntarte ¿Qué me puedo imaginar para que sea más ambicioso? Volverlo a escribir. Volver a hacerte la pregunta y volver a escribir.
3. Sentarse a hacer un FODA personal y luego circularlo entre cinco personas conocidas para que lo corrijan y agreguen su visión de vos y de tus oportunidades y amenazas.
4. Crear un perfil en LinkedIn. Dedicarle un par de horas por semana para crecer la red de contactos estratégicamente.
5. Participar de nuevas actividades para incrementar la red de relaciones. Estas actividades pueden ser deportes, artes o grupos de emprendedores, lo que disfrutes más.
6. Dedicarte una hora por semana a encontrarte con gente que hace mucho que no ves, o nuevos contactos. Charlar con ellos e identificar sus preocupaciones, estados de ánimo, la forma de comunicarse con la palabra y lo que su cuerpo comunica. Durante o luego de terminada la reunión ofrecerle cosas que puedan ayudarlos a que estén mejor.
7. Aprender a negociar y disfrutar de hacerlo (desde un precio, una salida, la nota de una materia, etc.).
8. Ofrecerle a un comercio que no vende por internet, venderle sus productos.
9. Proponerte organizar una actividad (recital, fiesta, campeonato, etc.), convencer a otros que te ayuden, evaluar y conseguir los recursos necesarios y ponerla en práctica.
10. Armar una presentación personal de 1 minuto (elevator pitch) que sea atractiva para otros y practicarla hasta que sea convincente.

11. Imaginar 5 cosas que podrías necesitar (ropa, juegos, herramientas, etc.) y proponerte conseguir las lo más rápido posible recurriendo a tus contactos.
12. Armar un grupo y plantearse problemas existentes en la universidad, en la familia, entre amigos. Una vez identificados los problemas, ordenarlos por orden de importancia y juntarse una vez por semana a buscar soluciones.
13. Proponerse objetivos semanales y cumplirlos. Cuando se encuentran distracciones en el camino, anotarlas en una hoja. Al terminar cada día reflexiona sobre las distracciones y proponerse evitarlas al día siguiente. Hacer el ejercicio por una semana y ve lo efectivo que fue.
14. Cada vez que un objetivo planteado no se cumpla, preguntarse la causa. Rescatar un aprendizaje de ello.
15. Comienza un viaje sin plan. Recorre la ciudad sin rumbo. Animarse a entrar en una materia que no estás cursando para aprender algo nuevo. Escuchar una charla TED de temas que no dominas.

El listado anterior busca solo plantear ejemplos inspiradores. Lo que se te ocurra que permita mejorar el nivel de una competencia, bienvenido.

Ahora el desafío está en manos del lector. Un mundo de posibilidades se abre. Depende de ponerse en marcha.

BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2007) Gestión por competencias: el diccionario. Editorial Granica.
- CONFEDI (2006) Competencias genéricas: desarrollo de competencias en la enseñanza de ingeniería en Argentina. Primer acuerdo.
- Parlamento Europeo (2007) Competencias clave para el aprendizaje permanente - Un marco europeo.
- PRECITYE (2012) Convocatoria a presentar Concurso de Ejercicios: Competencias emprendedoras en ingenierías.
- Tobón, S. (2006) Aspectos básicos de la formación basada en competencias. Talca: Proyecto Mesesup, 2006.

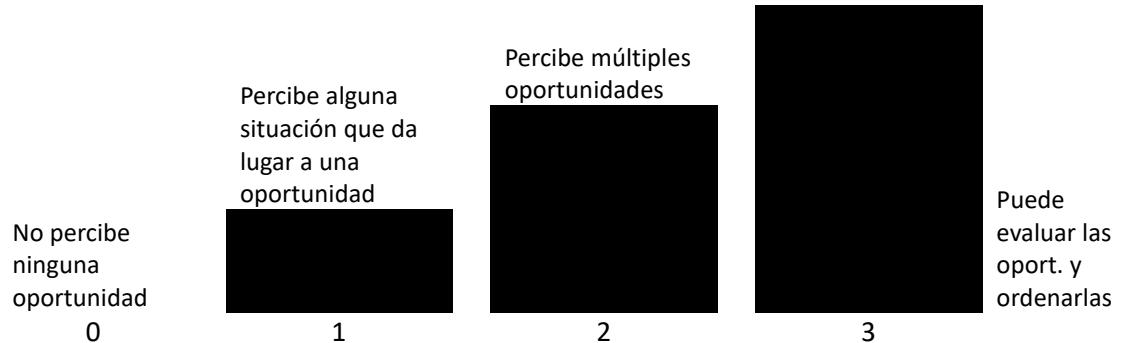
ANEXO I
PLANILLA DE AUTOEVALACION DE COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS

	0	1	2	3
1. Detectar oportunidades				
2. Crear y desarrollar una visión a partir de una oportunidad				
3. Autoevaluarse identificando fortalezas, debilidades y potencialidades				
4. Crear y desarrollar redes				
5. Tomar decisiones				
6. Identificar, evaluar y asumir riesgos				
7. Comunicar				
8. Negociar/ persuadir				
9. Vender				
10. Identificar y conseguir recursos necesarios				
11. Liderar				
12. Creatividad e innovación				
13. Trabajar en equipo				
14. Implementar				
15. Planificar y controlar				
16. Empatía				
17. Confianza en sí mismo				
18. Necesidad de logros				
19. Focalizar				
20. Proactividad				
21. Flexibilidad				
22. Tolerancia al fracaso				
23. Responsabilidad				
24. Tolerancia a la incertidumbre				
25. Osadía				

ANEXO II
NIVELES DE DESARROLLO DE
COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS

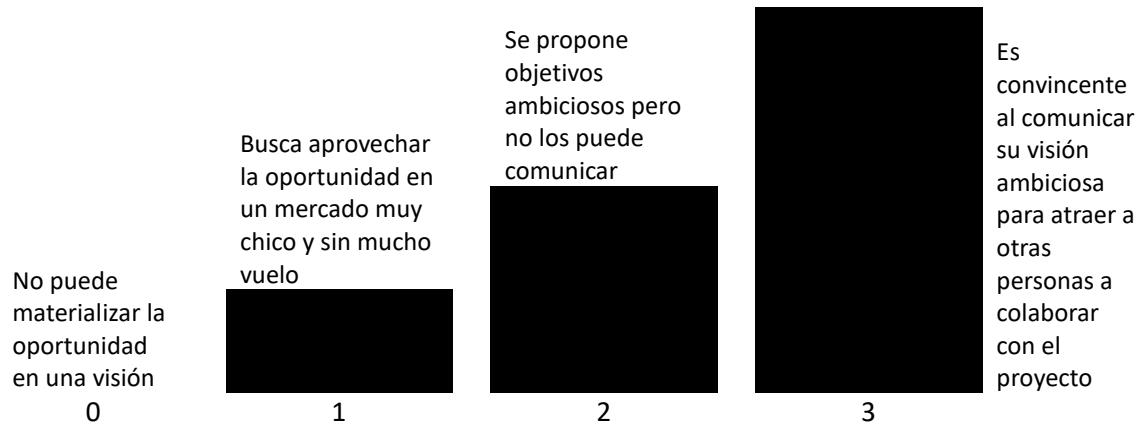
1. DETECTAR OPORTUNIDADES

Capacidad de reconocer a través de la observación del entorno las situaciones que generan oportunidades para la creación de una organización, producto, o actividad en un contexto y momento determinado. A partir de esa detección entender y evaluar si realmente son oportunidades.



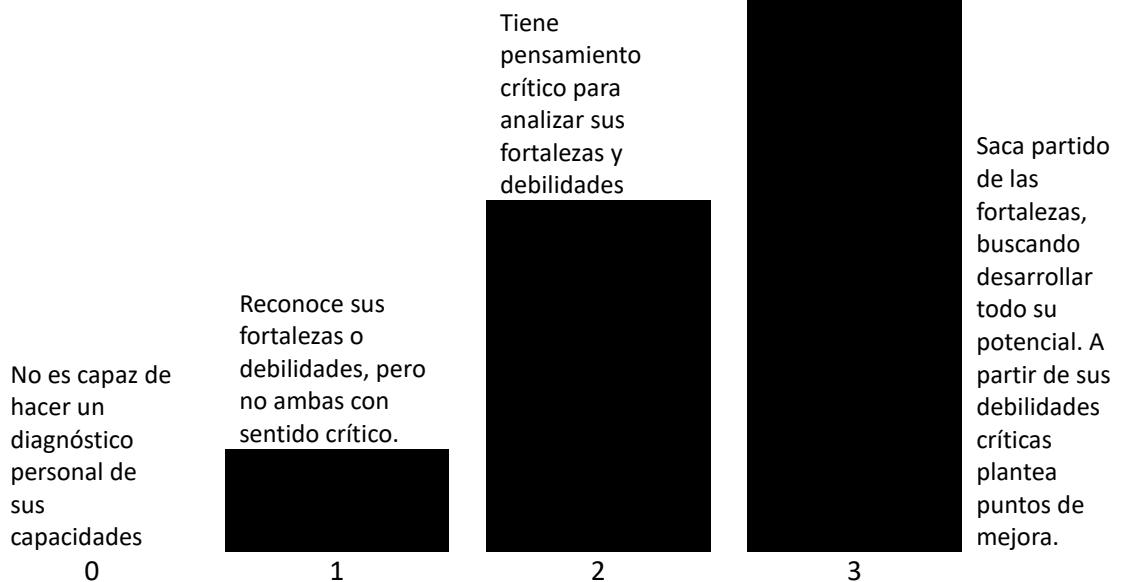
2. CREAR Y DESARROLLAR UNA VISIÓN A PARTIR DE UNA OPORTUNIDAD

A partir de haber identificado la oportunidad, es la capacidad para poder materializarla en una visión futura ambiciosa. Esa visión puede transmitirla a otras personas (socios, empleados, clientes, inversores, etc.) para involucrarlas en la concreción de esa visión.



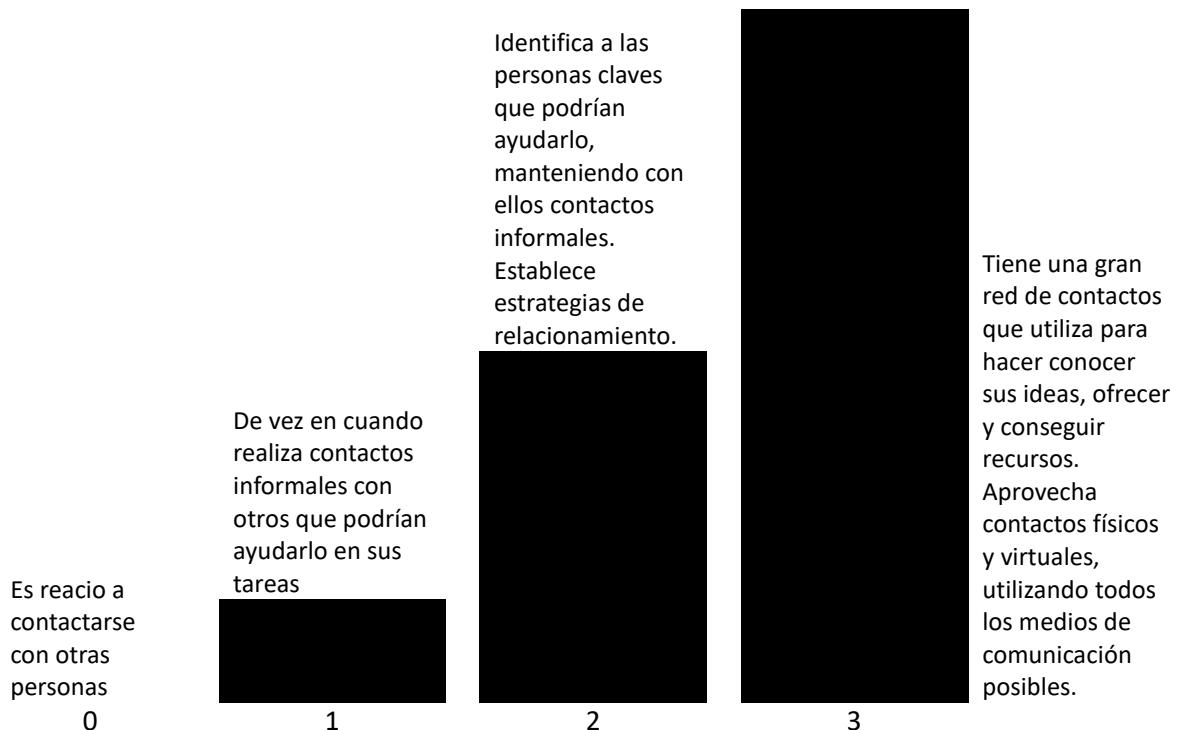
3. AUTOEVALUARSE IDENTIFICANDO FORTALEZAS, DEBILIDADES Y POTENCIALIDADES

Es la capacidad de hacer un diagnóstico personal detectando sus capacidades y sus debilidades. A su vez puede identificar los puntos de mejora.



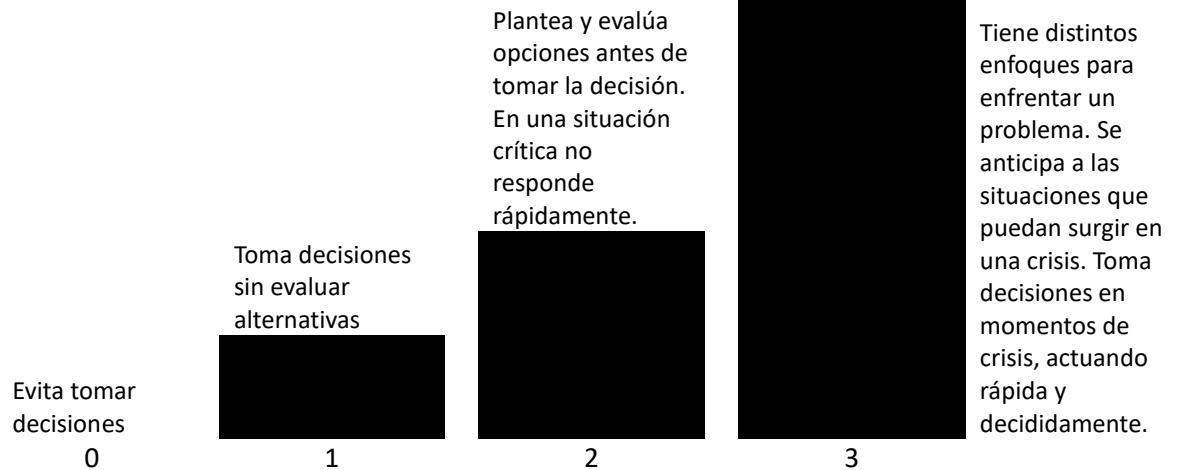
4. CREAR Y DESARROLLAR REDES

Es la habilidad para crear y mantener relaciones con personas e instituciones cuyo apoyo o colaboración es o podrá ser necesaria para poner en marcha una actividad, aprovechar una oportunidad, desarrollar negocios, o para la creación y crecimiento de una organización.



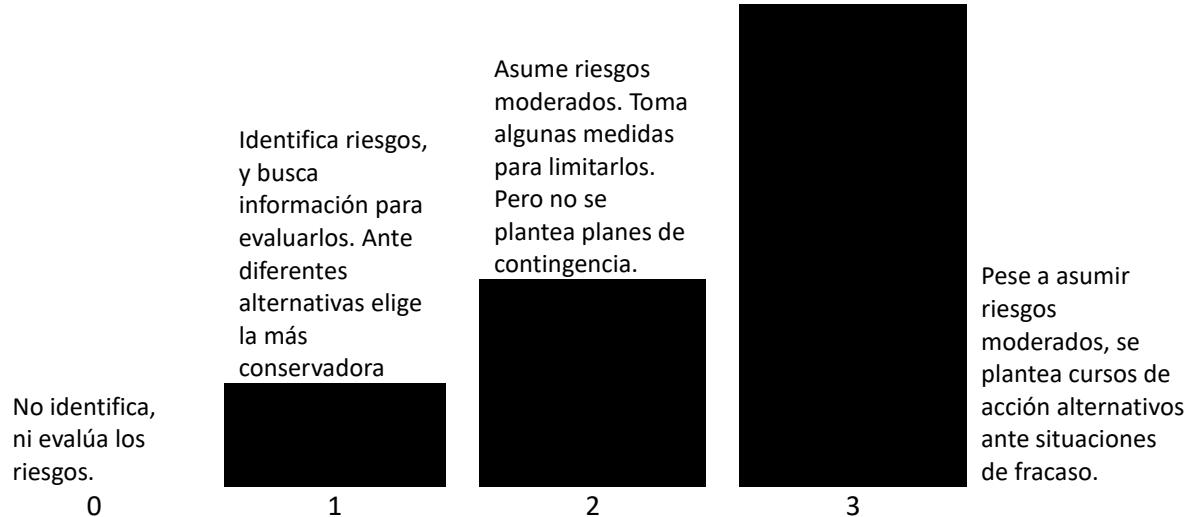
5. TOMAR DECISIONES

Es la capacidad de elegir la mejor opción entre varias de ellas, aún bajo presión, siguiendo un criterio definido, para conseguir el objetivo buscado.



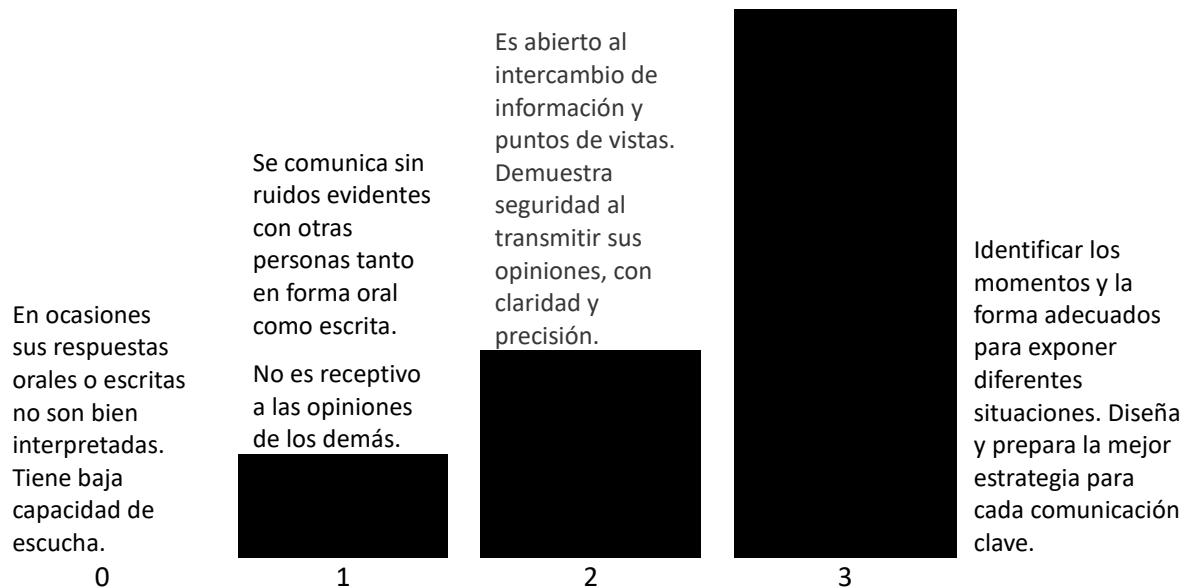
6. IDENTIFICAR, EVALUAR Y ASUMIR RIESGOS

Es la capacidad de identificar y asumir situaciones sobre las cuales no se tiene el control. Luego de haber analizado la información y pensar y evaluar cursos de acción alternativos, los emprendedores toman riesgos, limitándolos. Ante la posibilidad de fracaso piensa planes de contingencia.



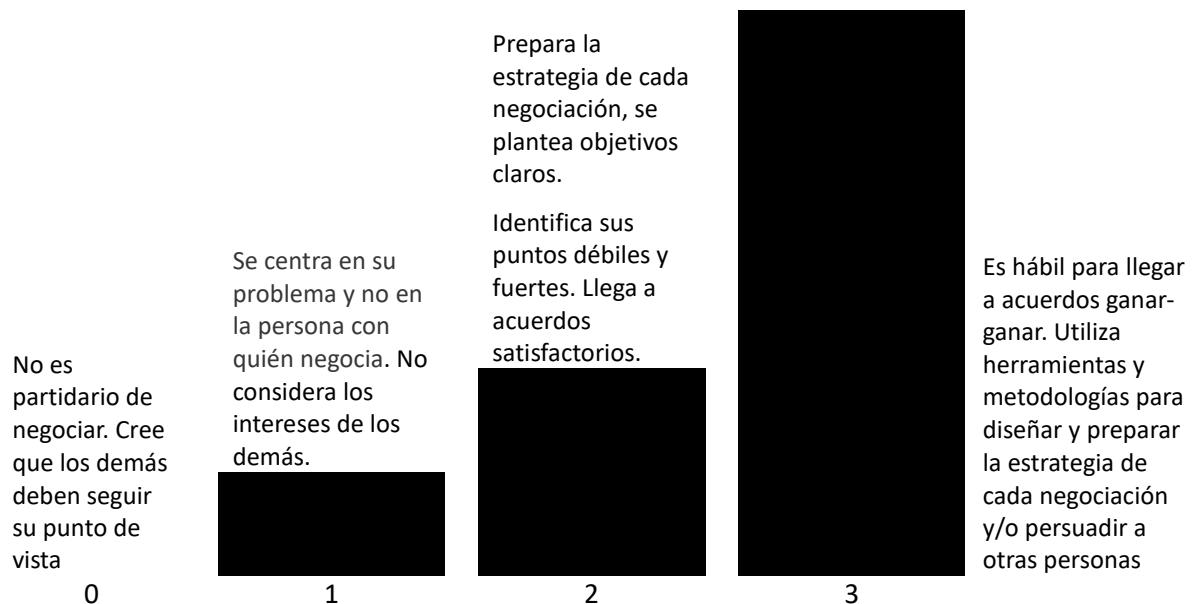
7. COMUNICAR

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad. Una muestra de esa habilidad es la presentación convincente de su “emprendimiento” o proyecto.



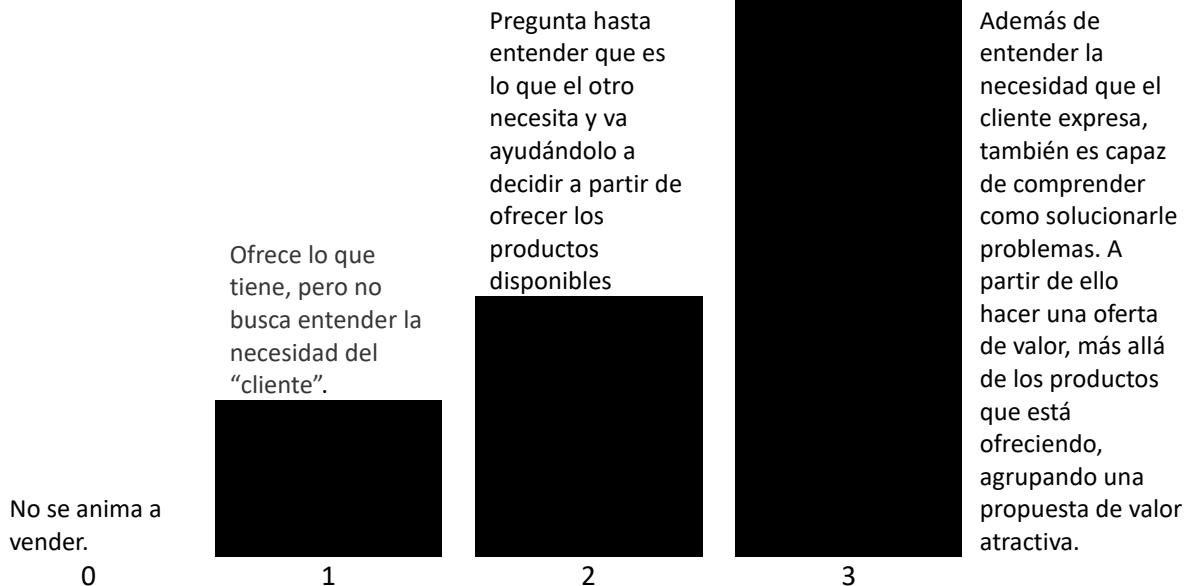
8. NEGOCIAR/ PERSUADIR

Capacidad de convencer a otros de colaborar con los proyectos propios, ampliando la base de apoyo para lograr los objetivos propuestos. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos.



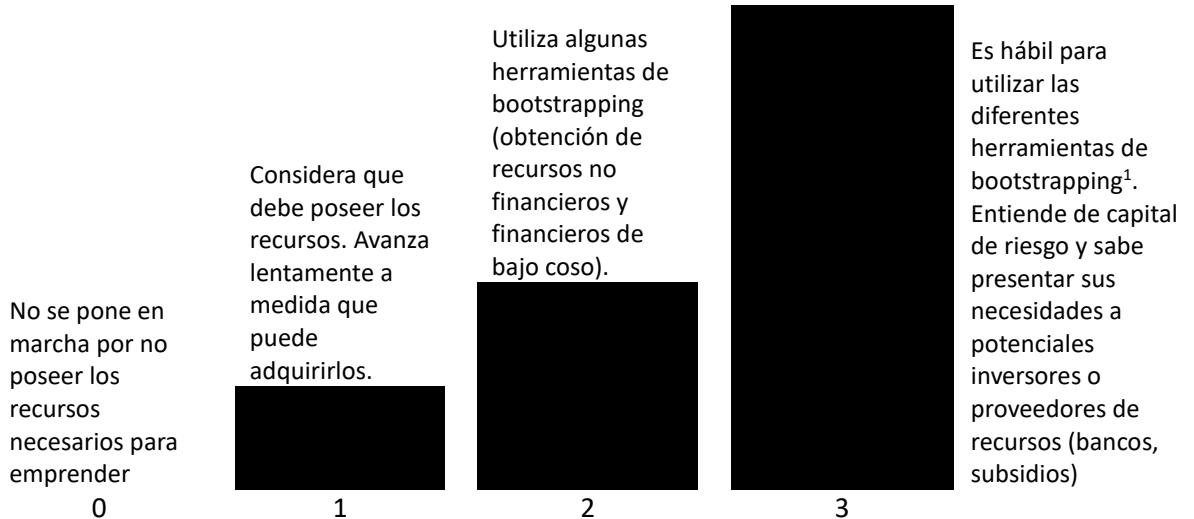
9. VENDER:

Es la habilidad de proponer una oferta atractiva para otro (propuesta de valor) y ajustar la forma de ofrecerla según las necesidades del otro (demanda de valor).



10. IDENTIFICAR Y CONSEGUIR RECURSOS NECESARIOS

Capacidad de reconocer los recursos necesarios para poner en marcha un proyecto y/o hacerlo crecer. Reconoce la manera de obtenerlos, y/o quiénes se lo pueden proveer. Los recursos que tiene los apalanza. Maneja técnicas de bootstrapping.



¹ Bootstrapping es un término que se utiliza para hacer referencia a un conjunto de técnicas que permiten al emprendedor conseguir recursos a bajo costo. Ver Jacobsohn (2006) Exploradores de recursos. <http://goo.gl/vb4wNg>

11. LIDERAR

Capacidad para orientar la acción de un grupo humano, focalizado en objetivos y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Para ello debe saber motivar e inspirar confianza, y rescatar lo mejor de cada uno de sus colaboradores, o seguidores.

Los demás no lo perciben como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos y hacer seguimiento

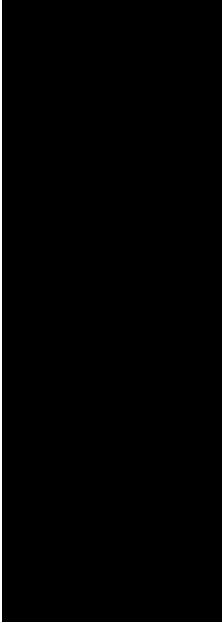
0

Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo pedido

1

El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento. Brinda feedback a los integrantes. Escucha a los demás y es escuchado

2



3

Anticipa escenarios, e inspira la acción de su grupo. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo. Alinea los objetivos de los liderados, con los objetivos de la organización.

12. CREATIVIDAD E INNOVACION

Es la habilidad de generar nuevas ideas, o conceptos, o asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que facilitan la aparición de soluciones a problemas originales, mediante la creación de productos, servicios o procesos. Interactúa con el mercado para el desarrollo de la innovación y tiene en cuenta como venderlo una vez desarrollado.

No se preocupa por buscar nuevas soluciones. Se siente cómodo con la rutina.

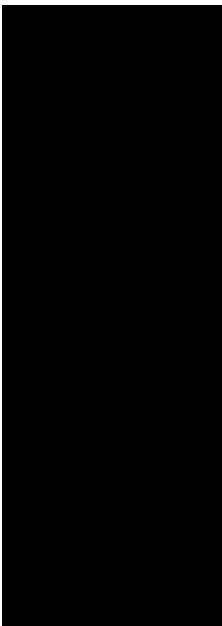
0

Tiende a utilizar soluciones que le sirvieron para resolver una situación anterior sin evaluar si se pueden aplicar exitosamente a la actual. Prefiere desarrollar productos o servicios tradicionales, y le cuesta introducirlos en el mercado

1

Encuentra formas nuevas de hacer las cosas, se arriesga a romper los esquemas tradicionales. Piensa en nuevas características para sus productos o servicios. Se enfoca en la aceptación del mercado.

2



3

Busca permanentemente nuevas soluciones que mejoren la forma de hacer las cosas (materiales, procesos, etc.). Piensa en una ruta de desarrollo de nuevas funcionalidades y características para los productos o servicios que desarrolla.

13. TRABAJAR EN EQUIPO

Es la habilidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Esto implica lograr sinergia, es decir que el trabajo colectivo sea superior a lo logrado por la simple suma del trabajo individual. Conlleva siempre una actitud de cooperación, visión de conjunto y respeto por los compromisos adquiridos.

Prefiere el trabajo individual. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Comparte información.

Valora las ideas y experiencias de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista; mantiene una actitud abierta para aprender de ellos. Coopera con los demás.

Motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para crear un buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.

Fortalece el espíritu de equipo. Identifica las fortalezas de los integrantes del equipo y aprovechar la capacidad de cada integrante, haciendo que llegue al máximo de su potencial

0

1

2

3

14. IMPLEMENTAR

Es la habilidad de encaminar las acciones para el logro de metas desafiantes, manteniendo altos niveles de rendimiento. Implica la apropiación de lo planeado, actuando con agilidad ante la necesidad de tomar decisiones importantes para cumplir con los objetivos.

Se queda en las palabras. Está lleno de ideas que no lleva a la práctica.

Pone en acción sus ideas sin planificar. El ritmo de avance es lento.

Planea, pone en práctica y monitorea los planes establecidos. Aplica correctivos cuando es necesario. Se hace responsable del logro de los objetivos.

Tiene una gran velocidad de ejecución. Aprovecha al máximo su capacidad y la de su equipo. Hace un seguimiento intensivo de los avances y retrasos.

0

1

2

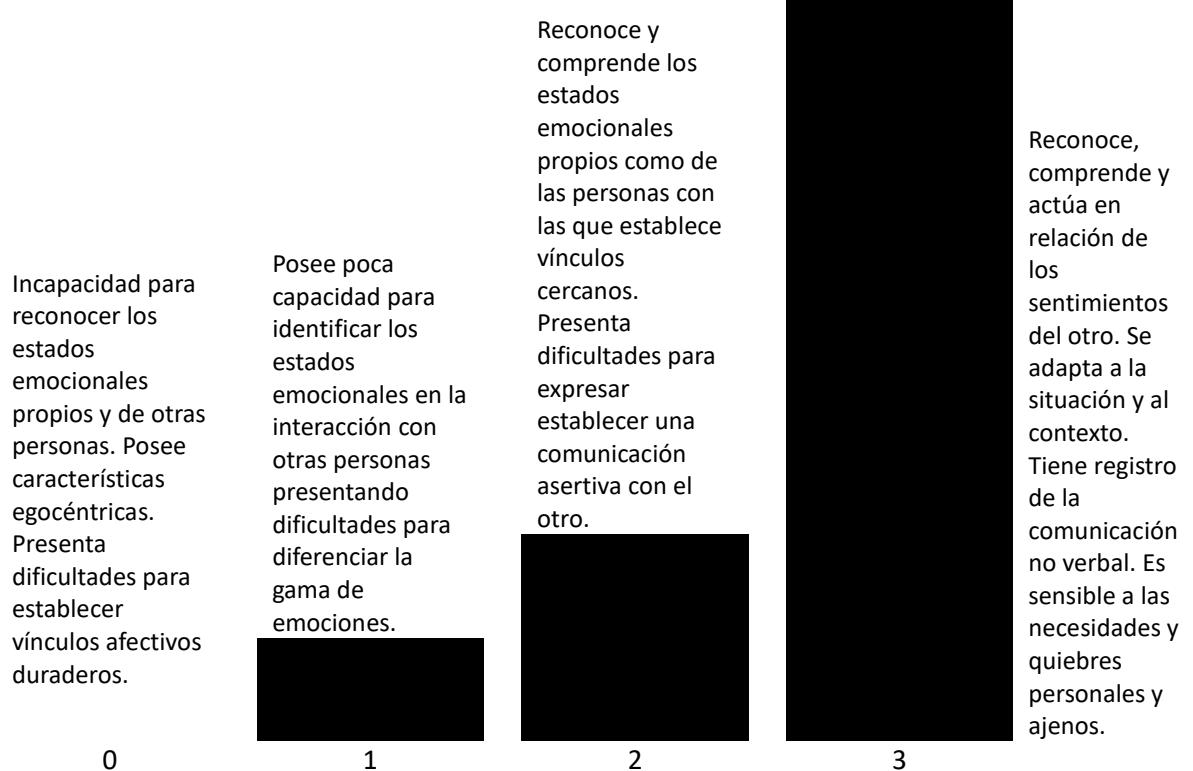
3

15. PLANIFICAR Y CONTROLAR

Planificar es la habilidad y predisposición a pensar en un futuro deseado, y traducir la brecha entre el estado actual y ese futuro, en las acciones necesarias para llegar a alcanzarlo. A su vez la planificación debe ir acompañada de la actitud de controlar las acciones y sus resultados para realizar ajustes en la planificación de ser necesario.

16. EMPATIA

Es la capacidad de comprender el universo emocional de otra persona o compartir la emoción percibida en el otro. Consiste en el esfuerzo de carácter objetivo y racional para llevar a cabo el proceso intelectual que permite comprender los sentimientos del otro. Es una capacidad imprescindible para enfocarse en “el cliente”, en la detección de oportunidades y en el diseño de propuestas de valor.



ACTITUDES

17. CONFIANZA EN SI MISMO

Es la actitud de confiar en las propias capacidades para lograr una tarea determinada o en el enfoque elegido para resolver un problema, más allá de la opinión de otras personas o de algún fracaso previo. Esto incluye abordar retos nuevos y crecientes con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.

No confía en sí mismo y necesita que los demás refuercen sus ideas. Pide opiniones, y si recibe una opinión diferente deja de lado su opinión.

0

Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar o a pesar de un desacuerdo manifestado por compañeros o subordinados.

1

Cuando no está de acuerdo con las opiniones de otros, expresa adecuadamente su desacuerdo y presenta su posición en forma clara y segura. Busca nuevas responsabilidades

2



3

Disfruta de elegir y realizar las acciones más desafiantes y/o personalmente muy arriesgadas.

18. NECESIDAD DE LOGROS

Es la disposición establecer metas desafiantes y desarrollar acciones tendientes a alcanzar el resultado esperado. Se muestra en aspectos como el afán de superación, la competitividad o la innovación.

Realiza lo mínimo indispensable.

0

Tiene un alto compromiso con el cumplimiento de sus tareas, con altos estándares de calidad.

1

Se plantea metas desafiantes y las busca cumplir con acciones moderadas

2

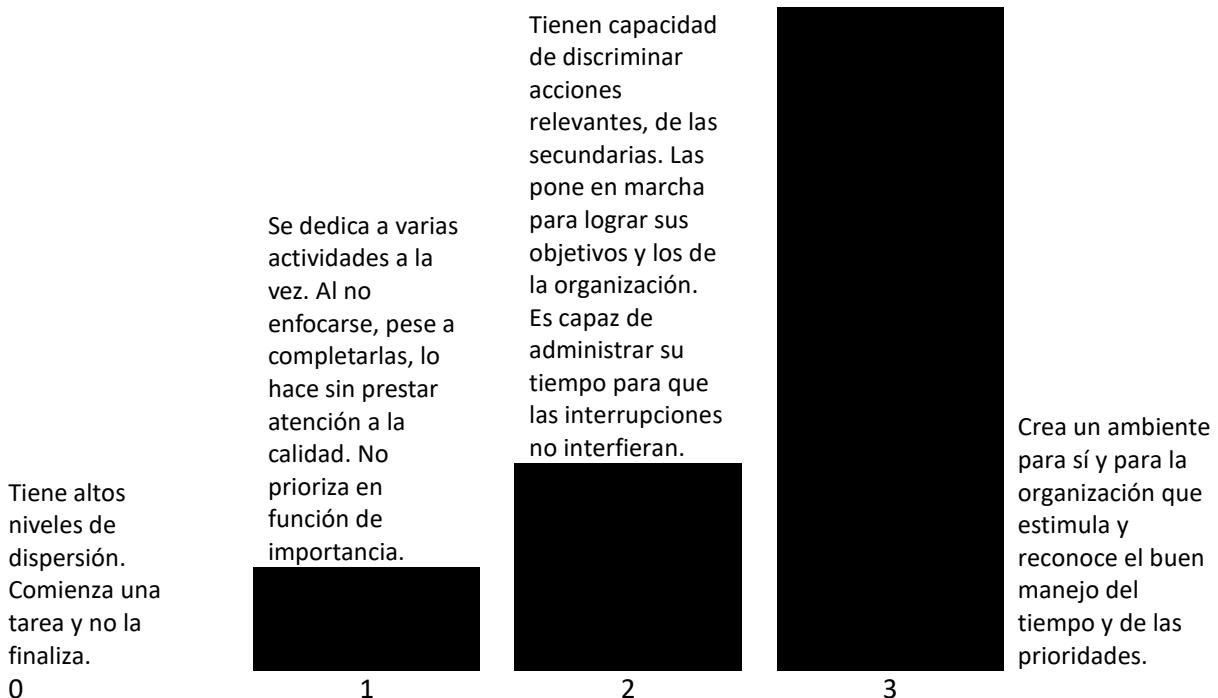


3

Se plantea metas muy difíciles de lograr a los ojos de los demás y no descansa hasta cumplirlas. Realiza acciones osadas.

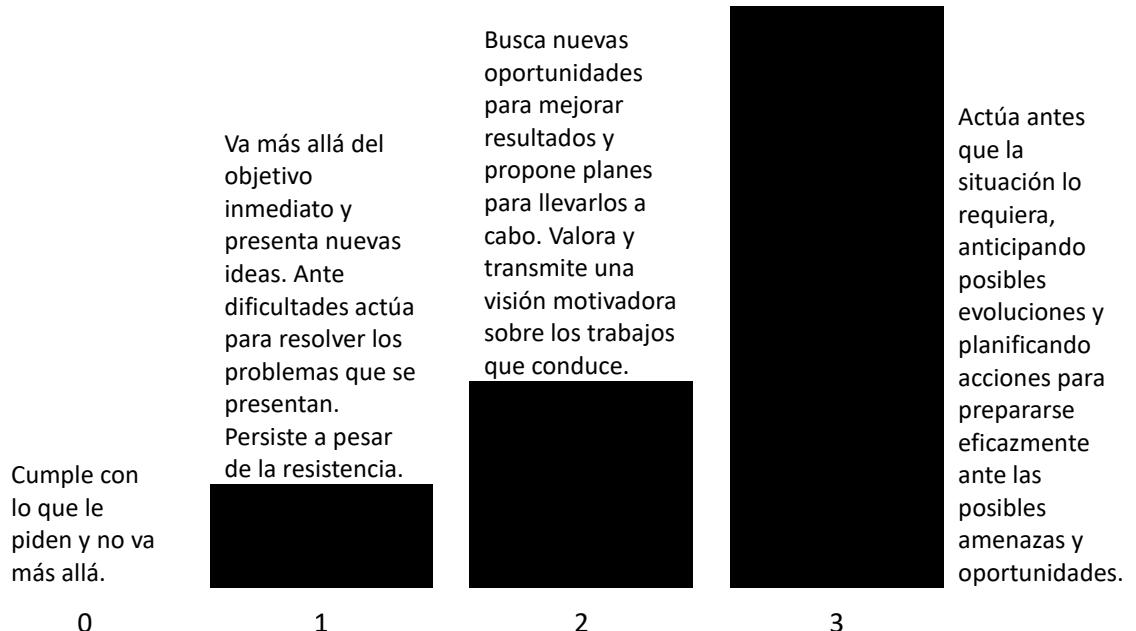
19. FOCALIZAR

Es la actitud tendiente a discriminar entre el gran volumen de tareas y/o oportunidades, seleccionando aquellas acciones relevantes para concretar los objetivos fijados, sin dispersarse en otros aspectos. Evita la procrastinación.



20. PROACTIVIDAD

Es la predisposición a emprender acciones, de tener iniciativa y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo para hacerlo. Significa practicar una actitud permanente de adelantarse en la identificación de oportunidades, la resolución de problemas y en el accionar orientado al futuro.



21. FLEXIBILIDAD

Actitud de adaptarse fácilmente a cambios, o a entornos diferentes, dando respuestas rápidamente.

No percibe los cambios en el entorno, o en caso de reconocerlos, tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.

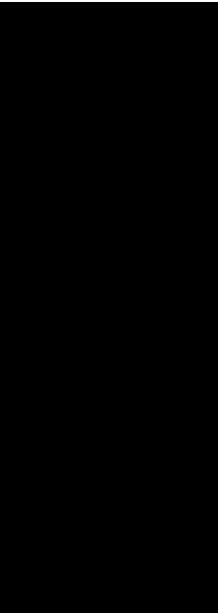
0

Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos.

1

Se adapta a situaciones cambiantes en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.

2



Alta adaptabilidad a contextos cambiantes en forma rápida y adecuada en el rol de líder de un grupo. Revisa rápidamente su accionar y el de su grupo cambiando cuando las circunstancias lo requieren.

3

22. TOLERANCIA AL FRACASO

Es la actitud frente a la no obtención de un resultado esperado, de seguir confiando en las propias capacidades y no renunciar a esa meta. Es tomar el “fracaso” como una oportunidad de aprendizaje.

Presenta dificultades para explicarse las razones de los errores. No pide ayuda y le resulta difícil cambiar. Desiste de continuar.

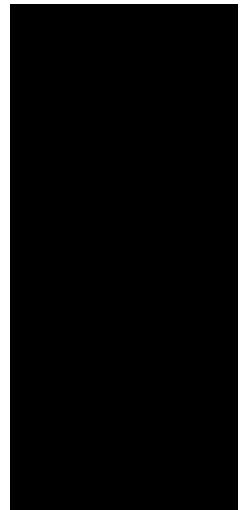
0

Realiza explicaciones detalladas de las causas de los propios errores; o culpa a otros o a las circunstancias por las equivocaciones. Al persistir lo hace con un alto grado de desconfianza en sí mismo

1

Toma los fracasos como una fuente de aprendizaje. Analiza su performance para mejorar en el futuro. Continua emprendiendo

2

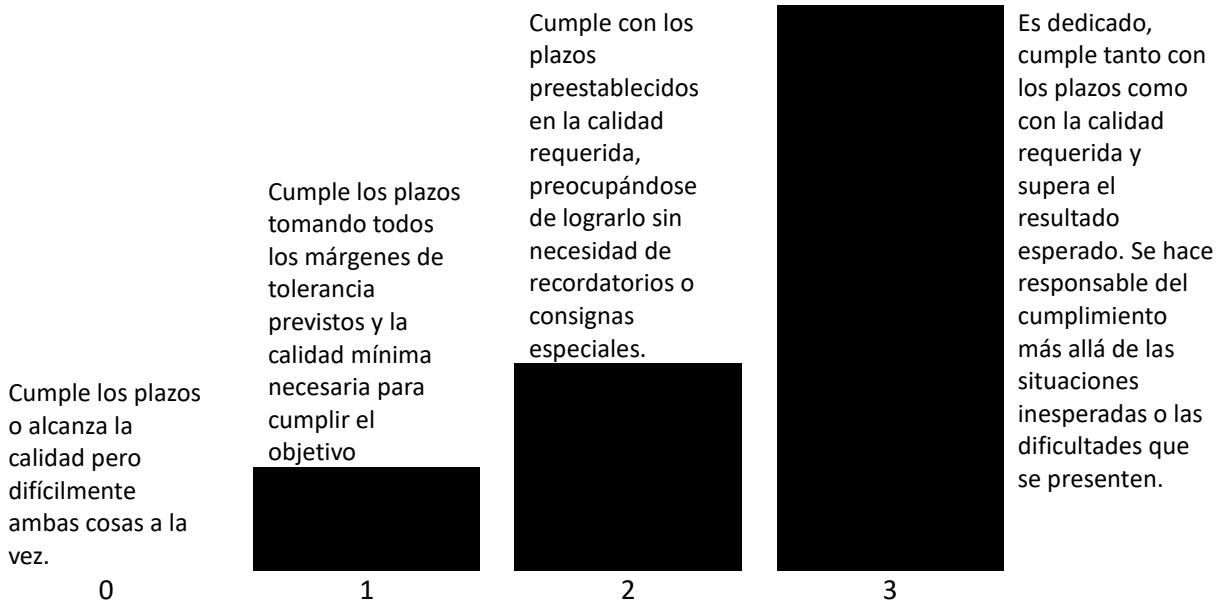


Sigue adelante, admite sus errores a otros, pide feedback o busca activamente información sobre su accionar para agregar valor a sus análisis y corregir problemas.

3

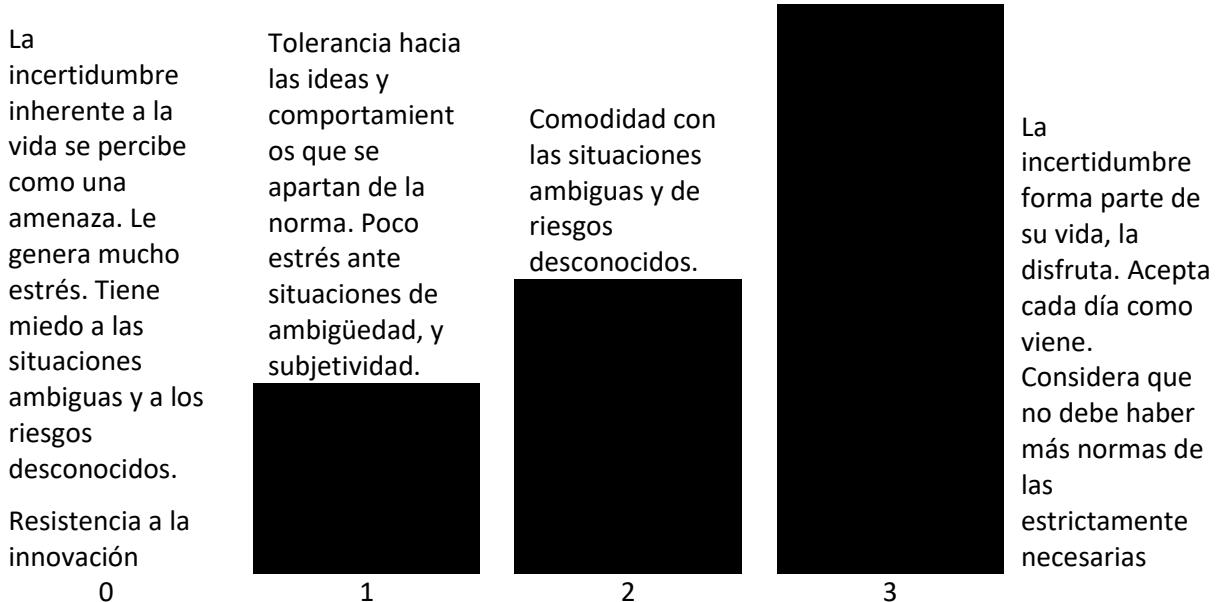
23. RESPONSABILIDAD

Es el cumplimiento con los compromisos contraídos por encima de los propios intereses o las dificultades que se presenten.



24. TOLERANCIA LA INCERTIDUMBRE

Es la disposición a actuar y tomar decisiones sin poseer toda la información, ni el control de todas las situaciones posibles.



25. OSADIA

Es la disposición a actuar y tomar decisiones sin poseer toda la información, ni el control de todas las situaciones posibles.

Es muy conservador en lo que hace. Desiste de hacer cualquier acción que implique un riesgo.

0

1

2

3

