

HABILIDADES DEL SIGLO XXI

MANUAL

NOV. 2021



El apoyo de la Comisión Europea a la elaboración de esta publicación no constituye una aprobación de su contenido, que refleja únicamente las opiniones de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

¿Cómo pueden las estrategias actuales en el lugar de trabajo tender un puente entre la cultura y los enfoques de las antiguas organizaciones y los/as "nuevos/as" empleados/as?

La respuesta podría venir a través del enfoque de liderazgo "caórdico", una combinación de las palabras caos y orden, que significa un estado intermedio que adapta los principios y propiedades de ambos.

01.	Comunicación	3
02.	Trabajo en Equipo	15
03.	Resolución de Problemas	27
04.	Pensamiento Crítico	39
05.	Flexibilidad	51
06.	Pensamiento Multidisciplinar	63
07.	Creatividad	75
08.	Innovación	87
09.	Tener Iniciativa	99
10.	Curiosidad	115
11.	Confianza en uno/a	129
12.	mismo/a Autodisciplina	141
13.	Cuestionar	155
14.	Entusiasmo	167
15.	Escucha Activa	179

Comunicación



1. Descripción de la comunicación

¿Qué es la comunicación?

El origen de la palabra "comunicación" procede de las voces latinas "communicare" o "communis", que significan "impartir", "participar", "compartir" o "hacer común".

Hay muchas definiciones al respecto. De acuerdo con John Adair, "la comunicación es esencialmente la capacidad de una persona para entrar en contacto con otra y hacerse entender". Por su parte, William Newman y Charles Summer la definen como "un intercambio de ideas, hechos, opiniones o emociones de dos o más personas".

La comunicación es una habilidad que se puede aprender. Es como montar en bicicleta o escribir a máquina. Si estás dispuesto a trabajar en ella, puedes mejorar rápidamente la calidad de todos los aspectos de tu vida.

– Brian Tracy

¿De qué trata?

La comunicación es más que un simple intercambio de información. Se trata también de entender la emoción y las intenciones que hay detrás de la información. Tenemos que ser capaces de transmitir nuestro mensaje, y también de escuchar y hacer que la otra persona se sienta comprendida.

Un comunicador eficaz debe dominar una serie de habilidades, entre ellas:

- Hablar en público
- Habilidades de Storytelling
- Comunicación no verbal
- Escucha activa
- Cuestionar

¿Por qué es importante?

La comunicación es una de las herramientas más importantes para mantener y desarrollar relaciones a largo plazo con compañeros de trabajo, socios y clientes. Es importante saber cuándo y cómo comunicarnos para conseguir los resultados deseados.

La comunicación eficaz es una característica clave de un/a líder eficaz.

Los/as líderes son los que inspiran y empoderan, y la comunicación es la mejor herramienta para lograrlo.

"Puedes tener ideas brillantes, pero si no sabes transmitir las, tus ideas no te llevarán a ninguna parte".

- Lee Lacocca

¿Cuáles son los beneficios de ser un/a comunicador/a eficaz?

Ser capaz de comunicarse eficazmente tiene una influencia positiva tanto en la vida personal como en la profesional. Algunos de los beneficios de la comunicación eficaz son:

Confianza

Sería difícil construirla sin una buena comunicación. Fomentar el debate, comunicarse con sinceridad, honestidad y regularidad ayuda a crear credibilidad. La confianza fomenta la lealtad, mejora el trabajo en equipo y la colaboración, y mejora el compromiso y la productividad.

Conflicto atenuado

Una comunicación eficaz ayuda a reducir los malentendidos y las tensiones. Aunque el conflicto es casi inevitable y a veces incluso saludable, ya que ayuda a plantear y abordar los problemas, necesitamos una comunicación eficaz para gestionarlo.

Trabajo productivo en equipo

Cuando se anima a los compañeros a conocerse y se sienten capacitados para expresar sus ideas en un entorno de aceptación, es mucho más probable que funcionen bien como equipo.

Mayor satisfacción en el trabajo

Una buena comunicación significa menos confusión, menos incertidumbre, una moral más alta y, en general, un mejor ambiente de trabajo que lleva a sentirse mejor en el lugar de trabajo y, como resultado, un mejor rendimiento y una mayor lealtad.

2. Kit de Herramientas



Guía Paso por Paso

1.

Comprender y evaluar tus habilidades de comunicación.

La siguiente *checklist* puede ayudarte en esta tarea. Si diriges un equipo u organización, considera también la posibilidad de evaluar su comunicación.

2.

Una vez que decidas qué habilidades de comunicación deben mejorarse, prioriza.

Comienza con la habilidad que consideres menos desarrollada y/o que creas que es la más importante en tu situación actual.

3.

Pide opiniones.

La autoevaluación es estupenda, pero podemos tener algunos puntos ciegos. Para obtener otra perspectiva, pregunta a tus amigos o mentores sobre tus puntos fuertes y débiles en materia de comunicación.

4.

¡Actúa!

He aquí algunas ideas sobre cómo desarrollar las habilidades de comunicación:

a. Storytelling (narrativa)

Las buenas historias son atractivas y memorables, y ayudan a transmitir un mensaje de manera efectiva. En la comunicación empresarial se utilizan técnicas de storytelling para lanzar ideas de negocio, presentar productos y servicios, aumentar el compromiso de los empleados, etc. Cuando cuentes una historia, asegúrate de que respete los valores de tu empresa, está adaptada para que conecte con tu público y tiene una buena estructura con una introducción, un núcleo y una conclusión.

b. Hablar en público

¿Te da miedo? La mayoría de la gente lo tiene. Aunque sea difícil deshacerse por completo del miedo, es posible reducirlo. Prepárate.

Conoce muy bien tu material. Sé realista: ¿qué es lo peor que podría pasar? ¿Qué es lo mejor que podría pasar? Antes de salir al escenario, prueba técnicas para calmarte (respiración abdominal, cantar, sentir el suelo bajo tus pies) o convierte tu miedo en emoción.

c. Comunicación no verbal.

A menudo nuestra comunicación no verbal habla más fuerte que las palabras. Presta atención a las señales no verbales: el contacto visual, la posición del cuerpo, los gestos y el tono de voz. La posición abierta del cuerpo (sin brazos cruzados) transmite que estás dispuesto/a a escuchar. La confianza en uno/a mismo/a se transmite al mantenerse firme en un lugar, de manera relajada.

Ten cuidado si las palabras de alguien no coinciden con las señales no verbales, pero ten en cuenta el contexto y observa las señales en su conjunto: un gesto puede no significar nada. Si prestas atención a la comunicación no verbal de los demás, podrás mejorar la tuya.

d. Escucha activa

La escucha atenta, que a menudo se considera la habilidad de comunicación más importante y menos desarrollada, ayuda a recopilar la información que se necesita en un proceso comunicativo, a establecer la confianza y a reducir los malentendidos entre las partes. Cuando escuches, intenta estar totalmente presente, no interrumpas, haz preguntas aclaratorias y utiliza un lenguaje corporal que demuestre que estás prestando atención. Para saber más sobre la escucha activa, consulta el capítulo dedicado a esta habilidad en el presente Manual.

e. Cuestionar

Si quieres fomentar el debate e ir más allá de las respuestas "sí" y "no", es importante hacer el tipo de preguntas adecuado. Empezar las preguntas con "quién", "qué", "dónde", "cuándo", "cómo" o "por qué" lleva a "cuándo", "cómo" o "por qué", es decir, conducen a respuestas en las que la gente debe pensar para dar una respuesta, y proporcionan más información. Puedes obtener más información sobre la importancia de las preguntas, sus diferentes tipos y otros consejos en el capítulo dedicado a esta habilidad en el presente Manual.

5.

Comunícate a menudo

La comunicación es como un músculo: cuanto más lo usas, más fuerte se hace, y viceversa. Si las oportunidades naturales de comunicación no son suficientes, búscalas o créalas deliberadamente. Cuenta historias a tus hijos o amigos, ofrécete como voluntario/a para hablar en eventos, practica la capacidad de escucha en diversos entornos, etc.

6.

Los ánimos y la motivación son importantes

Si estás trabajando en tus propias habilidades, recuerda por qué lo estás haciendo y encuentra formas de recompensarte por ello. En el caso del perfeccionamiento del equipo, asegúrate de que las personas tienen la motivación e incentivos necesarios para aprender. Cultiva una cultura de aprendizaje, ofrece itinerarios de formación personalizados, reconoce y recompensa los esfuerzos por aprender y/o haz de la educación una recompensa en sí misma: las oportunidades de educación y formación pueden presentarse como incentivos.

7.

Medir el impacto

Para medir el éxito de tus esfuerzos por mejorar la comunicación, decide qué herramienta vas a utilizar y define sus indicadores. Por ejemplo, si tu objetivo es mejorar tus habilidades de comunicación para mejorar la comunicación interna del equipo, la satisfacción laboral y la productividad, podrías utilizar encuestas de satisfacción de los empleados, midiendo su satisfacción en, por ejemplo, intervalos de 6 o 12 meses. ¿Tus esfuerzos por convertirte en un/a mejor/a oyente o narrador/a han dado los resultados deseados? O bien, repite la autoevaluación que has realizado antes de iniciar tu viaje de mejora de habilidades y compara los resultados.



Casos de Estudio

Patagonia - Comunicación exitosa de los valores empresariales

El caso

Este caso práctico nos enseña cómo utilizar adecuadamente la comunicación para el éxito empresarial.

El desafío

La declaración de la misión de Patagonia dice lo siguiente: *"Fabricar el mejor producto, no causar daños innecesarios y utilizar el negocio para inspirar y aplicar soluciones a la crisis medioambiental"*. La sostenibilidad puede ser uno de sus valores y prácticas empresariales, ¿cómo puede comunicarla y mejorar sus resultados empresariales? Una de las principales razones del éxito de Patagonia es que vive de acuerdo con sus valores, por ejemplo, en el Black Friday de 2016 donaron el 100% de sus ventas en tienda y online (unos 10 millones de dólares) a programas medioambientales locales.

El resultado

La acción fue bien comunicada a través de los propios canales de la empresa, así como de numerosos artículos online, con lo que aumentó la exposición de la marca, la fidelidad de sus ya clientes y un elevado número de nuevos clientes concienciados con el medio ambiente.

Walt Disney - Contar historias para crear relaciones especiales con los clientes

El caso

Este caso práctico nos enseña el poder de la narración (storytelling) y la explotación de los puntos fuertes de una empresa para crear relaciones con sus clientes.

El desafío

La historia siempre ha estado en el centro de todo lo que hacía Disney. Se dieron cuenta de que una buena relación con los clientes era el camino correcto hacia el éxito, y que evocando emociones podían lograr la relación deseada. A diferencia de la mayoría de las empresas, siempre empezaron con una historia/película y luego crearon otros productos en torno a ella.

El resultado

The Walt Disney Company afirma que *"en Disney podemos mantener nuestra posición como marca de confianza que ofrece entretenimiento familiar de alta calidad con un conjunto específico de valores, siempre y cuando seamos flexibles, consideremos nuevas formas de satisfacer las necesidades siempre cambiantes de los consumidores y, lo más importante, mantengamos el arte de la narración mágica en el centro de todo lo que hacemos"*.

¿Podría tu empresa utilizar la narración de historias y crear productos relacionados de forma similar a Disney, o bien mejorar tus productos/servicios actuales a través del storytelling?



Práctica

1. **Elabora la historia de tu empresa**

¿Cuál es la historia de tu empresa? ¿Qué les cuentas a tus empleados, clientes, socios o inversores? Intenta utilizar la estructura de 5 partes para crear una historia breve pero memorable:

- Apertura (por ejemplo, "hace 3 años...")
- Acción ascendente (por ejemplo, "Pero un día...")
- Clímax (por ejemplo, "Hasta que finalmente...")
- Acción/transformación de caída (p. ej.: "Por eso...")
- Final/conclusión (por ejemplo, "Y por eso...")

2. **Adapta tu mensaje**

Piensa en el público concreto al que te vas a dirigir y adapta tu presentación. Céntrate en lo que es importante para tu público y para ti. Haz que quieran escuchar. Las siguientes preguntas te ayudarán a adaptar tu mensaje:

- ¿Cuál es tu audiencia?
- ¿Por qué debería importarles lo que quieres decirles?
- ¿Qué saben ya sobre el tema?
- ¿Cómo les gusta recibir información?
- ¿Cuál es el resultado deseado?

3. **Puedes llevar a cabo algunos juegos con tu equipo para mejorar sus habilidades de comunicación:**

<https://futurumcareers.com/ten-simple-games-to-improve-your-communication-skills>



Trucos y Consejos

Cómo mejorar la comunicación del equipo

- **El/la líder marca la pauta:** su forma de comunicarse afecta a todos los miembros del equipo o de la organización. Pide a los miembros de tu equipo sus opiniones e ideas y escúchalos atentamente, fomenta y respeta los comentarios, se visible y disponible. Muestra un ejemplo de cómo comunicar la visión y los valores de la empresa tanto dentro como fuera del equipo.
- **Planificar el tiempo de vinculación,** desde las reuniones diarias de 15min hasta los retiros anuales, y crear un conjunto de diferentes actividades en grupo para el equipo.

La reunión diaria también puede tener lugar en forma de videollamada, pero cuando sea posible incluye eventos cara a cara para conocerse realmente y desarrollar conexiones más profundas.

- **Ofrece oportunidades de aprendizaje** para mejorar y practicar las habilidades de comunicación. Además de un aprendizaje más formal, anima a cada participante a hablar durante las reuniones, considera la posibilidad de un programa de tutoría o mentoría para transmitir la experiencia del personal superior a los nuevos miembros del equipo.

Cómo mejorar tu propia capacidad de comunicación

- **Piensa en tu audiencia** cuando decidas un canal de comunicación y tu mensaje. ¿Cuál es la relación existente? ¿Cómo les gusta comunicarse? ¿Prefieren un correo electrónico o una reunión?
- **Observa tu forma de dirigirte a la gente.** Una comunicación clara, atenta y respetuosa puede marcar la diferencia en tu negocio.
- **Presta atención a los signos no verbales:** el lenguaje corporal, incluido el tuyo propio. Sólo una parte muy pequeña de nuestra comunicación está representada por el intercambio de información verbal.

El resto es el lenguaje corporal, el tono de voz y el nivel de energía.

- **Invierte en ti mismo/a:** esfuérzate en practicar las habilidades de comunicación (escucha activa, storytelling, cómo lanzar un discurso, etc.) y pide opiniones a tus socios y colegas.

Consulta los signos de un buen comunicador: [aquí](#).

Cómo disfrutar de hablar en público

- **Abre tu mente a la posibilidad de amar la oratoria.** Si crees que odias hablar en público, pregúntate si existe la posibilidad de dudar de esa creencia.
- **Piensa que es como contar una buena historia a un grupo de personas.** Contar historias es algo que muchos/a de nosotros/as disfrutamos.
- **Cuando tengas que hablar en público, acércate con espíritu de gratitud.** Agradece la oportunidad de ayudar o inspirar a tu audiencia.
- **Piensa en cómo empezar y terminar tu discurso:** intriga a tu público y capta su atención.

- **Presta atención al lenguaje corporal:** mantente erguido/a, mantén el contacto visual, sonríe.

- **Practica un discurso claro y a un ritmo medio,** ni demasiado rápido ni demasiado lento

- **Aprende a respirar correctamente:** la respiración diafragmática o abdominal hace que la voz suene mejor y también reduce la ansiedad.

- **Habla con el corazón.** Si te apasiona, te gustará compartirlo con los demás.

- **Acepta tu vulnerabilidad y di tu verdad:** ¡merece la pena! Ser vulnerable requiere valor y hace que la gente te escuche.

- **Se tú mismo/a.**





Checklist antes de empezar

Utiliza esta lista de comprobación para evaluar la dimensión comunicativa de tu equipo.

Dimensión	Valoración		
	Fuerte	Adecuado	Necesita mejorar
Habilidades comunicativas			
He evaluado mis habilidades de comunicación, entiendo mis puntos fuertes y débiles y sé cómo trabajar en ellos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A menudo practico y disfruto hablando en público.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entiendo el poder de la narración y la utilizo en las presentaciones públicas y en la comunicación con mi equipo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se cuándo y cómo hacer preguntas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entiendo y practico la escucha activa.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presto atención a las señales no verbales de otras personas y sé interpretarlas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soy muy consciente de mi propio lenguaje corporal y lo utilizo para reforzar mi mensaje.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Espíritu de equipo y comunicación			
Animo a los miembros de mi equipo a que compartan sus ideas y comentarios.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hay una comunicación abierta entre los miembros de mi equipo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los miembros del equipo se toman tiempo para escuchar a los demás y mostrar empatía.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los miembros del equipo confían y se respetan mutuamente.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenemos reuniones periódicas y suficientes y actividades de construcción de equipos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oportunidades de desarrollo			
Hemos identificado y buscado activamente oportunidades de aprendizaje para mejorar las habilidades de comunicación del equipo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuestro equipo ha establecido prácticas de tutoría y/o otras formas de ayudar a los nuevos miembros del equipo a desarrollar sus habilidades de comunicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La mejora de las habilidades de comunicación se evalúa y se revisa periódicamente.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Recursos para saber más

Herramientas online

- [¿Cómo de buenas son tus habilidades de comunicación? Haz un test](#)
- [Charla virtual - Cursos](#)
- [Practica tus presentaciones con la aplicación gratuita para hablar en público](#)

Enlaces de interés

- [7 señales de que podrías ser un gran orador](#)
- [7 maneras de comunicarse mejor con tus compañeros de trabajo](#)

Videos

- [Las 110 técnicas de comunicación y oratoria. David JP Phillips. TEDxZagreb. 1 de febrero de 2019](#)
- [Cómo hablar para que la gente quiera escuchar. Julian Treasure. TED. 2014](#)

Artículos

- [La clave es la comunicación](#)
- [Consejos esenciales para la narración de historias empresariales](#)
- [El buen liderazgo consiste en comunicar el "por qué"](#)

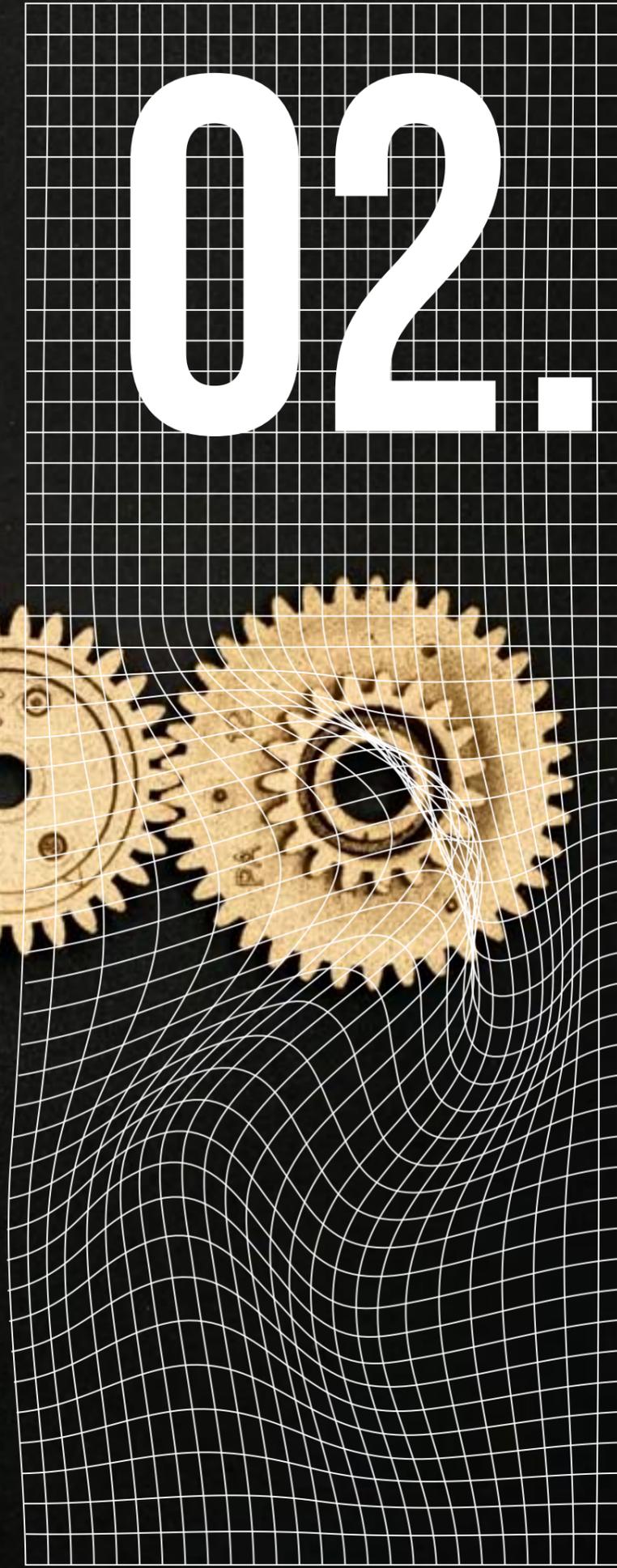
Libros/Manuales

- [Conversaciones cruciales Herramientas para hablar cuando hay mucho en juego - Kerry Patterson](#)
- [21 días de comunicación efectiva: Hábitos y ejercicios cotidianos para mejorar tu capacidad de comunicación e inteligencia social - Ian Tuhovsky](#)
- [Construir una marca con historia: Aclare su mensaje para que los clientes le escuchen - Donald Miller](#)

Trabajo en Equipo



02.



1. Descripción del trabajo en equipo

¿Qué es el trabajo en equipo?

Un equipo es un conjunto de personas que trabajan juntas con un objetivo común. Los equipos exitosos tienen un objetivo claramente definido y suelen estar dirigidos por un/a líder eficaz. Puedes ser tú u otra persona de tu empresa que sea capaz de dirigir un equipo.

El trabajo en equipo es el arte de conseguir que tu equipo trabaje conjuntamente de forma eficaz. Sólo cuando todos los miembros de tu equipo tiran en la misma dirección puedes liberar su potencial. Un buen trabajo en equipo comienza con una comprensión compartida por todos/as de la importancia de la tarea.

“
Las grandes cosas en los negocios nunca las hace una sola persona. Las hace un equipo de personas.
- Steve Jobs

Reunirse es un comienzo. Mantenerse juntos es un progreso. Trabajar juntos es el éxito.
- Henry Ford

Un clima empresarial desafiante requiere un trabajo en equipo eficaz. Ofrece la oportunidad de reunirse y establecer una base común para el cumplimiento de objetivos específicos. La empatía, el aprecio y el estímulo son algunos de los ingredientes fundamentales para conseguir un eficaz trabajo en equipo.

A nivel individual, las habilidades de trabajo en equipo son las cualidades y capacidades que te permiten trabajar bien con otros durante conversaciones, proyectos, reuniones u otro tipo de colaboraciones. Tener habilidades de trabajo en equipo depende de tu capacidad para comunicarte bien, escuchar activamente, ser responsable y honesto/a.

¿Por qué es importante?

A nivel individual, se te pedirá que trabajes junto a otras personas en todos los sectores y en todos los niveles de tu carrera. Hacerlo de forma empática, eficiente y responsable puede ayudarte a alcanzar tus objetivos profesionales, hacer crecer tu currículum y contribuir positivamente a tu organización. También puede ayudarte a establecer una relación positiva con los demás.

Para una organización, el trabajo en equipo es un método eficaz para innovar y mejorar las estrategias operativas. Un equipo es un grupo de personas que se reúne para alcanzar un objetivo común. El poder de una persona es pequeño, pero si se integra en el equipo, puede maximizar su valor personal y alcanzar la excelencia. Conocer el valor del trabajo en equipo en tu empresa puede ayudarte a gestionar eficazmente diversas cuestiones políticas, desde el desarrollo del aprendizaje hasta la cultura del lugar de trabajo.

¿Cuáles son los beneficios del trabajo en equipo?

La creación de equipos es el primer paso hacia un trabajo en equipo eficaz.

Este paso en sí mismo ya genera interesantes beneficios, como son: crear confianza y mitigar los conflictos, reducir el estrés, mejorar las actitudes, fomentar la comunicación y aumentar la colaboración. Todo lo cual es lo básico para un trabajo en equipo eficaz.

El trabajo en equipo crea sinergias.

El resultado común de un buen equipo es mayor que la suma del resultado de cada individuo.

El trabajo en equipo mejora la moral al fomentar el sentido de pertenencia.

Permite a los empleados asumir una mayor responsabilidad en la toma de decisiones y también permite a los miembros del equipo controlar más el proceso de trabajo. La responsabilidad adicional puede conducir a un entorno de trabajo más gratificante y, por lo tanto, a una menor rotación de personal. Trabajar en equipo también da a los empleados un mayor sentido de pertenencia y reconocimiento, lo que les ayuda a sentirse más orgullosos de su trabajo y de su empresa.

El trabajo en equipo genera confianza y mejora las relaciones.

En los lugares de trabajo en los que el trabajo en equipo no es constante, el establecimiento de grupos ayuda a construir relaciones más sólidas entre los empleados y permite que los individuos aprendan a trabajar a través de un desacuerdo.

Establecer equipos, incluso cuando no son estrictamente necesarios, crea un entorno en el que los trabajadores siguen sintiéndose orgullosos de sus logros independientes, al tiempo que celebran las contribuciones de sus compañeros.

El trabajo en equipo aumenta la flexibilidad de la organización.

El trabajo en equipo puede ayudar a las empresas a ser más flexibles. Al reunir a empleados de diferentes partes de un proyecto en un solo equipo, los problemas o cuellos de botella a veces pueden solucionarse más fácilmente.

El trabajo en equipo fomenta la creatividad y la innovación.

Algunas empresas utilizan los equipos y el trabajo en equipo para crear un entorno de trabajo que destaque por su creatividad. A veces, estas empresas basan su estructura corporativa casi por completo en el trabajo en equipo, donde el personal es contratado en áreas de trabajo generales y luego es elegido para trabajar en los proyectos que mejor se ajustan a sus habilidades e intereses. Los líderes son designados y no hay cadena de mando ni jerarquía de liderazgo.

2. Kit de Herramientas



Guía Paso por Paso

En tu papel de gestor/a o jefe/a de equipo, se te recomienda tomar las siguientes medidas:

1.

Consigue a las personas adecuadas.

En primer lugar, hay que pensar en cuáles son las habilidades y competencias que necesitas en tu equipo. Seleccionar a los miembros adecuados del equipo no significa automáticamente seleccionar a la persona más cualificada, sino seleccionar la combinación óptima entre la mejor persona (basada en la cualificación y la experiencia) y la mejor adecuación de la persona al equipo (en términos de complementariedad y valor añadido). También hay que tener en cuenta los rasgos y características individuales. Como se ha dicho, no se trata de incorporar a la persona más cualificada, sino de hacer que la suma de los individuos funcione correctamente.

Un equipo necesita miembros con diferentes puntos fuertes, habilidades e incluso debilidades. Los equipos de éxito se benefician de las diferentes características y actitudes de sus miembros, orientadas a pensar/actuar y a relacionarse.

2.

Creación de equipos (Team Building).

Una vez identificados los miembros del equipo, el siguiente paso para un trabajo en equipo eficaz es la creación del equipo. La construcción de equipos es el proceso de animar a los miembros de un grupo a trabajar bien juntos, por ejemplo, haciéndoles participar inicialmente en actividades o juegos. La creación de equipos no se centra en los individuos, si no que revela los talentos y sentimientos de los individuos y permite comprender su importancia para la productividad del equipo. El objetivo principal de la formación de equipos es mejorar la productividad y la motivación.

Los beneficios de los programas de creación de equipos son tan significativos que muchas organizaciones han incorporado estrategias de creación de equipos a su plan de formación estándar. Una formación en equipo eficaz significa empleados más comprometidos, lo que es bueno para la cultura de la empresa y para mejorar los resultados.

3.

Definir los objetivos.

Aunque se hayan fijado las metas u objetivos del equipo, es necesario mantener un debate abierto sobre el significado de los mismos y la forma en que estos objetivos más generales se dividen en objetivos más específicos con sus metas correspondientes. Todos los miembros deben tener un entendimiento común de cuál es el objetivo estratégico general del equipo y cuáles son los objetivos operativos. Asegúrate de que los objetivos son SMART, esto es: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y fijados en el tiempo.

A nivel individual también puedes desarrollar tus propias habilidades de trabajo en equipo y mejorarlas, y esto es importante ya que necesitas estas habilidades para convertirte en un/a líder o director/a de equipo eficaz. Puedes seguir los siguientes pasos:

1.

Obtén opiniones sinceras.

Puede ser difícil identificar tus propias áreas de mejora. Encontrar un amigo de confianza, un colega o un mentor que pueda ofrecerte información sincera sobre tus puntos fuertes y débiles en el trabajo en equipo puede ayudarte a mejorarlos.

2.

Establece objetivos personales.

Utilizar tanto tus propias observaciones como el feedback de los demás para establecer objetivos alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo puede ayudarte a mejorar una habilidad de trabajo en equipo concreta cada vez.

3.

Practica.

Se necesita tiempo y práctica para observar mejoras en tu conjunto de habilidades. Presta mucha atención a tus interacciones de trabajo en equipo a lo largo del día, tanto dentro como fuera del trabajo. Adopta medidas conscientes para practicar las cualidades específicas que estás tratando de desarrollar.

4.

Imitar a otros con gran capacidad de trabajo en equipo.

Cuando veas ejemplos de un gran trabajo en equipo, toma nota e identifica por qué te ha llamado la atención esa acción. Aplica esas cualidades en tus propias interacciones cuando trabajes con otros.

4.

Asigna funciones y responsabilidades.

Una vez que se ha seleccionado el equipo y se ha llevado a cabo la formación del mismo, es el momento de empezar a trabajar para alcanzar los objetivos establecidos. Hay que tener aquí en cuenta cuáles son las características personales, las habilidades y las competencias de los miembros del equipo.

5.

Supervisar y evaluar.

Sobre la base de los objetivos de la operación, como parte del equipo habrás establecido metas específicas (tiempo, KPI, etc.) que te permitirán medir el progreso hacia dichos objetivos. Asegúrate de que los procesos, los procedimientos y las herramientas están correctamente definidos y aplicados y, sobre todo, de que todos los miembros del equipo comprenden la importancia de utilizarlos.



Casos de Estudio

Go Ape intensifica su juego de creación de equipos

El caso

Go Ape es la aventura forestal número uno del Reino Unido que se encuentra en 31 de los lugares más impresionantes del Reino Unido. Los días en Go Ape consisten en vivir la vida de forma más aventurera, divertirse y pasar tiempo con los amigos.

El desafío

La empresa necesitaba atender con mayor eficacia el creciente número de consultas corporativas que recibía.

El resultado

La empresa, en colaboración con la consultora BlueSky, decidió implantar jornadas de Team Building en 10 de sus sedes. Las actividades se extendieron a los equipos de ventas, marketing y operaciones como parte del proceso de incorporación a la empresa. Estos equipos disfrutaron participando en el programa de team building y los equipos operativos también disfrutaron ofreciéndoselo a sus clientes. Los juegos eran sencillos, pero extremadamente eficaces para hacer que los equipos pensaran de verdad y trabajaran juntos al instante para resolver problemas.

Go Ape tiene previsto extender este programa a más centros en el Reino Unido y señala que el retorno de la inversión ha sido muy rápido.

DATEV eG ha mejorado el trabajo en equipo, la comunicación y el rendimiento poniendo a las personas en el centro de su enfoque

El caso

DATEV es una empresa de software y proveedor de servicios informáticos para asesores fiscales, asesores y abogados, que se fundó como cooperativa en 1966 y ahora cuenta con más de 40.000 miembros. Desde 2005, un número cada vez mayor de empleados ha recibido su propio perfil de gestión de equipos de Margerison-McCann, considerado por RRHH y la dirección como una herramienta importante para ayudar a mejorar el trabajo en equipo, la comunicación y el rendimiento.

El desafío

Es vital para la cultura de DATEV que esto sea siempre de forma voluntaria. Sin embargo, algunos empleados son a veces escépticos cuando se enfrentan a la propuesta de un taller de gestión de equipos y a recibir su propio perfil de gestión de equipos. Esperan pruebas psicológicas o algo vago y poco claro.

El resultado

El equipo de RRHH comienza explicando los conceptos y la teoría, así como el enfoque positivo y las preguntas sobre las preferencias laborales. También destaca que el Perfil de Gestión de Equipos actúa como un espejo amistoso: te miras en él y descubres que estás bien tal y como eres. A continuación, se pide a los equipos que resuelvan el Desafío de la Gominola. Se trata de construir una torre con veinte hilos de espaguetis, cuerda y cinta adhesiva y colocar una gominola en la cima. Como resultado del ejercicio, los equipos suelen sorprenderse al ver cómo se revelan claramente sus preferencias individuales. En cuanto los empleados leen sus perfiles, se sorprenden de la precisión con la que describen sus preferencias laborales y comprenden cómo era posible que surgieran conflictos en el equipo en el pasado. Este enfoque no sólo generó una mejora en el trabajo en equipo, sino que también generó una actitud más positiva hacia el propio perfil y tuvo un impacto a más largo plazo, ya que los empleados se mostraron más abiertos a utilizar dicho perfil como parte de su trabajo diario en equipo.





Práctica

Roles del equipo

Mira este vídeo sobre los roles de equipo de Belbin e intenta identificar esos roles en tu propio equipo.

Responde a las siguientes preguntas:

- ¿Tu equipo cuenta con miembros pensantes, orientados a las relaciones o a la acción?
- ¿Qué funciones del equipo son importantes a la hora de iniciar mi proyecto?
- ¿Qué funciones del equipo son más importantes cuando se acerca la consecución y realización de los objetivos de mi proyecto?

La misión

En esta actividad, los miembros del equipo tienen que imaginar que trabajan para el servicio secreto y que tienen un trabajo esencial que hacer. Están encargados de mantener en secreto una información muy importante que está dentro de un contenedor muy frágil. Para lograrlo, deben diseñar un método para transportar la información secreta fuera del edificio y ponerla a salvo.

La única forma de salvar la información **es dejarla caer por la ventana para ponerla a salvo**. PERO recuerda que la información secreta se guarda de forma segura en un recipiente muy frágil, y... el recipiente no debe romperse o agrietarse, ya que la información se filtrará.



- El recipiente es un huevo
- El huevo se dejará caer desde una ventana del piso superior
- El huevo no puede agrietarse o romperse o la información secreta se filtrará.
- Los equipos tienen algunos materiales para ayudarles:
 - periódicos
 - cuerda
 - bolsas de plástico
 - cinta adhesiva
 - clips para papel
 - papel

Divide a los participantes en pequeños grupos de tres a cinco personas y entrégales los recursos. Tienen 15 minutos para utilizar estos materiales para desarrollar y crear una idea que permita dejar caer el huevo desde la ventana hasta el suelo sin que éste se rompa. Una vez transcurrido el tiempo, tendrán que poner a prueba las ideas dejando caer el huevo por una ventana del piso superior y ver si sobrevive, ¿o si se rompe en el suelo!

TRUCOS Y CONSEJOS

La creación de equipos combina aprendizaje y diversión

Los eventos de Team Building más exitosos y memorables son los que no parecen un día en la oficina. Pasar tiempo juntos, compartir una experiencia o trabajar por un objetivo común permite que la unión se produzca de forma más orgánica y mucho más eficaz.

Resulta que la felicidad y el aprendizaje están estrechamente relacionados. Probar cosas nuevas con el personal puede generar un ambiente positivo entre los empleados, lo que a su vez beneficia a la propia empresa.

Elegir una actividad única y ligeramente fuera de la zona de confort de los empleados puede animarles a unirse de nuevas maneras. No propongas actividades "fuera de lo común" como ir a la sauna o "leer los dedos de los pies" entre compañeros, ya que la gente simplemente no quiere compartir esas actividades con otras personas del trabajo..

Se fomenta y nutre el trabajo en equipo

El trabajo en equipo no es algo que podamos imponer por la fuerza a nuestros trabajadores. En cambio, el buen trabajo en equipo se produce de forma natural cuando existe una cultura de trabajo saludable, en la que los empleados son tratados como individuos y se celebra la comunicación abierta. Adapta tu entorno, sigue las últimas tendencias y no te aferres a los principios de gestión que fueron eficaces hace 100 años. Tienes que invertir en tu personal para crear el equipo más satisfactorio, eficaz y funcional que necesitas para colaborar y funcionar a su máximo nivel, lo que conduce a resultados óptimos en cuanto al rendimiento de tu empresa. A continuación encontrarás algunos consejos sobre cómo garantizar un clima favorable de trabajo en equipo en el lugar de trabajo:

1. Fomentar los eventos sociales informales
2. Aclarar las funciones dentro del equipo
3. Especificar los objetivos
4. Premiar el trabajo en equipo
5. Evitar la microgestión
6. Establecer una comunicación eficaz
7. Celebrar la individualidad
8. Obtener la opinión de todos
9. Contratar con prudencia
10. Organizar eventos de Team Building





Checklist antes de empezar

Utiliza esta lista de comprobación para evaluar tus habilidades de trabajo en equipo y tu liderazgo de equipo.

Habilidades de trabajo en equipo (individual)	A menudo	A veces	
Soy fiable al hacer lo que prometo hacer	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuando tengo una idea que puede ayudar a nuestro equipo, hablo y la comparto	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Animo a otros miembros de mi equipo y encuentro formas de ser útil	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muestro respeto por el/la jefe/a o líder de mi grupo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soy honesto/a y tengo tacto cuando alguien me pide mi opinión	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuando cometo un error, soy optimista y trato de aprender de él	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soy amable y cortés con las personas y equipos de la competencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Escucho atentamente las ideas de los demás, aunque no esté de acuerdo con ellas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tengo una actitud positiva y me concentro en hacerlo lo mejor posible	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Practico, por lo que estoy preparado/a para contribuir a los objetivos del grupo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comparto el protagonismo en lugar de intentar ser siempre la estrella	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soy flexible si el grupo quiere hacer un cambio o intentar hacer algo de una manera nueva	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Se da 3 puntos por cada vez que se indica "a menudo", 2 puntos por "a veces" y 1 punto por "rara vez".

36-28 puntos: Definitivamente eres un/a jugador/a de equipo positivo. ¡Qué manera de apoyar y animar a tu grupo!

27-20 puntos: Tus habilidades de cooperación están empezando a brillar. Sigue trabajando así.

19-12 puntos: Has superado las pruebas de trabajo en equipo. Añade algunas habilidades para aumentar tu puntuación.

Liderazgo de equipo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
Delegar el trabajo en otros me resulta fácil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Comunicarme claramente con los demás me resulta fácil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Me gusta relacionarme con otras personas a nivel interpersonal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Soy proactivo/a a la hora de ofrecer una crítica constructiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Valoro mucho el trato justo a los demás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Pedir consejo a los demás es algo que hago a menudo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
El cambio me da energía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
La resolución de problemas es uno de mis puntos fuertes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Me siento cómodo/a siendo un modelo a seguir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Trabajar en equipo me da energía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Me siento cómodo/a liderando y orientando a otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Dirigir el trabajo de otros es cómodo para mí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Tengo la capacidad de establecer y cumplir objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Me gusta aplicar nuevos métodos y estrategias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Liderazgo de equipo

Muy en desacuerdo En desacuerdo Neutral De acuerdo Muy de acuerdo

Soy proactivo/a a la hora de alabar a los demás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Me siento cómodo/a admitiendo y corrigiendo mis propios errores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Tengo una gran capacidad de gestión de conflictos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
La diversidad y la inclusión son importantes para mí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Me gusta escuchar lo que los demás tienen que decir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Cuando veo problemas, busco inmediatamente posibles soluciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Ten en cuenta que se trata de una autoevaluación basada en tu propia percepción del grado de acuerdo con estas afirmaciones. No es un verdadero indicador de aptitud, ni refleja necesariamente cómo te ven los demás.

¿Qué significa tu puntuación?

50+: Si tu puntuación total es de 50 o más, esto indica que se considera que tiene muchas de las habilidades y tendencias necesarias para tener éxito en un papel de liderazgo. También puede indicar que te atrae un papel de liderazgo (formal o informal).

-49: Si tu puntuación total es de 49 o menos, actualmente no te percibes a ti mismo/a como alguien con puntos fuertes en las áreas clave de las habilidades y capacidades asociadas con el éxito en un papel de liderazgo. Esto puede significar que un papel de liderazgo no es particularmente atractivo para ti, o simplemente puede servir para ayudarte a identificar las áreas en las que puede ser necesario mejorar antes de buscar una posición de liderazgo.

Utiliza esta evaluación para ayudarte a identificar tus puntos fuertes de liderazgo (elementos con las puntuaciones numéricas más altas) y las oportunidades de crecimiento (elementos con las puntuaciones numéricas más bajas). A partir de ahí, crea un plan de acción. Responde a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son tus mayores fortalezas de liderazgo?
2. ¿Cuáles son tus oportunidades de crecimiento como líder?
3. ¿Cómo puedes aprovechar tus puntos fuertes?
4. ¿Qué puedes hacer para mejorar en las áreas en las que tienes oportunidades de crecimiento?

Recursos para saber más

Actividades de formación de equipos

- <https://www.workamajig.com/blog/team-building-activities>
- <https://snacknation.com/blog/team-building-activities-for-work/>
- <https://www.projectmanager.com/training/team-building-activities>

Vídeos

- [Buen y mal trabajo en equipo](#)
- [El trabajo en equipo puede hacer un trabajo de ensueño](#)
- [5 consejos para un trabajo en equipo eficaz](#)
- [Cómo convertir un grupo de desconocidos en un equipo](#)

Artículos

- <http://www.forbes.com/sites/brianscudamore/2016/03/09/why-team-building-is-the-most-important-investment-youll-make/#4f5f6d437f02>
- https://www.mnsu.edu/diversity/institute/35-36_why_teambuilding.pdf
- <http://www.innovativeteambuilding.co.uk/benefits-of-teambuilding/>
- <http://greatresultsteambuilding.net/why-teambuilding/>
- <https://www.wrike.com/blog/team-building-games/>
- <http://www.innovativeteambuilding.co.uk/free-team-building-activities/>

Libros/Manuales

- Las cinco disfunciones de un equipo: Una Fábula de Liderazgo. Autor: Patrick Lencioni.
- El código cultural: Los secretos de los grupos de gran éxito. Autor: Daniel Coyle.
- Revolucionar el trabajo en equipo: Cómo crear y liderar equipos responsables. Autor: Eric Coryell.
- Reimaginar la colaboración: Slack, Microsoft Teams, Zoom, y el mundo laboral post-CoV. Autor: Phil Simon.
- Ustedes son el equipo: 6 sencillas maneras de que los compañeros de equipo pasen de ser buenos a ser grandes. Autor: Michael G. Rogers.

Resolución de Problemas



03.

1. Descripción de la Resolución de Problemas

¿Qué es la Resolución de problemas?

La resolución de problemas implica diagnosticar las posibles causas de un problema y desarrollar un plan de acción que lo resuelva. La gente utiliza las habilidades de resolución de problemas todo el tiempo, tanto en su vida personal como profesional. La resolución eficaz de problemas en el lugar de trabajo a menudo requiere seguir un proceso paso a paso y utilizar un marco de resolución de problemas previamente designado.

No podemos resolver nuestros problemas con el mismo pensamiento que utilizamos cuando los creamos. Si sólo tuviera una hora para salvar el mundo, dedicaría cincuenta y cinco minutos a definir el problema, y sólo cinco minutos a encontrar la solución.

— Albert Einstein

¿De qué trata?

La resolución de problemas es el núcleo de la evolución humana. Son los métodos que utilizamos para entender lo que ocurre en nuestro entorno, identificar las cosas que queremos cambiar y, a continuación, averiguar lo que hay que hacer para crear el resultado deseado. La resolución de problemas es la fuente de todos los nuevos inventos, la evolución social y cultural y la base de las economías de mercado. Es la base de la mejora continua, la comunicación y el aprendizaje.

¿Por qué es importante?

La resolución de problemas es importante tanto para los individuos como para las organizaciones porque nos permite ejercer control sobre nuestro entorno:

1. Arreglar las cosas que están rotas: Los entornos personales y empresariales están llenos de cosas, actividades, interacciones y procesos que están rotos o que no funcionan de la manera deseada. La resolución de problemas nos proporciona un mecanismo para identificar estas cosas, averiguar por qué están rotas y determinar un curso de acción para arreglarlas.

2. Abordar el riesgo: La resolución de problemas puede aplicarse a los eventos futuros previstos y utilizarse para permitir la acción en el presente para influir en la probabilidad de que el evento ocurra y/o alterar el impacto si el evento ocurre.

3. Mejorar el rendimiento: La resolución de problemas nos ayuda a entender las relaciones y a aplicar los cambios y mejoras necesarios para competir y sobrevivir en un entorno en continuo cambio.

4. Aprovechar la oportunidad: La resolución de problemas también consiste en innovar, crear cosas nuevas y cambiar el entorno para que sea más deseable. La resolución de problemas nos permite identificar y aprovechar las oportunidades del entorno y ejercer (cierto nivel de) control sobre el futuro.

¿Cuáles son los beneficios de las habilidades de resolución de problemas?

Tu capacidad para resolver problemas de forma eficaz proviene de la experiencia de enfrentarte a los obstáculos y superarlos. Cada vez que resuelves un problema te conviertes en un/a líder un poco mejor:

Se aprende a anticiparse a los problemas

Los/as líderes de equipo eficaces se anticipan a los problemas, sabiendo que éstos son inevitables. Aunque es importante mantener siempre una actitud positiva, la planificación para actuar ante lo peor te pondrá en situación de resolver los problemas que encuentres por el camino.

Aprendes a aceptar la verdad

Hay diferentes formas de responder a los problemas. Algunas personas se niegan a aceptar el problema, otras lo aceptan y se limitan a soportarlo. Los/as líderes eficaces son los que aceptan el problema y tratan de mejorar las cosas. Para ser un/a líder eficaz hay que enfrentarse a la realidad de una situación.

Ves el cuadro completo

Es esencial que los/as jefes/as de equipo tengan siempre presente el panorama general. Como líder del equipo, no puedes permitirte el lujo de verte abrumado/a por la emoción ni de atascarte tanto en los detalles que pierdas de vista lo que es importante.

Maneja una cosa cada vez

Afronta tus problemas, uno por uno. No te sientas abrumado/a por el volumen de tus problemas e intentes resolverlos a la ligera. Si te enfrentas a muchos problemas al mismo tiempo, resuelve por completo el que tienes entre manos antes de pasar al siguiente.

No hay que renunciar a un objetivo importante cuando se está deprimido/a

Los/as líderes eficaces toman decisiones importantes durante una oscilación positiva de su liderazgo y no durante tiempos oscuros. Nunca te rindas mientras atraviesas el valle.

2. Kit de Herramientas



Guía Paso a Paso

Encontrar soluciones a los problemas es un elemento esencial de la función de cualquier líder. Por lo tanto, ser un/a solucionador/a de problemas seguro/a de sí mismo/a es fundamental para el éxito. Requiere un alto nivel de inteligencia emocional, así como la capacidad de hacer frente a reacciones desfavorables. He aquí algunos consejos para perfeccionar tu capacidad de resolución de problemas:



1.

Mejora tu capacidad de atención.

Es un problema cuando la gente no sabe escuchar bien. Prestar atención de verdad a lo que se dice puede aportar información vital. Es posible que la otra persona vea algo que tú no ves, o que valore algo de forma diferente y aporte una nueva perspectiva interesante.

2.

Desarrolla la empatía.

La escucha activa es el primer paso para desarrollar la empatía. Para entender de verdad a alguien, hay que ponerse en su lugar e intentar comprender su situación.

3.

No te hagas pasar por otra persona.

Olvidar información u opiniones clave no es la respuesta. Tu investigación y análisis razonado deben permitirte articular qué estrategia es preferible y por qué.

4.

Mejorar las habilidades de comunicación.

Como ya se ha dicho, la sinceridad no implica ser desagradable o desconsiderado/a con los sentimientos de los demás. Para interactuar eficazmente con otras personas, hay que ajustar y mejorar continuamente las propias habilidades de comunicación.

5.

Sé adaptable y curioso/a.

La capacidad de adaptarse a nuevas situaciones es una gran ventaja a la hora de resolver problemas. Como estas habilidades son poco frecuentes en otros profesionales, es vital desarrollarlas.

6.

Espera lo peor.

Un problema tiene implicaciones, y hay varias soluciones, cada una con una conclusión única. No descartes ni niegues su existencia. Elige la opción con las implicaciones más relevantes para el escenario dado.

7.

Elige si quieres encontrar soluciones o problemas.

La finalización de un evento o acontecimiento problemático puede considerarse la solución de un problema producido por él. Aunque se cure un problema, puede volver a producirse. Solucionar un problema significa corregir o tratar de erradicar su origen, no simplemente ponerle fin.

8.

Examina el interior del vehículo.

En lugar de criticar a los demás, examina tu propia implicación en la situación problemática. Deja de contribuir a la situación comprendiendo y controlando tus emociones y comportamientos.



Casos de Estudio

Una institución bancaria panafricana impulsa la transformación digital con el desarrollo del liderazgo, 35 países africanos

El caso

Uno de los mayores grupos bancarios de África había ampliado su presencia mediante adquisiciones. Los cambios en la dinámica del sector obligan al grupo a actuar con rapidez para integrar negocios y adoptar tecnologías clave, y a satisfacer la creciente demanda de servicios bancarios digitales por parte de los clientes. La aceleración del crecimiento requeriría la creación de la mejor plataforma bancaria de África.

El desafío

Aunque el banco contaba con una Academia de Liderazgo que proporcionaba programas de formación y desarrollo a los directivos, los enfoques tradicionales de desarrollo del liderazgo ya no satisfacían las necesidades de la organización. La Academia de Liderazgo necesitaba un enfoque actualizado centrado en el negocio, con la capacidad de proporcionar a sus directivos una mentalidad ágil y capacitarlos para impulsar la innovación y la transformación digital.

El resultado

Con el proceso de resolución de problemas que siguieron, llegaron a soluciones fuera de lo común y, finalmente, el esfuerzo de formación mejoró las habilidades de liderazgo de los participantes, les dio una comprensión más profunda de la estrategia del banco, y los facultó para ejecutar la estrategia de transformación digital de la empresa.

Inspirando a las latinas a convertirse en líderes, MANA de San Diego

El caso

Hace unos años, MANA de San Diego decidió hacer más para ayudar a las latinas a avanzar en sus carreras profesionales y servir a sus comunidades, ya que las mujeres latinas están infravaloradas en el liderazgo empresarial, cívico y gubernamental.

El desafío

Estas mujeres son a menudo las primeras de su familia en perseguir la movilidad ascendente, por lo que pueden carecer de modelos y mentores que les ayuden a prepararse y navegar por sus carreras. A menudo dan prioridad a la familia y desempeñan un papel de apoyo en su entorno. MANA quería capacitar a estas mujeres latinas para que se fijaran objetivos ambiciosos, se comunicaran con más determinación, alcanzaran más logros profesionales y se convirtieran en líderes empresariales y comunitarias.

El resultado

Con el proceso de resolución de problemas que siguieron, crearon un programa de liderazgo único que es transformador. Las mujeres latinas de su comunidad terminan el programa de formación con la confianza y las habilidades necesarias para alcanzar objetivos profesionales más ambiciosos. Más allá de los éxitos individuales, MANA se centra en impulsar el bienestar social y económico, ya que las latinas empoderadas se convierten en líderes de la comunidad.



Práctica

Propuestas de actividades y juegos de grupo para la resolución de problemas

Actividad/Juego	Mejor para...	¿De qué trata?	Información adicional
Rotura de código virtual	Equipos en remoto	Mediante una videoconferencia o reunión online, los equipos virtuales compiten entre sí para completar distintos retos, responder a preguntas sobre trivialidades y resolver rompecabezas.	Rotura de código virtual
Dejar ir	Equipos pequeños	Es un juego de meditación y entrenamiento de la atención plena para ayudar a los compañeros de equipo a prosperar bajo presión y a reducir el estrés generado durante los procesos de resolución de problemas. Las tareas de este juego potencian la resiliencia, la atención y la colaboración de los/as participantes.	Teambuilding - Dejar ir
Encallado	Equipos presenciales	Se trata de la actividad de grupo perfecta para la resolución de problemas. Las puertas de la oficina están cerradas y, obviamente, tu equipo no puede derribarlas o romper las ventanas...	Encallado
¿Qué harías tú?	Equipos distribuidos	Es el juego de preguntas hipotéticas y reflexivas que hace que tu equipo debata opiniones y haga una lluvia de ideas sobre lo que cada uno/a de ellos/as haría en una variedad de escenarios divertidos, intrigantes y, a veces, descabellados.	¿Qué harías tú?
Resuelve el caso	Equipos a distancia	“Resuelve el caso” es un juego clásico de <i>¿Quién lo hizo?</i> que obliga a los empleados a depender de su ingenio colectivo para detener a un asesino mortal. Los empleados a distancia y los que se desplazan a la oficina pueden unir sus fuerzas para acabar con esta ola de crímenes.	Resuelve el caso

Trucos y Consejos

Utiliza estos diez consejos creativos para mejorar tu capacidad de resolución de problemas, desarrollar formas de pensar más estratégicas y entrenar tu cerebro para hacer más cosas.

- 1. Bailar:** [Bailar tiene un impacto positivo](#) en el procesamiento neural y puede ayudar a construir nuevas rutas cerebrales para evitar los cuellos de botella por agotamiento de dopamina, según una investigación publicada en la revista Neuron. Practicar estilos de baile más improvisados, como el hip-hop o el claqué, puede ayudar a desarrollar el pensamiento divergente (es decir, la capacidad de encontrar varias soluciones a un mismo problema).
- 2. Juegos de lógica:** Los rompecabezas de lógica y los juegos como el cubo de Rubik son excelentes para ejercitar el cerebro. Al jugar al ajedrez, al Sudoku o a otras actividades que estimulan el cerebro, el método para ganar consiste en trabajar el problema hacia atrás, no hacia delante. Practica puzzles de lógica y otros juegos para perfeccionar tus habilidades de resolución de problemas y fortalecer tu cerebro.
- 3. Ejercicio con música:** Se ha estudiado la fluidez verbal de los pacientes en rehabilitación cardíaca después de ejercitarse con música o sin ella. Los resultados mostraron que los que se ejercitaron escuchando música mejoraron significativamente más que los que se ejercitaron en silencio en las pruebas de fluidez verbal.
- 4. Lleva siempre contigo un "Diario de ideas"** para poder anotar los pensamientos esenciales, escribir experiencias personales, hacer bocetos y explorar nuevas ideas.
- 5. Practica yoga:** Los estudios demuestran que la combinación de la conciencia corporal, la respiración y la meditación durante la práctica del yoga mejora el rendimiento cognitivo.
- 6. Sigue el efecto Cheerios:** Es el nombre dado por los físicos a lo que ocurre cuando los últimos cheerios de un bol se adhieren unos a otros constantemente. Ocurre debido a la tenencia de la superficie. Para llevar: Si te sientes estresado mientras intentas resolver un problema, apóyate en personas cercanas para que te apoyen. Confía en otras personas, sobre todo en las que pertenecen a sectores de trabajo muy diferentes. Haz una cadena de conexiones.
- 7. Lluvia de ideas:** Cooperar con otros para completar el proyecto. Para visualizar mejor el problema, utiliza mapas mentales, una imagen visual del problema y de las soluciones alternativas. Los mapas mentales ayudan a centrar la mente, estimulan la actividad cerebral y mejoran el pensamiento creativo. También producen nuevas ideas para desarrollar soluciones. En los mapas mentales, el problema debe ser el concepto central. Considera añadir "ramas principales" que incluyan todas las posibles causas del problema. Utiliza las "sub-ramas" para saber más.
- 8. Crear "Distancia Ficológica":** Es importante crearla para lograr este objetivo. Según la Teoría del Nivel Construal (CLT), es "cualquier cosa que no experimentamos como si ocurriera ahora, aquí y a nosotros/as mismos/as". Se puede crear esta distancia considerando la situación desde el punto de vista de otra persona o descartándola como inverosímil. Aumentar la distancia mental entre nosotros/as y nuestro problema incrementa el número de soluciones inventivas, según las investigaciones. Los científicos lo han comprobado. El aumento de nuestra capacidad para resolver problemas se produce cuando pensamos de forma más abstracta, lo que nos permite establecer conexiones inexplicables entre temas aparentemente no relacionados.
- 9. Jugar al fútbol:** Se ha descubierto una relación entre las ["funciones ejecutivas" de nuestro cerebro y el éxito deportivo](#). Cuando participamos en una actividad deportiva, nuestros cerebros cambian rápidamente entre moverse, anticiparse, planear, reaccionar y actuar. La cantidad de energía mental necesaria para realizar todas estas tareas a la vez es enorme. Cuando planificamos, razonamos, vigilamos nuestras acciones y resolvemos problemas al mismo tiempo en nuestra vida profesional, esto se puede comparar. La conclusión es que si se practica un deporte rápido como el fútbol, se está reentrenando el cerebro para pensar, procesar y reaccionar más rápido ante las situaciones.





Checklist antes de empezar

Ten presente las siguientes listas de comprobación de acciones (2) para seguir un proceso estructurado de resolución de problemas.

Lista de comprobación

1. Definir y comprender el problema

Cuando se te notifique un problema, investiga qué ha fallado. Utiliza los datos estadísticos habituales, las reuniones de progreso, los esquemas de recomendación, los informes y los comentarios para determinar el problema.

2. Evaluar la magnitud del problema

Determina la urgencia del problema. ¿Es urgente o puede esperar semanas, meses o incluso años? Considera si se requiere una solución rápida ("fix-it") o una solución óptima ("do-it"). Esto decidirá el alcance del problema y su solución.

3. Reunir información relevante

Reunir los datos críticos formulando las preguntas correctas a las personas adecuadas, es decir, el qué, el por qué, el cómo, el dónde, el quién y el cuándo.

- ¿Cuál es el problema?
- ¿Qué no es un problema?
- ¿Dónde está localizado el problema?
- ¿Dónde no está localizado?
- ¿Por qué ocurre este problema?
- ¿Cuándo se evidencia el problema?
- ¿Cuándo no se evidencia el problema?
- ¿A quién afecta?
- ¿A quién no afecta?
- ¿Qué tienen de diferente los afectados?
- ¿A qué cosas afecta el problema?
- ¿Qué cosas no se ven afectadas? Por ejemplo, la capacidad de las máquinas.

4. Identificar las causas

Hacer las preguntas adecuadas ayudará a identificar la causa:

- ¿Cuándo se produjo el problema por primera vez?
- ¿Qué ha cambiado?
- ¿Qué cambios podrían ser relevantes?

5. Comprobar la hipótesis

Elabora una hipótesis para comprobar exactamente lo que buscas y cómo sabrás si estás en lo cierto. Revisa los datos que has recopilado en los pasos 1 a 4 para ver si la razón coincide con cómo, dónde, cuándo y a quién afecta el problema.

6. Involucrar a los demás

No pienses que tienes que resolver todos los problemas de manera independiente. Determina quién es el responsable y delega según sea necesario. Esto puede implicar la contratación de expertos/as o la obtención de ayuda adicional. Organiza una sesión de brainstorming para explorar todas las opciones.

Lista de comprobación

7. Considera la(s) solución(es) propuesta(s)

No te dejes engañar por las soluciones rápidas. Puede haber varias soluciones, algunas más adecuadas que otras. Es hora de pasar del análisis del problema a la toma de decisiones. Considera los resultados de tus decisiones para resolver el problema.

- ¿La solución propuesta sólo hará que el problema vaya a más?
- ¿Qué podría salir mal?
- ¿Qué impacto tendrá la solución propuesta, si es que tiene alguno, en otras áreas?
- Y, ¿qué gravedad tendrían dichas consecuencias?

Incluso si "mejor" sólo significa "mejor que los demás", ten en cuenta que puede no haber una opción óptima.

8. Poner a prueba la solución propuesta

La idea debe ponerse a prueba. Esto puede hacerse mental o físicamente.

- Prueba mentalmente la teoría creando varios escenarios y comparando los resultados.
- O, si es posible, pruebe la solución en un escenario del mundo real.
- Cuando estés satisfecho/a con el rendimiento de la solución, crea un plan con un calendario de acciones, quién es responsable de qué y cuándo.

9. Defiende tu decisión

Es probable que la solución que recomiendes requiera recursos para su aplicación en la empresa. Elige una forma de presentar los hechos que otros puedan entender, por ejemplo, un análisis DAFO. Promueve tu idea con confianza para hacerla realidad.

10. Medición y control de los resultados

Un problema sólo se resuelve cuando la solución se aplica con éxito. Mantente atento/a a los resultados y reevalúa la situación para evitar futuros problemas. Sigue probando y reevaluando de manera continuada su rendimiento para asegurarte de que sigue siendo la mejor opción.

Recursos para saber más

Herramientas online

- <https://snacknation.com/blog/problem-solving-activities-for-teams/>
- <https://the-happy-manager.com/article/problem-solving-activity/>

Links útiles

- <https://asq.org/quality-resources/problem-solving>
- <https://instagantt.com/project-management/what-is-problem-solving-definition-and-examples>

Videos

- [Making the Connection](#). Jack ReVelle. ASQ Fellow and author
- [Making Ideas Visible: The key to 21st Century Problem Solving](#)

Artículos

- [One Good Idea: Some Sage Advice](#)
- [Diagnostic Quality Problem Solving: A Conceptual Framework And Six Strategies](#)
- [Weathering The Storm](#)
- [The Right Questions](#)
- [Solving the Problem](#)

Libros/Manuales

- [Root Cause Analysis: The Core of Problem Solving and Corrective Action](#)
- [The Quality Toolbox](#)
- [Introduction To 8D Problem Solving: Including Practical Applications and Examples](#)

PENSAMIENTO CRÍTICO



1. Descripción del pensamiento crítico

¿Qué es el pensamiento crítico?

El pensamiento crítico es la actividad mental disciplinada de evaluar argumentos o proposiciones y emitir juicios que puedan guiar el desarrollo de creencias y la toma de acciones¹.

Se basa en la capacidad de juzgar la credibilidad de las fuentes, evaluar los argumentos y distinguir entre hechos y opiniones. El proceso del Pensamiento Crítico se produce sobre la base de información y datos obtenidos de diversas fuentes. A continuación, el individuo puede interpretar y sintetizar la información para tomar decisiones informadas y extraer conclusiones.

Leer no para contradecir y confutar; ni para creer y dar por sentado; ni para encontrar charlas y discursos; sino para sopesar y considerar.

- Francis Bacon

¿De qué trata?

El proceso de pensamiento crítico se caracteriza por valores universales, como son la precisión, la claridad, la exactitud, la coherencia, la pertinencia, la corrección, la profundidad, la amplitud y la imparcialidad.

La formación de la opinión se basa en un análisis cuidadoso y sistemático de las opiniones y puntos de vista de otras personas. El resultado del análisis es una base para desarrollar las propias opiniones, en lugar de aceptar sin crítica las creencias y juicios de otras personas.

A medida que la complejidad del mundo parece aumentar a un ritmo acelerado, existe una mayor tendencia a convertirse en un/a absorbente pasivo/a de información. El pensamiento crítico te ayudará a tomar de manera activa decisiones personales sobre qué aceptar y qué rechazar².

¹ W. Huitt, "Critical Thinking: An overview", en Revisión de papaer presented at the Critical Thinking Conference, Gordon College, Barnedville, GA, 1998.

² M. N. Browne and S. Keeley, "Asking the right questions: A guide to critical thinking," Prentice Hall, Mahwah, NJ, 1997.

¿Por qué es importante?

El pensamiento crítico desarrolla las habilidades de pensamiento lógico, adquisición activa de conocimientos, realización y posibilidades de interpretación. Otro elemento importante para construir el pensamiento crítico es el aprendizaje sólido de elementos retóricos, lógicos y lingüísticos.

Los individuos, pero también las organizaciones, pueden responder a un cambio de dos maneras. La respuesta puede ser reactiva, como reacción a un cambio concreto, o proactiva, precediendo a un cambio. Las organizaciones que analizan los datos procedentes del entorno de forma crítica pueden aplicar con éxito el enfoque proactivo.

"Discutimos el caso, la situación y formulamos los problemas y juntos, como equipo multidisciplinar, tomamos la decisión".

- Psicóloga asesora, ONG en materia de refugiados e inmigración - Rumanía³

¿Cuáles son los beneficios del pensamiento crítico?

El desarrollo de las habilidades de pensamiento crítico es muy beneficioso para cualquier campo de trabajo. Al fin y al cabo, todas las áreas necesitan personas que puedan resolver problemas de forma eficaz, reuniendo sistemáticamente información sobre un tema, generando nuevas ideas desde diversas perspectivas y evaluando la información con lógica.

También podrás experimentar ventajas como éstas desarrollando tu capacidad de pensamiento crítico⁴.

El pensamiento crítico refuerza tu capacidad de liderazgo

- El pensamiento crítico permite a los/as líderes de todos los niveles comprender el impacto de sus decisiones.
- El pensamiento crítico es exactamente lo que se necesita para que un/a líder dirija adecuadamente y con el ejemplo, asegurando la alineación entre los valores personales y los objetivos de la organización, aumentando la responsabilidad de los resultados en toda la organización.

El pensamiento crítico te hace estar abierto/a al cambio

- El cambio es una parte integral de nuestras vidas y de las organizaciones contemporáneas; es permanente y afecta a todos los temas.
- El pensamiento crítico implica analizar los problemas y encontrar nuevas ideas. El pensamiento crítico permite ver posibilidades en los problemas. Analizando los datos procedentes del entorno de forma crítica, se puede aplicar el enfoque proactivo.

El pensamiento crítico aumenta tu capacidad de análisis

- La capacidad de análisis mejora el proceso de evaluación de la credibilidad de una fuente, la elección o los métodos reconocidos a aplicar, la estimación del riesgo y la aplicación de la evaluación de las necesidades de precaución.
- Estas habilidades simplifican la resolución de problemas y la extracción de conclusiones, así como la deducción, la inducción y la evaluación de la corrección.

El pensamiento crítico mejora la capacidad de aprendizaje

- El pensamiento crítico te anima a familiarizarte con una amplia gama de opiniones sobre un tema concreto. De este modo, aprendes a conocer nueva información, nuevas ideas y personalidades con las que compartes los mismos objetivos.

El pensamiento crítico mejora las habilidades de cocreación

- Las organizaciones son conscientes de las numerosas amenazas potenciales; que enfrentan, siendo capaces de definir los mayores retos de naturaleza económica y social. El análisis crítico permanente del entorno tanto interno como externo permite conceptualizar y evaluar la situación actual.

³ S. G. o. T. a. I. (SoG-TIM), "Entrepreneurial and Co-creation skills handbook," Erasmus + program, 2016.

⁴ T.b.s. community, "9benefits of Critical Thinking Explained", <https://www.theblacksheep.community/benefits-of-critical-thinking/>, 2021

2. Kit de Herramientas



Guía Paso a Paso⁵



1.

Identifica un tema.

El tema/problema que quieres explorar. Escribe las palabras clave relacionadas con dicho tema en el centro de una hoja de papel o en la pantalla de un documento en blanco.

⁵ K. Thng, "Critical Thinking With Case Study," <https://www.slideshare.net/KarvnThng/critical-thinking-slides>.

2.

¿QUÉ?

Comenzar con la pregunta QUÉ te ayudará a introducir el tema, desafiándolo con sus términos y te permitirá identificar posibles problemas.

3.

¿QUIÉN, CUÁNDO y DÓNDE?

Plantear estas preguntas te proporcionará un contexto o material de ambientación, que también es útil para una sección introductoria.

4.

¿CÓMO?

El CÓMO requiere considerar la forma en que algo opera o funciona (por ejemplo, procesos y procedimientos). Esto te llevará de un pensamiento descriptivo a uno más analítico.

5.

¿POR QUÉ?

Tratar de responder a esta pregunta llevará tu capacidad de análisis aún más lejos. Te lleva a encontrar razones, explicaciones o causas. Piensa en todas las preguntas posibles relacionadas con el "por qué".

6.

¿Y SI...?

Las preguntas de tipo "¿Y si...?" te dirigen hacia la evaluación de la información que has recopilado, para que consideres las posibles implicaciones o resultados de una acción concreta (incluso ficticia).

7.

¿Y QUÉ?

La pregunta "¿Y qué?" es la clave de la evaluación. Te hace pensar en los valores, el significado y la importancia de un asunto o situación. Te ayuda a reflexionar, a justificar tu propia posición y a discutir sus implicaciones.

8.

¿QUÉ ES LO SIGUIENTE?.

Esta pregunta te llevará a considerar y planificar acciones más específicas que podrían ser necesarias en el futuro.



Casos de Estudio⁶

Samsung: Aprovechando el poder de la élite creativa

El caso

Este caso de estudio muestra cómo una empresa del conglomerado Samsung utiliza el pensamiento crítico para asegurarse de que está preparada para incorporar las mejores prácticas y obtener los máximos KPIs en su actividad.

El desafío

La empresa debe mantenerse a la vanguardia de los nuevos enfoques científicos y ampliar sus capacidades básicas para mantener la rentabilidad de los proyectos.

El resultado

Su estrategia de gestión de la innovación implica el despliegue de una élite creativa con experiencia para que tome la delantera en los nuevos proyectos. Este grupo utiliza enfoques de innovación abierta y de exploración tecnológica corporativa para crear una imagen clara de dónde deben centrarse los esfuerzos de innovación. Una vez obtenida la imagen clara, Samsung se dirige a los organismos científicos, tecnológicos o empresariales pertinentes que pueden aportar la experiencia y los recursos necesarios para llevarla a cabo.

⁶ S. Medley, "Five Outstanding Examples of Innovation in Business," <https://www.qmarkets.net/blog/titans-of-transformation-5-outstanding-examples-of-innovation-in-business/>, 2019.

Los teatros utilizan el enfoque del Pensamiento Crítico para dirigirse a los clientes con precios de entradas diferenciados

El caso

Este caso de estudio examina las formas en que siete teatros de Estados Unidos utilizaron el enfoque del pensamiento crítico para aumentar sus ingresos y mantener precios asequibles. De este modo, siguen sacando provecho de aquellos espectáculos con gran demanda, al tiempo que mantienen los programas accesibles para todos los públicos. Para lograr este equilibrio, los teatros varían los precios en función de varios criterios.

El desafío

Los teatros ofrecen abonos para varios espectáculos en una temporada. Sin embargo, los abonos sólo cubren una parte de los costes y han ido disminuyendo desde principios de siglo.

El resultado

La caída de los abonos obliga a los teatros a cubrir cada vez más sus necesidades de ingresos y de público con la venta de entradas sueltas. Los grupos encuestados utilizan diversos métodos para comercializar las entradas sueltas. Algunos anuncian los precios en función de la ubicación de los asientos, la popularidad prevista del espectáculo o el día y la hora de la función. Otras entidades ofrecen descuentos específicos para llenar las localidades, maximizar los ingresos o atraer a un determinado grupo demográfico. Al mismo tiempo que ajustan los precios, los teatros deben estar atentos a las formas en que las entradas con descuento afectan a la percepción de la marca.



Práctica

Enfoques de pensamiento crítico⁷

En todos los niveles de tu función de liderazgo, tienes acceso a una serie de enfoques que pueden ayudarte a tener nuevas ideas y a encontrar soluciones a las dificultades o los obstáculos que surjan en el camino. Hemos destacado los que consideramos que pueden serte de mayor ayuda, junto con las situaciones en las que creemos que serían más útiles. No se trata en absoluto de una lista exhaustiva, ya que hay una gran cantidad de alternativas. La que elijas debe basarse en la situación en la que te encuentres o en el problema o la consulta concreta que tengas que resolver.

Enfoque de pensamiento crítico	Finalidad
Pensamiento analítico	Lo mejor para reunir y desglosar la información en pequeños fragmentos que ayuden a darle sentido.
Hacer preguntas básicas	Busca primero soluciones sencillas. A veces una explicación se vuelve tan compleja que la pregunta original se pierde. Para evitarlo, utiliza y vuelve continuamente a las preguntas básicas que te hiciste cuando te propusiste resolver el problema, por ejemplo: ¿Qué sabes ya? ¿Cómo lo sabes? ¿Qué intentas probar, desprobar, demostrar, criticar, etc.? ¿Qué estás pasando por alto?
Cuestionar los supuestos básicos	Al pensar en un problema, siempre hay que cuestionar los supuestos básicos y evaluar críticamente las creencias preconcebidas.
Sé consciente de tu proceso mental	Este proceso te permite evitar los atajos mentales y poner de manifiesto los sesgos cognitivos y los prejuicios mentales. Mejorar la objetividad de tus decisiones y soluciones.
Intenta invertir las cosas	Esta es una gran solución cuando te sientes atrapado/a en un problema. Puede parecer obvio que X causa Y, pero... ¿y si Y causa X?
Evaluar las evidencias existentes	Cuando se trata de resolver un problema, siempre es útil examinar otros trabajos realizados en el mismo ámbito. No hay razón para empezar a resolver un problema desde cero cuando alguien ya ha sentado las bases.
Recuerda pensar por ti mismo/a	Para resolver problemas complejos es útil escuchar sólo nuestros pensamientos y olvidar las opiniones de los demás. No te confíes, pero reconoce que pensar por ti mismo/a es esencial para resolver problemas difíciles.
Nadie piensa críticamente el 100% del tiempo	No se puede pensar de forma crítica todo el tiempo, y eso está bien. El pensamiento crítico es una herramienta que debes utilizar cuando tengas que tomar decisiones importantes o resolver problemas difíciles, pero no es necesario que pienses críticamente en todo.

1. 7 formas de mejorar tu capacidad de pensamiento crítico

1. Pon a prueba esos 7 ejercicios para mejorar tu pensamiento crítico.
2. Para encontrar la mejor solución a un problema, el primer paso es explorar el problema desde todos los ángulos. Nunca debes dejar de cuestionar tu conocimiento desde cualquier ángulo. Descubre en profundidad esta técnica y aplícala a tu vida (y a tu organización) para llegar a la raíz del problema.

2. Llegar al origen del problema

3. Descubre la interfaz Racional

3. Si necesitas entender un argumento, valorar los pros y los contras, evaluar y ponderar las opiniones e información de los demás puedes utilizar la herramienta de Interfaz Racional.

⁷ C. I. Geek, "7 Ways to Improve Your Critical Thinking," <https://collegeinfo geek.com/improve-critical-thinking-skills/>.

Trucos y Consejos

Como gerente o propietario/a de una empresa, para fomentar el pensamiento crítico, es necesario dejar de lado el ego y no sacar conclusiones precipitadas

- Tener una idea, una opinión, no es malo. Lo importante es estar abierto/a a nuevas perspectivas y tener cuidado de no precipitarse en la formación de opiniones. Ser capaz de escuchar y analizar el tema desde diferentes ángulos es lo que te convierte en un/a gran líder.
- Tómate tu tiempo para evaluar las diferentes perspectivas. Debes verificar la información utilizando varias fuentes y hacer muchas preguntas, para aclarar cada opinión. Recuerda que no hay preguntas estúpidas para un/a Pensador/a Crítico/a.
- Sé flexible en tu pensamiento, para no excluir ninguna idea, incluso las más locas. Cada idea tiene sus pros y sus contras que hay que tener en cuenta.

Cómo mejorar el pensamiento crítico de tu organización⁸

- **Decide lo que piensas y por qué lo piensas.** Escribe frases del tipo "creo que... porque..." para que seas capaz de aclarar tus ideas, generar interés por nuevos temas y ampliar tus horizontes.
- **Nunca dejes de aprender.** Rodéate de lecturas interesantes, dedica tiempo a tus aficiones y al ocio. Abre tu mente y haz cosas diferentes para que tengas la oportunidad de ver diferentes puntos de vista y complejidades.
- **Sé curioso/a.** Intenta mirar las cosas como si fuera la primera vez que las ves. Piensa en cómo explorabas las cosas cuando eras un/a niño/a.
- **Busca otros puntos de vista y más evidencias.** ¿Ha cambiado tu opinión sobre algún tema? ¿No estabas de acuerdo con lo que pensabas sobre este tema en el pasado? ¿Por qué? ¿Qué te llevó a pensar de otra manera? El objetivo de estas preguntas es encontrar otras formas de pensar sobre este tema.
- **No tengas miedo de preguntar,** formula preguntas inspiradoras y dirígelas a todo el mundo, desde compañeros/as del trabajo hasta los amigos y la familia, e incluso los niños. Sus respuestas pueden inspirarte y darte acceso a nuevos conocimientos.
- **Tómate tu tiempo para distinguir las diferentes perspectivas,** haz una lista de pros y contras, lo que te gusta y lo que no te gusta de cada perspectiva. En la mayoría de los casos, puede haber argumentos que te gusten y argumentos con los que no estés de acuerdo dentro de cada perspectiva.

⁸ S. F. University, "Being a critical thinker: Basic approaches to critical thinking," <https://www.lib.sfu.ca/about/branches-depts/slc/learning/thinking/critical-thinking/>.





Checklist antes de empezar

Usa la siguiente lista de comprobación⁹ para evaluar la dimensión del pensamiento crítico en el lugar de trabajo de tu equipo.

Dimensión	Valoración		
	Fuerte	Adecuada	Necesita Mejorar
Diversidad de estilos			
Siempre evalúo rigurosamente todas las pruebas importantes que se ofrecen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proporciono activamente nuevos datos o información para su consideración	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Examino las pruebas y cuestiono su exactitud y pertinencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soy capaz de reconocer y describir los prejuicios	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analizo claramente la información para comprobar su exactitud, relevancia y validez	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Distinguir, comparar o contrastar diversos puntos de vista y/o conclusiones alternativas			
Analizo a fondo (sistemática y metódicamente) mis propias asunciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analizo a fondo (sistemática y metódicamente) las suposiciones de los demás	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evalúo cuidadosamente la relevancia de los contextos al presentar una posición	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abordo diversas perspectivas de una variedad de fuentes para calificar el análisis	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compruebo si se utilizan eficazmente las analogías o metáforas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compruebo si el análisis de otras posiciones es preciso y respetuoso	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Articular las percepciones personales sobre cuestiones o problemas complejos			
Suelo identificar y discutir las conclusiones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suelo identificar y discutir las implicaciones y consecuencias de las conclusiones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siempre doy respuestas convincentes a las objeciones y a las posiciones rivales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pensamiento crítico en mi equipo			
Mis empleados/equipo tienen la capacidad de pensamiento crítico	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi organización promueve formas de desarrollar las habilidades de pensamiento crítico	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ya he descubierto las áreas de la organización en las que falta el Pensamiento Crítico	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los mecanismos de co-creación de mi organización ya aplicaban el Enfoque de Pensamiento Crítico	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi organización fomenta la innovación abierta y el diálogo interno y externo permanente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

⁹ O. M. University, "Critical Thinking @ UM Assessment Checklist," <https://irep.olemiss.edu/wp-content/uploads/sites/98/2020/08/Critical-Thinking-at-UM-Assessment-Checklist.pdf>.



Recursos para saber más

Herramientas online

- <https://www.mindmeister.com/blog/5-tech-tools-to-encourage-critical-thinking/>
- <https://blog.futurefocusedlearning.net/critical-thinking-tools-blooms-taxonomy>
- https://www.mindtools.com/pages/article/newTED_95.htm

Links útiles

- <http://www.criticalthinking.org/>
- <https://tc2.ca/>
- <https://www.teachthought.com/critical-thinking/25-resources-for-teaching-critical-thinking/>

Videos

- [5 consejos para mejorar tu capacidad de pensamiento crítico](#)
- [Cómo enseñar el pensamiento crítico](#)
- [Lógica y pensamiento crítico](#)

Artículos

- <https://www.gre.ac.uk/articles/ils/critical-thinking>
- https://www.peoplematters.in/site/interstitial?return_to=%2Farticle%2Fcampus-recruitment%2F-what-is-critical-thinking-its-importance-in-your-success-14793

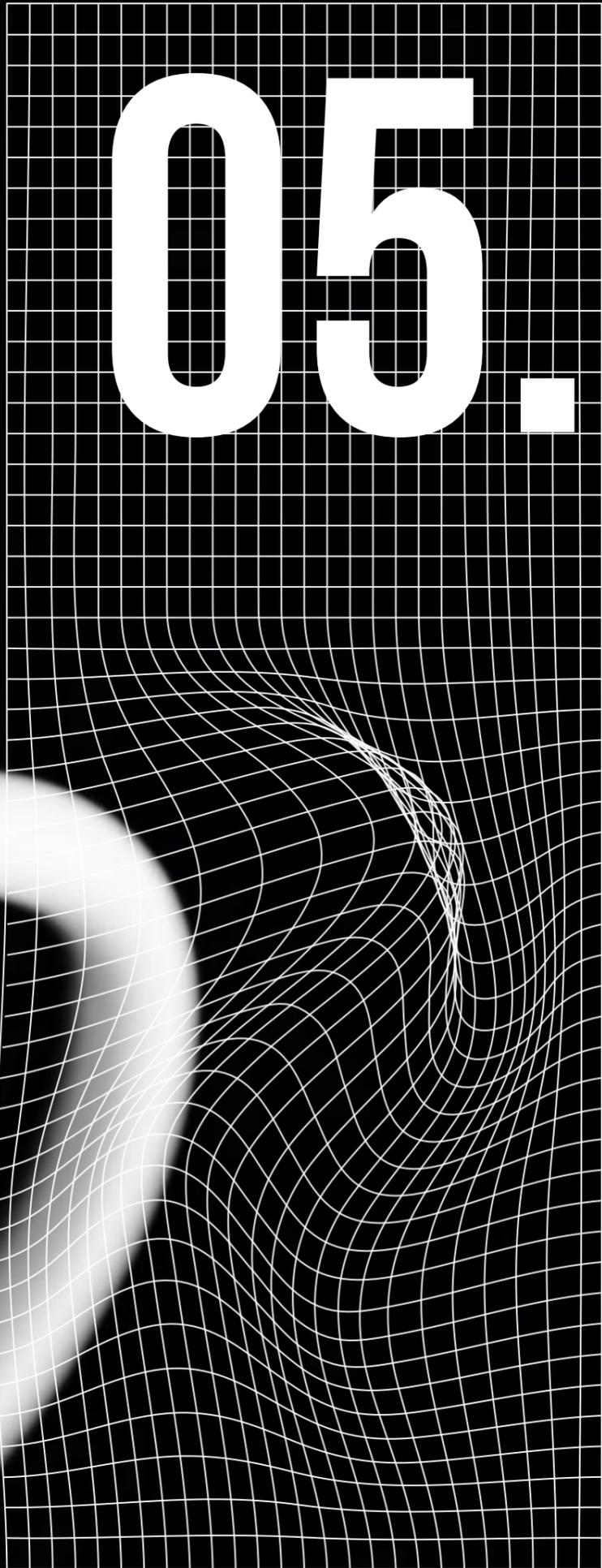
Libros/Manuales

- [Calling Bullshit](#)
- [Factfulness: Ten Reasons We're Wrong about the World--And Why Things Are Better Than You Think](#)
- [The art of thinking clearly](#)

Flexibilidad



05.



1. Descripción de flexibilidad

¿Qué es la flexibilidad?

La palabra "flexibilidad" significa técnicamente la capacidad de doblarse sin romperse. La flexibilidad es la voluntad y la capacidad de asumir nuevas responsabilidades. No es simplemente una mentalidad de "puedo hacerlo"; es también una actitud de "quiero hacerlo". Para ser realmente flexible, debes ajustar tus prioridades para satisfacer las necesidades de tu organización.

En lo que respecta a la forma de trabajar, la flexibilidad es una técnica que hace hincapié en ser capaz y estar preparado para adaptarse a las condiciones cambiantes. Por lo que respecta a la educación superior, la flexibilidad beneficia tanto a docentes como a sus alumnos/as, así como a las empresas que tienen una conexión entre el mundo académico y la industria.

En resumen, la flexibilidad es una habilidad de pensamiento que se centra en la capacidad de las personas para adaptarse a nuevas condiciones, así como para mejorar y cambiar las técnicas empleadas para hacer frente a diversos obstáculos.



La medida de la inteligencia es la capacidad de cambio.

- Albert Einstein

¿De qué trata?

La flexibilidad es una cualidad de la personalidad que define la capacidad de una persona para adaptarse a circunstancias cambiantes y concebir los problemas y las tareas de forma innovadora y creativa. Cuando las circunstancias o los sucesos inesperados obligan a un individuo a cambiar su postura, su punto de vista o su compromiso, se emplea este atributo.

¿Por qué es importante?

Hoy en día, los científicos, los empresarios y diversas personalidades creen que se requieren "habilidades flexibles" para la ejecución de gran variedad de tareas profesionales, especialmente en el ámbito de la comunicación "de persona a persona".

He aquí algunas razones por las que la flexibilidad en el lugar de trabajo es importante:

- Quienes se sienten valorados en el lugar de trabajos son más propensos a formarse o trabajar al máximo de su capacidad.
- Promueve la autonomía de los/as millennials al permitirles elegir sus propios horarios, proyectos y lugar de trabajo.
- La flexibilidad motiva a los estudiantes y les sube la moral, ya que les proporciona incentivos interesantes.
- Ofrecer un horario flexible ayuda a los estudiantes a lograr un mejor equilibrio la vida personal y laboral, y reduce el estrés.
- La flexibilidad en el lugar de trabajo por ejemplo, es beneficiosa, ya que ayuda a los/as millennials a sentirse más apreciados, a la vez que crea confianza y un entorno de trabajo más creativo.

¿Cuáles son las ventajas de ser flexible?

Por varias razones, la flexibilidad es esencial en la vida diaria. Ser adaptable puede evitar que tanto los alumnos como los profesores se sientan abrumados o asfixiados por el cambio. Además, en lugar de ser un participante pasivo, tendrás una mayor oportunidad de influir en tu propio crecimiento y vida personal.

Éstos son algunos de los beneficios:

Capacidad de adaptación al cambio

Ser flexible en tu vida te ayuda a afrontar los cambios sin sufrir consecuencias negativas. Si tu empresa te pide que hagas turnos de medianoche después de haber estado trabajando de 9 a 5, por ejemplo, la flexibilidad te permite hacer la transición sin esfuerzo.

Cuidar de los imprevistos

A menudo, una situación inesperada puede requerir flexibilidad. Por ejemplo, si te encuentras mal, es posible que tengas que salir antes del lugar de trabajo. En esta circunstancia, debes responder con calma al problema. Por ejemplo, podrías trabajar desde casa para poder ocuparte de todas las tareas a la vez.

Mantener el empleo

Con el tiempo, las empresas cambian. La flexibilidad puede ayudar a Millennials y líderes empresariales a crecer con la experiencia de aprendizaje. Por ejemplo, si su publicación impresa decide convertirse en digital, la flexibilidad puede permitirle adaptar su estilo periodístico mientras sigue trabajando para la editorial.

La felicidad en la vida

Otra ventaja de la flexibilidad es que te permite vivir una vida más alegre. La flexibilidad puede ayudarte a sentirte menos estresado/a y a abrirte a nuevas experiencias, lo que podría ser uno de los secretos de una vida feliz o una profesión próspera.

2. Kit de Herramientas



Guía Paso por Paso

En los entornos actuales, donde la incertidumbre y el cambio son habituales, la capacidad de flexibilidad se ha convertido en una cualidad cada vez más valorada.

Puedes hacer frente a los obstáculos imprevistos con rapidez, calma y eficacia si eres adaptable. Por otra parte, la flexibilidad no consiste únicamente en adaptarse a los acontecimientos tal y como vienen. También implica cambios importantes en la forma de pensar, trabajar y actuar.

Puedes ser más flexible siguiendo estos siete pasos:

1.

Concéntrate en tus valores fundamentales.



2.

Ten la mente abierta.

3.

Desarrolla tus habilidades.

4.

Sé optimista.

5.

Mantén la calma.

6.

Planifica con antelación.

7.

Construye una sólida red de apoyo.



Casos de Estudio

Kraft Foods

El caso

Kraft, una empresa de fabricación de alimentos y bebidas, y sus filiales, emplean a casi 109.000 personas en más de 150 países. En Estados Unidos, Kraft emplea a 62.000 personas en 100 plantas; el 59% de estos empleados son trabajadores por horas.

El desafío

Insatisfacción de los empleados, especialmente entre los trabajadores contratados por horas en las plantas de fabricación.

El resultado

Un programa de opciones de trabajo flexible llamado "Fast Adapts" para empleados por horas y supervisores de producción que trabajan en instalaciones de fabricación 24/7. La encuesta de satisfacción de los empleados de 2003 reveló una mayor satisfacción de los empleados con respecto a la integración de su vida laboral y personal.

Texas Instruments

El caso

Texas Instruments es una empresa tecnológica con sede en Dallas que fabrica, diseña y vende en más de 25 países, con una plantilla mundial de aproximadamente 35.000 empleados, 19.400 de ellos en América. Texas Instruments ocupa el puesto 166° en la lista de mayores empresas de EE.UU., de acuerdo con revista Fortune en 2005, con unos ingresos de 12.600 millones de dólares en el año fiscal 2004.

El desafío

El deseo de una mayor flexibilidad por parte de los empleados, revelado en las evaluaciones de necesidades.

El resultado

Una política de trabajo flexible "ad-hoc" que permite a los empleados trabajar en horarios flexibles, semanas laborales comprimidas y teletrabajo ocasionalmente. Texas Instruments informa de que ha observado mejoras en la retención de los empleados, menores niveles de estrés y trabajadores más eficaces, así como una mayor "fuerza de trabajo" como resultado de su política de trabajo flexible. A medida que los miembros del equipo se cubren mutuamente en momentos de flexibilidad, desarrollan habilidades más amplias y diversas. Los acuerdos de trabajo flexible han permitido a la empresa coordinarse mejor con las operaciones en el extranjero y los socios comerciales.



Práctica

Técnicas de flexibilidad

La flexibilidad implica mantener un fuerte sentido de la identidad y el propósito al tiempo que se mantiene una mentalidad abierta y centrada en el equipo. He aquí siete métodos para lograrlo:

Técnicas de Flexibilidad	Finalidad
Ayuda a los millennials a resolver problemas.	Cuando los millennials se nieguen a realizar una tarea o a completar una solicitud, evita las suposiciones. Profundiza en su persona para descubrir la causa de su comportamiento. Si el/la millennial se niega a hacer una tarea de escritura, por ejemplo, podría ser que no sabe cómo empezar a hacerlo o porque tiene problemas con la motricidad fina. Demuestra tu flexibilidad trabajando con él/ella para encontrar una solución.
Enseña la flexibilidad de forma explícita.	Para muchos millennials, incluidos los del espectro autista, los beneficios de la flexibilidad no están inmediatamente claros. Ilumina el cómo y el porqué de la flexibilidad explícitamente durante las rutinas diarias de la clase, los millennials verán cómo se aplica a sus vidas reales y cómo ayuda a evitar que los problemas sean insuperables.
Enseñar / Aprender habilidades de autodefensa.	Está bien abogar por las propias necesidades. Reflexiona sobre tus necesidades y valores y cíñete a ellos cuando sea necesario. Además, prueba a dar algunas indicaciones suaves para ayudar a un millennial a descubrir y vocalizar sus necesidades.
Utilizar una alta proporción de elogios y correcciones.	Intenta hacer 4 elogios por cada corrección. Este es un componente clave de una cultura comunitaria flexible y solidaria: los millennials que reciben apoyo a través de palabras y acciones positivas rinden más que los millennials que experimentan un flujo constante de consecuencias negativas y correcciones.
Tranquiliza a los millennials que aman las rutinas.	Respetar la rutina de los millennials en lugar de pedirles que la cambien.
Avísales antes de que se produzca un cambio.	La mayoría de los millennials experimentan altos niveles de estrés durante un cambio en su rutina del entorno de la vida diaria, y a los millennials estresados les resultará muy difícil ser flexibles. Puedes ayudarles preparando a los millennials con antelación para el cambio. Házes saber exactamente lo que va a ocurrir, y enmarca la situación como una gran oportunidad para "mostrar cómo funciona la flexibilidad".
Crear asociaciones de colaboración con los millennials y los líderes empresariales	Trata a los millennials como socios activos en tu trayectoria de liderazgo y escucha lo que tienen que decir. Haz una lluvia de ideas con/para los millennials atascados en una tarea. Da a los millennials una mayor voz en su aventura de liderazgo.
Conócete a ti mismo/a.	Reflexiona sobre cuándo tiendes a ponerte más rígido/a. ¿Ciertos comportamientos actúan como desencadenantes para ti? Trata de comprender tus propios patrones de comportamiento para mejorar.

Trucos y consejos

Como gerente o propietario/a de una empresa, para fomentar la flexibilidad es necesario

Superar la resistencia al cambio

- Esperar que los miembros de tu equipo se adapten a las circunstancias cambiantes de forma automática puede ser una "gran petición".
- Así que, la próxima vez que se avecine un gran cambio, anima a tu personal a ser más flexible explicando claramente por qué es necesario el cambio. Explícales los beneficios que tiene para ellos y para la organización, y procura no pasar por alto ningún inconveniente.

Fomentar la sensación de seguridad

- Para ser flexible, la gente tiene que ser capaz de improvisar sobre la marcha y actuar con audacia en formas que son nuevas y desconocidas.
- Dale a tu personal la confianza necesaria para hacerlo creando un entorno en el que se sientan apoyados y con confianza, y en el que puedan probar nuevas ideas sin miedo al fracaso o al castigo. Y animálos a compartir sus hallazgos con el resto del equipo.

Liderar con propósito

- Cuando las personas tienen claros los objetivos que deben alcanzar y lo que deben hacer para conseguirlos, los retos a corto plazo tendrán un impacto menos perturbador. Así que asegúrate de comunicar claramente el propósito de tu equipo y sus objetivos compartidos, y revísalos con regularidad para que todos se mantengan en el camino.

Cómo mejorar tu flexibilidad

- **Céntrate en tus puntos fuertes**, no pienses que tus ideas no son buenas y te autosabotees.
- **Nunca dejes de aprender**, rodéate de lecturas interesantes, dedica tiempo a tus aficiones y a tu ocio. Abrir la mente y hacer cosas diferentes te ayudará a ver diferentes puntos de vista y complejidades.
- **Sé curioso/a**, intenta mirar las cosas como si fuera la primera vez que las ves. Piensa en cómo explorabas las cosas cuando eras un/a niño/a.
- **Comparte y coopera con los que te rodean**,

Fomentar la creatividad

- Cuando se da a las personas la libertad de ser creativas, es probable que les resulte más fácil adaptarse a nuevas formas de trabajo, encontrar soluciones a los problemas y tomar mejores decisiones cuando surgen problemas inesperados.
- Fomenta la creatividad en tu equipo predicando con el ejemplo. Propón tu mismo/a nuevas ideas e invita a otras personas a ofrecer sus comentarios y sugerencias sobre la misma. Esto no solo fomentará el sentido de la aventura, sino que también impulsará la colaboración y el compromiso del equipo.

Empatizar

- La flexibilidad no consiste sólo en responder rápidamente a los acontecimientos. También implica responder a las diferentes necesidades de los miembros de tu equipo. Cuando hay un problema urgente, es probable que algunas personas acepten el reto, mientras que otras se rinden ante la presión.
- No "descartes" a estas personas. Recuerda lo mucho que les estás pidiendo. Aprovecha tu inteligencia emocional mostrándoles que comprendes y empatizas con ellos/aas sobre los retos a los que se enfrentan. Pregunte si hay algo que pueda hacer para ayudarles. Por ejemplo, ¿podrías ofrecerles formación adicional o ponerles en contacto con un compañero con más experiencia?

esto te abrirá nuevos conocimientos, ideas y soluciones que no habías considerado antes.

- **No tengas miedo de preguntar**, formula preguntas inspiradoras y dirígelas a todo el mundo, desde compañeros/as de trabajo hasta los amigos y la familia e incluso los niños. Sus respuestas podrían inspirarte y darte acceso a nuevos conocimientos.

- **Respetar tu biorritmo**, averigua qué momento del día o de la semana te viene mejor para reflexionar, hacer brainstormings y pensar en nuevas ideas. Reserva un hueco en tu agenda para ello y haz que forme parte de tu rutina.





Checklist antes de empezar

Antes de empezar a mejorar tu habilidad de flexibilidad, puedes completar esta hoja de trabajo de pre-evaluación para identificar las áreas que te preocupan y hacer un brainstorming sobre los objetivos para desarrollar tus habilidades de flexibilidad.

Lee cada una de las afirmaciones.

Calcule la puntuación total (Fuerte: 5, Adecuado: 3, Necesita mejorar: 1)

Dimensión	Valoración		
	Fuerte	Adecuado	Necesita mejorar
Reconozco los problemas y hago cambios para solucionarlos.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy bien si las cosas cambian inesperadamente.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasar de una tarea a otra me resulta fácil.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acepto las ideas de los demás aunque sean diferentes a las mías.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puedo adaptarme fácilmente a diferentes normas y expectativas.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No me importa si las cosas van mal o si tengo que probar una forma diferente de resolver un problema.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy bien si no puedo controlar las cosas o cuando otros toman decisiones por mí.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Explicaciones sobre la puntuación total

Puntuación entre 0-10: Mi flexibilidad y otras habilidades de funcionamiento ejecutivo pueden causar problemas en todas las áreas de mi vida. Es probable que haya beneficios significativos si puedo aprender nuevas habilidades.

Puntuación entre 11-20: Es probable que mi flexibilidad y otras habilidades de funcionamiento ejecutivo estén causando problemas en al menos un área de mi vida. Es probable que el aprendizaje de nuevas habilidades tenga algunos beneficios.

Puntuación entre 21 o +: Mis habilidades de flexibilidad están bien desarrolladas. Si sigo teniendo dificultades, puede que tenga que centrarme en otras habilidades del funcionamiento ejecutivo.



Recursos para saber más

Herramientas online

- [Salto Toolkit: Comprender mi viaje](#)
- [Programa de entrenamiento cerebral y aplicación web: Lumosity](#)
- [Aplicación móvil de entrenamiento cerebral: Elevateapp](#)
- [Herramienta: Juegos neurocientíficos que desafían y fortalecen las partes de tu cerebro que gestionan tus habilidades cognitivas, tu estado de ánimo y tus emociones](#)

Links útiles

- [Blog post: 13 beneficios de un lugar de trabajo flexible para los empleados, la empresa y el planeta](#)
- [Sección de búsqueda de Science Direct para la flexibilidad cognitiva](#)
- [Publicación del blog de Indeed: Cómo ser flexible en el trabajo \(con consejos y ejemplos\)](#)

Videos

- [10 Habilidades Blandas, Módulo 7, Adaptabilidad y Flexibilidad](#)
- [Flexibilidad en el trabajo](#)
- [Los 5 principios de los profesores altamente eficaces: Pierre Pirard en TEDxGhent](#)
- [Educar a diferentes tipos de mentes. Temple Grandin. TEDxCSU](#)
- [Habilidades blandas esenciales para los profesores](#)

Artículos

- [SHS Web of Conference Paper: Opportunities of the university in fostering flexible skills of students](#)
- [International Scientific Conference "Personality in Norm and in Pathology Conference Paper: Social Partnership As A Mechanism For Developing Students Flexible Skills](#)
- [Journal of Education and Training Studies Paper: From Substance to Skill: Student Perspective on Caring](#)
- [Mind Tools Blog Post: Overcoming Resistance to Change](#)
- [EU Project Output: Cross-Country Survey On Soft Skills Required By Companies To Medium/High Skilled Migrants: Methodological approach for a common framework of Soft Skills at work report](#)

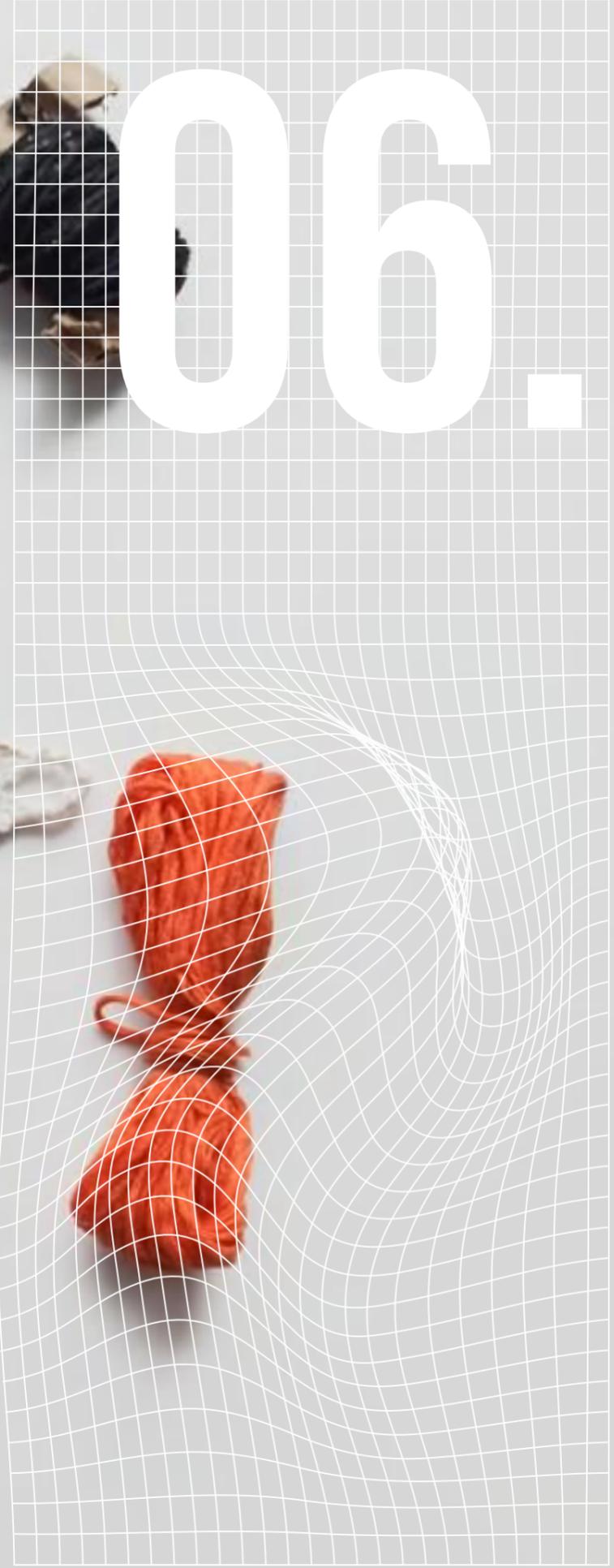
Libros/Manuales

- [Gigged: The End of the Job and the Future of Work by Sarah Kessler](#)
- [Reimagining Work: Strategies to Disrupt Talent, Lead Change, and Win with a Flexible Workforce by Rob Biederman, Pat Petitti, and Peter Maglathlin](#)
- [The Future is Freelance : Discovering the Power and Possibilities of Flexible Working by Kirsty Hulse](#)
- [The Gig Economy: The Complete Guide to Getting Better Work, Taking More Time Off, and Financing the Life You Want by Diane Mulcahy](#)
- [The Remote Revolution: How the Location-Independent Workforce Changes the Way We Hire, Connect, and Succeed John Elston](#)
- [The Third Option: Why a Woman Doesn't Have to Choose between a Career and Family, but Can Actually Have Both and Succeed by Shannon Miles](#)
- [Virtual Culture: The Way We Work Doesn't Work Anymore, a Manifesto by Bryan Miles](#)

Pensamiento Multidisciplinar



06.



1. Descripción del pensamiento multidisciplinar



Quienes puedan prosperar en este entorno global cambiante tendrán un amplio interés y conocimientos fuera de sus disciplinas específicas.

- Presidente de la Universidad Tecnológica de Nanyang ,
Subra Suresh

¿Qué es el pensamiento multidisciplinar?

La multidisciplinariedad se da cuando dos o más disciplinas académicas colaboran para un fin concreto, por ejemplo, cuando informáticos, psicólogos y sociólogos cooperan en el diseño de interfaces hombre/ordenador. Aunque un enfoque multidisciplinar utiliza las habilidades y conocimientos de más de una disciplina académica, el uso de los conocimientos de las distintas disciplinas sigue siendo distinto, aunque las diferencias entre las disciplinas pueden ser bastante sutiles.

El principal punto de inflexión de la humanidad siempre han sido las soluciones de pensamiento holístico multidisciplinar, especialmente en tiempos inusuales. Hay varias soluciones basadas en la noción de métodos de pensamiento holístico multidisciplinar que son relevantes para lo que percibimos como "calidad de vida", ya sea en la educación, la salud, el bienestar social, la seguridad u otras áreas.

En cambio, los seres humanos han estado demasiado preocupados por la tecnología y la ciencia subespecializadas en el último medio siglo. Este tipo de actitud altamente profesional y de pensamiento único hizo que la gente se centrara en lo que podría hacerles más cómodos en lugar de lo que podría ayudarles a encontrar soluciones inventivas.

Si nos fijamos en las definiciones del pensamiento multidisciplinar, la [UNESCO \(2020b\)](#) define el enfoque multidisciplinar (que es lo mismo que el enfoque interdisciplinar), como el estudio de un tema desde el punto de vista de más de una disciplina y la resolución de un problema utilizando un enfoque disciplinar diferente.

¿De qué trata?

El pensamiento multidisciplinar es una faceta esencial del sector educativo y empresarial en el siglo XXI, especialmente a medida que cambian la cara del trabajo y la demanda de conjuntos de habilidades. La mano de obra del futuro exigirá pensadores ágiles que puedan comprender las complejidades de los escenarios del mundo real y sintetizar nuevos conocimientos: este es el futuro para el que tenemos que preparar a los millennials.

La educación superior está cambiando constantemente y busca soluciones educativas innovadoras para aumentar el nivel de conocimientos y habilidades de los millennials. Como parte importante de este conjunto de políticas, está surgiendo un nuevo proceso para la ideación, planificación y ejecución de estudios de casos multidisciplinarios para los millennials con el objetivo de desarrollar sus conocimientos, lo que significa aprendizaje, habilidades y destrezas que son necesarias para una visión más completa de los problemas.

¿Por qué es importante?

El pensamiento multidisciplinar anima a los millennials a establecer conexiones entre varias disciplinas o materias ofrecidas en un proyecto, una idea o una unidad intensiva, en lugar de luchar por establecer conexiones entre partes aparentemente no relacionadas. Esta integración entre partes aparentemente no relacionadas de diferentes campos de conocimiento permite a los alumnos ver correlaciones tangibles para abordar grandes cuestiones y resolver problemas del mundo real entre materias en lugar de ver cada una de ellas en un solo tema de estudio o negocio.

¿Cuáles son los beneficios de ser un pensador multidisciplinar?

Los beneficios del pensamiento multidisciplinar en la educación son evidentes. Al fusionar las materias, los estudiantes conectan las mentes más brillantes. El hecho de que personas de distintas disciplinas trabajen juntas crea un enfoque armonioso e integrado del aprendizaje.

Comprensión holística

Una de las ventajas de un enfoque multidisciplinar en la educación es que se obtiene una comprensión más holística del mundo. En lugar de considerar cada departamento y sus materias por separado, un enfoque multidisciplinar integra partes de cada departamento en los programas de estudio de los demás.

Diferente perspectivas

¿Alguna vez has intentado resolver un rompecabezas por ti mismo y hay una sección que te supera por completo? Te quedas mirando durante horas, pero no consigues resolverlo. Entonces, un día, un amigo pasa por allí y coge esa pieza fundamental y la coloca perfectamente. Ah, la magia de las diferentes perspectivas. Un enfoque multidisciplinar es algo así. Con diferentes profesores que integran materias, un día tienes la perspectiva del Dr. X sobre la química orgánica y al día siguiente la del Dr. Y. Esto abre las puertas a diferentes ideas y formas de entender.

Enfoque del mundo real

El aprendizaje multidisciplinar no es sólo una filosofía educativa, sino una forma tangible de entender el mundo. Cuando te gradúes, trabajarás con gente de todas las disciplinas en la vida real, así que ¿por qué iba a ser diferente la escuela? Ser capaz de recopilar y colaborar con personas de todo el espectro te ayudará a desenvolverte en el mundo profesional.

Habilidades de colaboración

Es de esperar que cualquier ruta educativa que se tome haga hincapié en la importancia de la colaboración. Sin embargo, una de las ventajas más importantes de un plan de estudios multidisciplinar es la idea de colaborar para crear un todo mejor. Ser capaz de comunicarse eficazmente con personas de distintas disciplinas es fundamental para el aprendizaje multidisciplinar. Se aprende el mismo vocabulario, se entienden sus valores y se sabe lo que les motiva. Estas habilidades te ayudarán a establecer conexiones, resolver grandes problemas y trabajar de forma sinérgica con tus compañeros.

2. Kit de Herramientas



Guía Paso por Paso

Allen Repko (2009), Director del Programa de Estudios Interdisciplinarios de la Escuela de Asuntos Urbanos y Públicos de la Universidad de Texas en Arlington, ha identificado cuatro habilidades cognitivas que ilustran algunos de los beneficios del pensamiento interdisciplinar. El pensamiento interdisciplinar también se conoce como pensamiento multidisciplinar.

Se presentan a continuación los cuatro pasos adaptados para el pensamiento multidisciplinar.

1.

Toma de perspectiva.

Esto se relaciona con la capacidad de comprender muchos puntos de vista sobre un tema determinado, así como la comprensión de las diferencias entre las disciplinas, en particular sus enfoques para resolver problemas y sus estándares de evidencia.

2.

Desarrollo del conocimiento estructural.

El conocimiento declarativo (es decir, la información fáctica) y el conocimiento procedente (es decir, la información basada en el proceso) son dos tipos de conocimiento que se requieren para abordar cuestiones complicadas.

3.

Integración de conocimientos contradictorios de disciplinas alternativas.

Cuando se combinan conceptos de diversas disciplinas para investigar un problema, suelen surgir nuevas ideas y predicciones. En lugar de optar por una única explicación disciplinaria, el reto intelectual consiste en encontrar formas de explicarlas, lo que requiere un pensamiento crítico e innovador.

4.

Comprensión multidisciplinar.

Para lograr una comprensión multidisciplinar será necesario examinar el problema desde varios ángulos y ver cómo un método potencial afecta a los demás.





Caso de Estudio

Casos de estudio de enfoques multidisciplinares para la integración de la enseñanza de las matemáticas, la ciencia y la tecnología

El caso

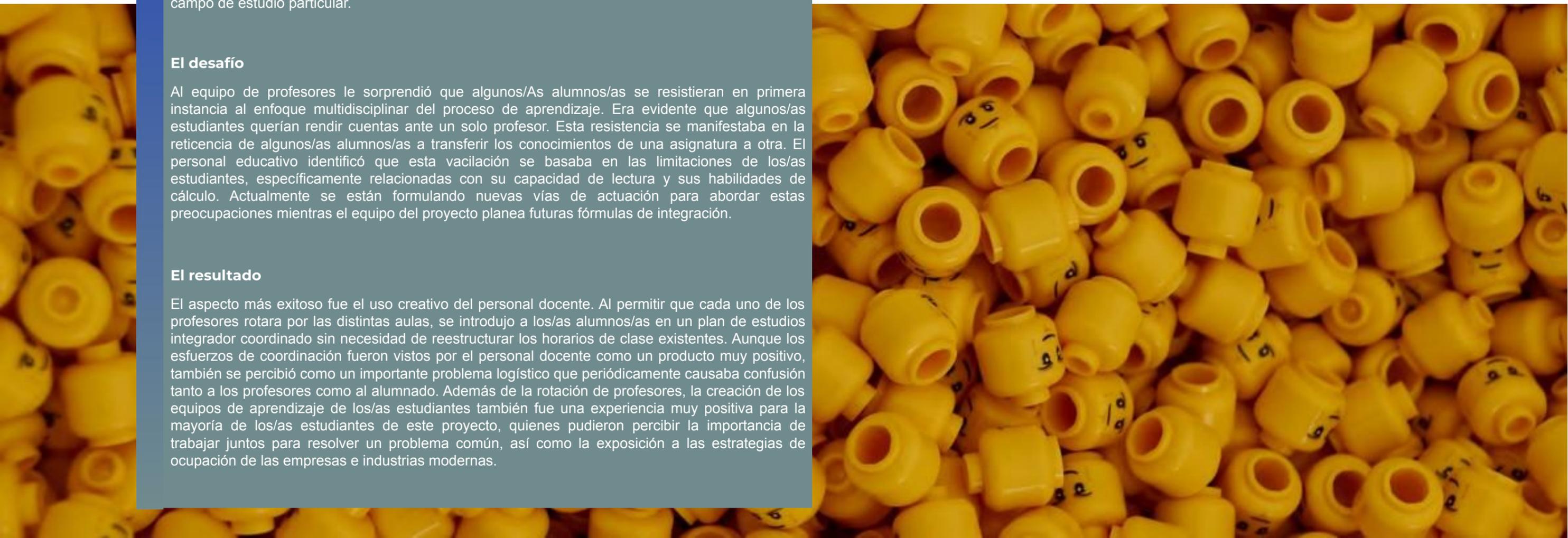
Distrito escolar del condado de Oklahoma: El proyecto del distrito escolar del condado de Oklahoma se centró en el plan de estudios de los Principios de la Tecnología (PT). El equipo de profesores trabajó conjuntamente para presentar un plan de estudios coordinado en el que cada profesor se responsabilizaba de la sección específica del plan de estudios que se ajustaba a su campo de estudio particular.

El desafío

Al equipo de profesores le sorprendió que algunos/As alumnos/as se resistieran en primera instancia al enfoque multidisciplinar del proceso de aprendizaje. Era evidente que algunos/as estudiantes querían rendir cuentas ante un solo profesor. Esta resistencia se manifestaba en la reticencia de algunos/as alumnos/as a transferir los conocimientos de una asignatura a otra. El personal educativo identificó que esta vacilación se basaba en las limitaciones de los/as estudiantes, específicamente relacionadas con su capacidad de lectura y sus habilidades de cálculo. Actualmente se están formulando nuevas vías de actuación para abordar estas preocupaciones mientras el equipo del proyecto planea futuras fórmulas de integración.

El resultado

El aspecto más exitoso fue el uso creativo del personal docente. Al permitir que cada uno de los profesores rotara por las distintas aulas, se introdujo a los/as alumnos/as en un plan de estudios integrador coordinado sin necesidad de reestructurar los horarios de clase existentes. Aunque los esfuerzos de coordinación fueron vistos por el personal docente como un producto muy positivo, también se percibió como un importante problema logístico que periódicamente causaba confusión tanto a los profesores como al alumnado. Además de la rotación de profesores, la creación de los equipos de aprendizaje de los/as estudiantes también fue una experiencia muy positiva para la mayoría de los/as estudiantes de este proyecto, quienes pudieron percibir la importancia de trabajar juntos para resolver un problema común, así como la exposición a las estrategias de ocupación de las empresas e industrias modernas.





Práctica

Técnicas de Pensamiento Multidisciplinar

Los/as estudiantes multidisciplinarios destacan ante los/as empleadores/as por la rica visión del mundo que desarrollan, la amplia gama de perspectivas que habrán encontrado durante sus estudios y la combinación de áreas temáticas que han estudiado y que podrían ofrecer opciones profesionales más flexibles.

Técnicas de pensamiento Multidisciplinar	Finalidad
Pensamiento Crítico	Las habilidades de pensamiento crítico se utilizan y desarrollan a medida que los/as Millennials miran más allá de los límites disciplinarios para considerar otros puntos de vista y también comienzan a comparar y contrastar conceptos entre áreas temáticas.
Autogestión	Elegir en qué temas trabajar o ser líder, y por qué, puede ser un reto, y requiere que los/as Millennials piensen cuidadosamente en cómo identificar sus prioridades y gestionar sus opciones de trabajo.
Adaptabilidad	Es posible que haya que analizar diferentes temas a través de diferentes lentes, lo que significa que una persona debe ser capaz de cambiar a la lente apropiada en el momento adecuado de acuerdo con el tema que esté observando. Para ello, se requiere también una cuidadosa autogestión.
Análisis y solución de problemas	Al estudiar y trabajar más allá de los límites de las asignaturas y al estudiar una gama más amplia de temas, los millennials desarrollan habilidades de evaluación más profundas, ya que aprenden una serie de enfoques lógicos y metódicos diferentes y son capaces de seleccionar el mejor para las circunstancias particulares.
Comunicación y alfabetización	Las habilidades de comunicación escrita y verbal de los/as Millennials están bien desarrolladas entre quienes son multidisciplinarios, ya que aprenden a volver al estilo de comunicación apropiado para una materia concreta.
Aplicación de las tecnologías de la información	El uso de la tecnología en diversas asignaturas permite a los millennials tener más práctica en la exposición y presentación de la información de diversas maneras.
Flexibilidad	La capacidad de adaptarse a diferentes contextos y entornos es una gran habilidad que se adquiere al estudiar varias asignaturas, ya que se pasa de una a otra.
Síntesis de ideas	Los/as Millennials comienzan a consolidar el aprendizaje combinando ideas de muchas perspectivas y consideran una forma alternativa de adquirir conocimientos.

Trucos y consejos

Como gerente o propietario/a de una empresa, para fomentar el pensamiento multidisciplinar es necesario:

Contar con un equipo de personas con diversas habilidades, experiencias y trayectorias es fundamental cuando las empresas quieren fomentar una cultura excelente e inclusiva. El llamado "equipo multidisciplinar" tiene poderes que van más allá de la cultura; también pueden amplificar la innovación en el lugar de trabajo. Personas diferentes con perfiles, puntos de vista y conocimientos distintos son el combustible que puede llevar a una empresa más allá, ya que la diversidad es siempre enriquecedora.

Los/as empresarios/as necesitan estos detalles si quieren fomentar el pensamiento multidisciplinar en sus equipos:

- Un equipo multidisciplinar realiza su trabajo basándose en principios compartidos
- Los miembros del equipo tendrán denominaciones comunes, así como habilidades individuales
- Cuando trabajan juntos, tienden a aprender de sus compañeros/as, que tienen un conjunto único de habilidades que ofrecer al grupo
- En un equipo multidisciplinar, la co-creación y la colaboración son extremadamente importantes para que todos los conjuntos de habilidades diferentes se complementen entre sí.

Cómo mejorar tu pensamiento multidisciplinar

El principal objetivo de la educación superior y de los sectores laborales es desarrollar conocimientos sobre una determinada disciplina que puedan generar en los/as Millennials la capacidad de analizar la información y aplicarla a casos de la vida real. Para mejorar su comprensión y hacer que el proceso de aprendizaje y perfeccionamiento sea más productivo y agradable, necesitan experimentar la conexión entre las diferentes materias del respectivo plan de estudios.

La Oficina Internacional de Educación (IBE-UNESCO) especifica tres grandes tipos de enfoque contemporáneo para mejorar estos procesos, como son: multidisciplinar, interdisciplinar y transdisciplinar.

- **El aprendizaje multidisciplinar** consiste en estudiar o trabajar un tema desde el punto de vista de más de una disciplina y resolver un problema utilizando un enfoque disciplinario diferente.

- **El aprendizaje interdisciplinario** consiste en comprender las teorías que atraviesan las disciplinas y resaltar el proceso y el significado en lugar de combinar los contenidos de las diferentes disciplinas.
- **El aprendizaje transdisciplinario** consiste en eliminar las fronteras entre las disciplinas básicas, integrándolas para construir nuevos contextos de temas del mundo real e introduciendo un curso de subespecialización.





Checklist antes de empezar

Utiliza esta lista de comprobación para evaluar la dimensión del pensamiento multidisciplinar en el lugar de trabajo de tu proyecto o equipo.

Lista de comprobación

Especifica claramente por qué es necesario un enfoque interdisciplinario, qué tipo de enfoque interdisciplinario se prevé y qué disciplinas deben participar. (Si te has basado en un análisis formal del problema, describe brevemente el proceso).

Describe cómo se integrarán las disciplinas implicadas y cómo se relaciona esto con el tipo de multidisciplinariedad implicada; demuestra cómo se garantizará la calidad de la integración.

Describe la función de liderazgo y la estrategia de gestión necesarias para obtener los resultados deseados.

Resume las competencias multidisciplinarias de los/as profesionales implicados/as.

Cuando sea pertinente, desarrolla un plan claro para la participación de los usuarios finales y las partes interesadas en el proyecto, incluyendo planes de contingencia ante posibles desviaciones. Indica claramente los beneficios del proceso para las partes interesadas y las funciones de éstas en la contribución al proyecto.

Planifica un presupuesto y justifica con los recursos adicionales si es necesario.

Describe cómo se reflejará la multidisciplinariedad en los productos y resultados del proyecto.



Recursos para saber más

Herramientas online

- [Cuestionario: Skill IT for Youth](#)
- [Blog post: Un modelo de cuatro etapas para el aprendizaje multidisciplinar](#)
- [Ponencia: El aprendizaje interdisciplinario: Un fundamento cognitivo-epistemológico](#)

Links

- [Ponencia: Métodos y herramientas de Design Thinking para la innovación en equipos multidisciplinarios](#)
- [Recursos para el pensamiento crítico: Recursos multidisciplinarios](#)
- [Ponencia: Creatividad e innovación a través de la cooperación multidisciplinar y multisectorial](#)
- [Blog Post: ¿Qué es el aprendizaje interdisciplinario?](#)

Vídeos

- [Beneficios del pensamiento multidisciplinar. Simonas Bansevicius. TEDxYouth@VIS](#)
- [¿Cuál es la importancia del pensamiento multidisciplinar? por Ben Michaelis.](#)
- [Perspectiva multidisciplinar para la ciencia y la tecnología. Laura Margheri. TEDxBolognaWomen](#)
- [Creatividad multidisciplinar. Shama Rahman. TEDxCibeles](#)
- [Educar para el futuro: El poder de los espacios interdisciplinarios. Theresa Lim. TEDxYouth@SHC](#)

Artículos

- [Artículo del American Journal of Economics: The Extent of COVID-19 Pandemic Socio-Economic Impact on Global Poverty. A Global Integrative Multidisciplinary Review](#)
- [Tesis doctoral: Multidisciplinary Thinking to Increase Sustainability in Engineering: A Case Study in Sanitation](#)

Libros/Manuales

- [How the Mind Works](#)
- [Conceptual Foundations for Multidisciplinary Thinking](#)
- [Interdisciplinary Research](#)
- [The Blank Slate: The Modern Denial of Human Nature](#)
- [Multidisciplinary Approaches to Educational Research](#)

Creatividadad



07.

1. Descripción de Creatividad

¿Qué es la creatividad?

"La creatividad es un fenómeno por el que se forma algo de alguna manera nueva y valiosa. El elemento creado puede ser intangible (como una idea, una teoría científica, una composición musical o un chiste) o un objeto físico (como un invento, una obra literaria impresa o un cuadro)"

- Wikipedia

El acto de dar vida a conceptos nuevos e innovadores es lo que conocemos como creatividad. La capacidad de ver las cosas desde nuevas perspectivas, descubrir patrones y establecer conexiones entre fenómenos aparentemente no relacionados son características de la creatividad. Para ser creativo/a, primero hay que pensar antes de actuar. Es posible ser una persona imaginativa pero no creativa si tienes ideas pero no las pones en práctica.

La creatividad es el proceso de dar vida a algo nuevo. La creatividad requiere pasión y compromiso. Trae a nuestra conciencia lo que antes estaba oculto y apunta a una nueva vida. La experiencia es una conciencia elevada: el éxtasis".

- Rollo May, *The Courage to Create*

La creatividad es algo más que ser diferente. Cualquiera puede planear cosas raras, eso es fácil. Lo difícil es ser tan simple como Bach. Hacer lo simple, asombrosamente simple, eso es la creatividad. .

- Charles Mingus

¿De qué trata?

Aunque mucha gente cree que la creatividad es algo natural para algunas personas, esto no es necesariamente cierto. Los individuos difieren entre sí en cuanto a sus niveles de creatividad. Puede que a algunos les resulte natural, pero cualquiera puede mejorar sus habilidades en este sentido con los recursos y métodos adecuados. La creatividad es algo más que usar la imaginación, se trata de hacer algo de verdad.

Cualquier idea o teoría que tengas será objeto de una amplia investigación por tu parte. Si se trata de un nuevo enfoque, deberás probarlo para ver si funciona. Si se trata de un objeto, tendrás que crearlo. La capacidad de pensar de forma creativa es un método de pensamiento. Además, es fundamental preguntarse si la creatividad puede utilizarse eficazmente en el lugar de trabajo. La respuesta es "sí", pero para conseguirlo, deberemos estar dispuestos/as a asumir riesgos y a trabajar a través de la incomodidad.

¿Por qué es importante?

Ser creativo/a en el trabajo se ha convertido en algo imprescindible. Debido a la actual competencia mundial, la innovación es más importante que nunca. La pregunta obvia es: ¿de qué sirve que una empresa u organización sea creativa? Las nuevas ideas y la innovación se mantienen vivas en la empresa gracias a la creatividad. La racionalización de la eficiencia y la productividad van más allá de la creación de nuevos productos o servicios.

Podrás obtener resultados más significativos si utilizas el pensamiento creativo en tu trabajo diario. Todo el mundo en la oficina puede beneficiarse de ser creativo, independientemente de su posición.

Los/as empleados/as tienen menos miedo al fracaso cuando se concentran en el panorama general. Los/as directores/as generales valoran la originalidad por encima de todo a la hora de contratar nuevos/as empleados/as. Existe una fuerte correlación entre la creatividad y el retorno de la inversión, y las personas creativas son también emprendedoras y solucionadoras de problemas.

"Las empresas que son creativas tienen más éxito"

- Tucker Marion,
Profesor Asociado, Escuela de Negocios
D'Amore-McKim de la Universidad Northeastern

¿Cuáles son los beneficios de la creatividad?

Desarrollar tus habilidades de pensamiento creativo es muy beneficioso para cualquier campo de trabajo. Al fin y al cabo, todos los ámbitos necesitan personas que puedan aportar las mejores soluciones a los problemas cotidianos que surgen, y la creatividad es fundamental para ello.

Desarrollando tus capacidades de pensamiento creativo puedes experimentar ventajas como las que se exponen a continuación:

Crea un mejor trabajo en equipo

- Inspira a los/a empleados/as a trabajar con los demás. El proceso creativo fomenta la colaboración. Las empresas deben fomentar la mentalidad del aprendizaje continuo, animando a su plantilla a buscar nueva información, conocimientos y nuevas formas de hacer las cosas.
- Muchas ideas únicas proceden de una sola persona, pero son moldeadas por un equipo para que adquieran una forma completa.

Mejora la capacidad de atraer y retener a los/as empleados/as

- Cuando se fomenta la creatividad, los/as empleado/as están más contentos/as con su trabajo y se comprometen a permanecer fieles a la empresa.

Aumenta la resolución de problemas

- Con la capacidad de pensar de forma creativa y fuera de lo común, tu equipo será más propenso a encontrar soluciones únicas e innovadoras a los obstáculos que encuentran. Este afán por resolver los problemas puede dar lugar a nuevas formas de realizar las tareas y contribuye a que la empresa funcione de forma más eficiente.

Aumenta tu impacto como líder

- Conduce a tus compañeros/as hacia nuevas experiencias.
- Ayúdales a establecer conexiones que parezcan inconexas.
- Muestra la importancia de tomarse un descanso de las tareas diarias.
- Pon a tus compañeros/as en línea con tu creatividad.

La creatividad tolera la complejidad, el caos y la asimetría.

- Disfruta del reto de luchar contra el caos hacia la resolución.

La creatividad hace que crezca nuestra disposición a correr riesgos.

- Aceptar que el fracaso es una parte inevitable del proceso creativo y tener la capacidad de aprender de los propios errores será esencial. Trabajar al límite de las propias capacidades.

La creatividad nos ayuda a examinar y evaluar críticamente nuestros propios pensamientos.

- Buscar opiniones y sugerencias. Dejar de lado el propio ego. Las ideas deben ponerse a prueba.

La creatividad nos proporciona el incentivo para hacer cosas por nuestro propio bien, en lugar de por las calificaciones o el dinero.

- La catálisis aporta placer, satisfacción y una sensación de logro a la propia actividad.

2. Kit de Herramientas



Guía Paso por Paso



1.

Reúne material nuevo.

En primer lugar, aprenderás. Durante esta etapa te centraras en 1) aprender material específico directamente relacionado con tu tarea y 2) aprender material general al respecto, fascinándote con una amplia gama de conceptos.

2.

Repasa a fondo los materiales en tu mente.

Durante esta etapa, se examina lo que se ha aprendido previamente observando los hechos desde diferentes ángulos y experimentando con el encaje de varias ideas.

3.

Abúrrete.

Hay que permitirse estar aburrido si se quiere ser más creativo/a. Si estás aburrido/a, sueñas despierto/a, lo que estimula la red de imaginación del cerebro. Y las investigaciones sugieren que, cuando sueñas despierto/a, se dispara el pensamiento creativo y puede dar lugar a toda una serie de ideas nuevas y creativas (y a nuevas formas creativas de pensar).

4.

Aléjate del problema.

A continuación, aparta completamente el problema de tu mente y vete a hacer otra cosa que te entusiasme y te llene de energía. Cambiar algo en un momento imprevisible y trabajar en otros proyectos te ayudará a pensar de forma diferente. Esto activará la red de saliencia de tu cerebro, facilitando la creación de nuevos e imprevisibles vínculos entre las ideas de tus bancos de conocimientos y el entorno.

5.

Ve a dar un paseo y deja que tu idea regrese a ti.

Una de las mejores cosas que puedes hacer para mejorar tu creatividad e inspirar nuevas formas de pensar es salir a caminar (especialmente al aire libre). Se ha comprobado que el rendimiento creativo mejora hasta un 60%, posiblemente porque pasar tiempo al aire libre estimula las tres redes principales de imaginación del cerebro. En algún momento, pero sólo después de haber dejado de pensar en ella, tu idea volverá a aparecer con un destello de perspicacia y energía renovada.

6.

Prueba algo más allá de la zona de confort de la creatividad.

Intenta escribir un poema si eres diseñador. Si eres escritor, busca un nuevo instrumento que aprender a tocar. La idea es que hay muchas formas diferentes de ser creativo/a, y esto animará a tu cerebro a hacer nuevas conexiones y a inspirar un nuevo tipo de creatividad cuando hagas algo nuevo. Luego, en otros aspectos de tu vida, el nuevo tipo de creatividad te hará ser más innovador/a. Se ha demostrado que cambiar de tarea aumenta la creatividad, y es una ventaja aún mayor cuando se cambia entre tareas intrínsecamente innovadoras.

7.

Dale forma a tu idea y desarróllala partir del feedback recibido.

Para que cualquier idea tenga éxito, hay que lanzarla al mundo, someterla a la crítica y adaptarla si es necesario.



Casos de Estudio

Smurfit Kappa pasa rápidamente a la formación virtual en liderazgo y mejora las habilidades de los líderes de la próxima generación - Irlanda y 35 países más

El caso

Este caso de estudio muestra cómo una empresa global utilizó la creatividad para superar la Covid-19 para el desarrollo de los futuros líderes dentro de la organización.

El desafío

La empresa había programado su cumbre anual de nuevos líderes para finales de 2020. Sin embargo, la pandemia de COVID-19 marcó el inicio de cambios radicales para los eventos presenciales como nunca antes se habían visto. Mientras las organizaciones de todo el mundo cancelaban eventos y millones de personas se preparaban para la autocuarentena, Smurfit Kappa reconoció la necesidad de pivotar rápidamente.

El resultado

Con las soluciones creativas que se adoptaron, se maximizaron las oportunidades de aprendizaje para los líderes emergentes de Smurfit Kappa durante una época incierta en la que la formación presencial no era una opción, pero las habilidades de liderazgo sólidas eran más críticas que nunca.

Más allá de la confianza: Creación de una cultura de aprendizaje y liderazgo a escala con el impacto de los líderes de primera línea - Empresa global (9 países en todo el mundo)

El caso

Este caso de estudio muestra cómo una organización global utilizó la creatividad en el desarrollo del liderazgo, lo que sería el primer paso para establecer el nivel de cómo dirigirían todos sus gerentes, y encontró una solución "que no era sólo virtual, sino inclusiva, de ritmo propio, y que tendría un impacto duradero".

El desafío

Tras una serie de adquisiciones, se dieron cuenta de que muchas personas de la organización ocupaban puestos de liderazgo sin mucho desarrollo previo, un concepto al que se refieren como "líderes accidentales". La organización quería construir y reforzar una cultura de aprendizaje, así como inculcar las competencias básicas necesarias para liderar a otros.

El resultado

Las soluciones creativas adoptadas (los graduados cooperaron con los ejecutivos de nivel c), impulsaron su misión global interfuncional e hicieron que toda la experiencia fuera más interesante. El enfoque individualizado ha marcado la diferencia y ha fomentado la responsabilidad de sus líderes.



Práctica

Técnicas de Creatividad

En todos los niveles de tu función de liderazgo tienes acceso a una serie de enfoques innovadores que pueden ayudarte a aportar nuevas ideas y a encontrar soluciones innovadoras a las dificultades o los obstáculos. Hemos destacado a continuación los que consideramos más útiles para ti, junto con las situaciones en las que creemos que serían de mayor ayuda. No se trata en absoluto de una lista exhaustiva; hay una gran cantidad de alternativas. La que elijas debe basarse en la situación en la que te encuentres o en el problema o consulta que tengas en un momento dado.

Técnica de creatividad	Finalidad
Pensamiento Lateral	Ideal para la creatividad "a la carta" para definir y resolver problemas y encontrar nuevas formas de hacer las cosas.
Brainstorming	Lo mejor para situaciones en las que hay que generar nuevas ideas o nuevas soluciones a los problemas existentes.
Brainwriting	Similar a la lluvia de ideas, pero mejor para situaciones que requieren más soluciones en menos tiempo.
Seis sombreros para pensar	Se trata de una técnica especialmente útil para los momentos en los que hay que evaluar los pros y los contras, pero siendo lo más objetivo posible.
Cinco Ws & H	Esta técnica será de utilidad para situaciones en las que se necesita entender el problema dado con mayor precisión para, en primer lugar, poder definirlo mejor y, a continuación, encontrar una solución.
El juego de las ideas	Lo mejor para mejorar tu capacidad de ver el panorama general, procesar problemas más complejos y desafiar tus creencias.
Palabras aleatorias	Técnica apropiada para fomentar tu imaginación para crear diferentes perspectivas y nuevos ángulos sobre tu idea o el problema al que te enfrentas.
Storyboarding	Lo mejor para planificar campañas publicitarias, anuncios, una propuesta u otras presentaciones comerciales destinadas a convencer u obligar a actuar.
Mapa Mental	La mejor y más eficaz técnica de estructuración de la información y de toma de notas.
Brain shifter	Brain shifter es similar a los mapas mentales, pero debes actuar como si fueras otra persona. Se utiliza para crear nuevas ideas en las que nunca habías pensado.

1. Inspira a tu Equipo con Humildad

Sigue el ejemplo del famoso y humilde fundador de IKEA, Ingvar Kamprad. Sal de tu despacho y habla con tu equipo en todos los niveles de la empresa, sobre todo con los que no sueles interactuar. Nunca se sabe qué ideas pueden tener guardadas.

2. Pon en marcha un experimento grupal

Lanza una pequeña competición creativa en tu oficina. Trata de pedir a los empleados/as que no sean del Dpto. de Marketing que propongan nuevos eslóganes o al personal de atención al cliente para que aporte ideas sobre cómo creen que podría mejorarse la página web de inicio de la empresa.

3. Establece Parámetros Creativos

Para evitar la fatiga por decisión y promover la creatividad, prueba a utilizar una herramienta de gestión de tareas transparente. Con Meister Task puedes mantener a los miembros del equipo al tanto del proyecto microgestionando

Trucos y Consejos

Como gerente o propietario/a de una empresa, para fomentar la creatividad es necesario no decir nunca "no" a la diversidad de tu equipo.

- Utilizar la palabra "no" en una sesión de brainstorming o cuando un/a empleado/a se te acerque con una idea transmite un mensaje negativo. Determina cómo desviar la idea para que se convierta en un "sí". Es demasiado sencillo descartar una idea porque crees que no va a funcionar; sin embargo, silenciar a los pensadores creativos de tu empresa inhibirá la creatividad y los/as empleados/as estarán menos dispuestos a seguir aportando soluciones novedosas e innovadoras.
- Una variedad de perspectivas, puntos de vista y estilos de aprendizaje aceleran el proceso de resolución de problemas.
- La forma de colaborar de tu equipo es más importante que las ideas generadas en sí mismas. El presidente de Pixar, Ed Catmull, habla de la importancia de reunir el equipo correcto y de cómo es mejor centrarse en la forma en que todo el equipo funciona colectivamente en lugar de las habilidades individuales dentro del equipo. Catmull subraya la importancia de "tener las personas adecuadas y la química apropiada" por encima de "tener la idea correcta".

Cómo potenciar tu creatividad

- **Céntrate en tus puntos fuertes**, no pienses que tus ideas no son buenas y no te autosabotees.
- **Nunca dejes de aprender**, rodeate de lecturas interesantes, dedica tiempo a tus aficiones y al ocio. Abrir la mente y hacer cosas diferentes te ayudará a ver distintos puntos de vista y complejidades.
- **Sé curioso/a**, intenta mirar las cosas como si fuera la primera vez que las ves. Piensa en cómo explorabas las cosas cuando eras un/a niño/a.
- **Comparte y coopera con otras personas de tu entorno**, esto te abrirá nuevos conocimientos, ideas y soluciones que no habías considerado antes.
- **No tengas miedo de preguntar**, formula preguntas inspiradoras y dirígelas a todo el mundo, desde compañeros/as de trabajo hasta los amigos y la familia, e incluso los niños. Sus respuestas pueden inspirarte y darte acceso a nuevos conocimientos.
- **Respetar tu biorritmo**, averigua qué parte del día o de la semana te viene mejor para reflexionar, hacer un brainstorming y pensar en nuevas ideas. Reserva un hueco en tu agenda para ello y haz que forme parte de tu rutina.





Checklist antes de empezar

Utiliza la siguiente lista de comprobación para evaluar la dimensión de la creatividad en el lugar de trabajo de tu proyecto de equipo.

Dimensión	Valoración		
	Fuerte	Adecuado	Necesita mejorar
Diversidad de estilos			
Soy consciente del valor creativo de los diversos estilos de pensamiento y trato de incorporar esta diversidad al equipo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Busco o contrato activamente a personas con diversas experiencias y estilos de pensamiento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuestro grupo reconoce el conflicto que puede causar la abrasión creativa, pero también reconoce su valor.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tu trabajo en equipo			
La mayoría nunca ignora las opiniones minoritarias en mi grupo de trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
He incorporado a alguien a mi grupo de trabajo específicamente porque aporta una nueva perspectiva.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuestro entorno de trabajo apoya a los que piensan de forma diferente a la mayoría.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los estilos de pensamiento, las habilidades y las experiencias de los miembros de mi grupo de trabajo son diversos y equilibrados.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Busco activamente a los miembros del grupo cuyos estilos de pensamiento difieren del mío.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El entorno psicológico			
Hay oportunidades suficientes para que las personas asuman tareas que implican riesgo y extiendan su potencial.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las ideas creativas son recompensadas o reconocidas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mientras demuestran que han aprendido de la experiencia, los miembros del grupo no son penalizados por experimentar y asumir riesgos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El espacio físico			
Nuestro espacio de trabajo incluye objetos estimulantes como periódicos, arte y otros artículos que no están directamente relacionados con nuestro negocio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
He realizado cambios en nuestro espacio físico de trabajo para mejorar la comunicación y la interacción creativa.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dimensión	Valoración		
	Fuerte	Adecuado	Necesita mejorar
Proporciono a los miembros del grupo una amplia variedad de herramientas de comunicación tradicionales y no tradicionales (correo electrónico, pizarras virtuales, lápices de colores y papel, etc.).	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se anima a los miembros del grupo a diseñar sus espacios de trabajo para reflejar su individualidad.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incorporación de personas ajenas o perspectivas alternativas			
Nuestro grupo realiza visitas a personas ajenas a la división u organización con el fin de encontrar diferentes perspectivas e ideas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
He organizado a ponentes de otros sectores para que vengan a hablar o a trabajar con mi grupo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuestro grupo ha comparado las funciones y características de nuestros productos, servicios o procesos internos con un sector distinto al nuestro.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Recursos para saber más

Herramientas online

- <http://www.urenio.org/tools/en/creativity.pdf>
- <https://daringtolivefully.com/creativity-tools>
- <https://www.sessionlab.com/blog/creative-games/>

Links útiles

- <https://sumry.me/list/search/why%20is%20creative%20thinking%20important>
- <https://visitjeromeidaho.com/2019/03/why-is-creativity-important-in-the-workplace/>
- <https://www.creativityatwork.com/what-is-creativity/>
- <https://people.math.harvard.edu/~knill/creativity/snowflake.html>

Vídeos

- [Liderazgo creativo: La hora del cambio](#)
- [6 ejemplos de creatividad en el trabajo](#)
- [Herramientas para la creatividad](#)

Artículos

- <https://hbr.org/2021/10/4-ways-to-spark-creativity-when-youre-feeling-stressed>
- <https://www.forbes.com/sites/jasonwingard/2020/05/29/why-companies-need-creative-leaders-in-the-future-of-work/?sh=22eb9e3482ac>

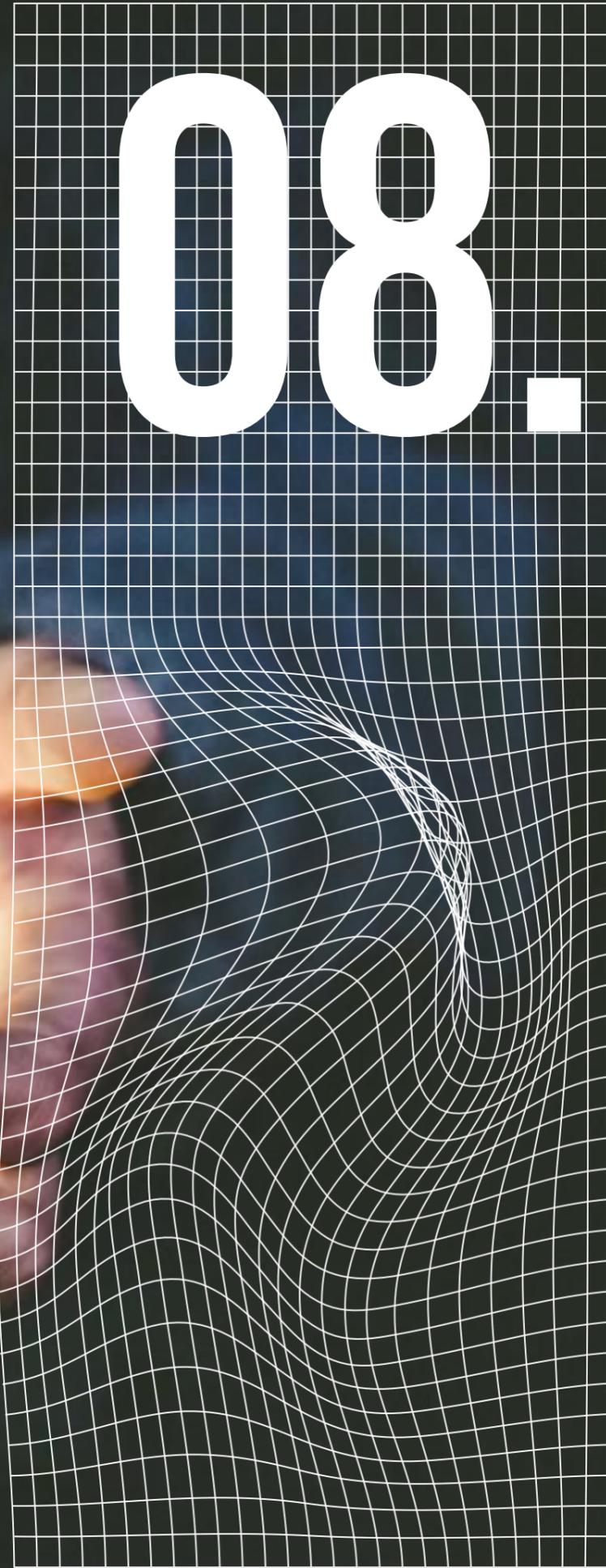
Libros/Manuales

- [Thinking Fast Slow](#)
- [Making Ideas Happen: Overcoming the Obstacles Between Vision & Reality – Scott Branson](#)
- [How We Got to Now: Six Innovations That Made the Modern World – Steven Johnson](#)
- [Steal Like an Artist: 10 Things Nobody Told You About Being Creative – Austin Kleon](#)

Innovación



08.



1. Descripción de la Innovación

A medida que crecemos, aprendemos algo nuevo cada día. Durante ese tiempo nos enfrentamos a nuevos enfoques, nuevos retos, nuevas tecnologías,... y nuevas experiencias. Tendemos a hacer nuestra vida más fácil y cómoda; sentimos que los enfoques anteriores son lentos, y lo queremos todo rápido. Ese es el motor de la innovación.



La innovación es la aplicación práctica de ideas que dan lugar a la introducción de nuevos bienes o servicios o a la mejora de bienes o servicios ya existentes.

– Wikipedia

¿Qué es la Innovación?

La innovación es la función específica del espíritu empresarial, ya sea en una empresa existente, en una institución pública o en una nueva empresa iniciada por un único individuo en la cocina familiar. Es el medio por el que e/la empresario/a crea nuevos recursos que producen riqueza o dota a los recursos existentes de un mayor potencial de creación de riqueza.

– Peter Drucker (Wiki)

A pesar de que las palabras innovación e invención se solapan semánticamente, en realidad son muy distintas.

- La invención puede referirse a un tipo de composición musical, una falsedad, un descubrimiento o cualquier producto de la imaginación. El sentido de invención que más se confunde con el de innovación es el de "dispositivo, artilugio o proceso originado tras el estudio y la experimentación", normalmente algo que no existía anteriormente.

- La innovación, por su parte, puede referirse a algo nuevo o a un cambio realizado en un producto, idea o campo existente. Se podría decir que el primer teléfono fue un invento, el primer teléfono móvil un invento o una innovación, y el primer smartphone una innovación.

• - Definición de Merriam Webster
La innovación está relacionada con la invención, pero no es lo mismo: la innovación suele implicar la aplicación práctica de una invención (es decir, una nueva capacidad mejorada) para tener un impacto significativo en un mercado o sociedad, y no todas las innovaciones requieren una nueva invención. Pero también hay que tener en cuenta otra parte de la innovación llamada disrupción: "La disrupción describe un proceso por el que una empresa más pequeña y con menos recursos es capaz de desafiar con éxito a las empresas establecidas", del artículo de Harvard Business Review: [¿Qué es la innovación disruptiva?](#)

¿De qué trata?

La innovación suele tener lugar mediante el desarrollo de productos, procesos, servicios, tecnologías, obras de arte o modelos de negocio más eficaces que los innovadores ponen a disposición de los mercados, los gobiernos y la sociedad.

"La innovación es el proceso de múltiples etapas en el que las organizaciones transforman las ideas en nuevos/improbados productos, servicios o procesos, con el fin de avanzar, competir y diferenciarse con éxito en su mercado"

– Wikipedia

¿Por qué es importante?

La importancia de la innovación en la empresa es otro valor clave para la longevidad de un negocio. Los/as emprendedores/as y las empresas surgen de una necesidad. Detectaron una necesidad dentro de la comunidad e idearon una solución. Aprovecharon la oportunidad de innovar para hacer la vida más cómoda. Y estas soluciones siguieron evolucionando para hacerlas cada vez mejores, más fáciles y más útiles.

Los/as empresarios/as deben estar al tanto de las tendencias y demandas actuales. Las pequeñas empresas ven la importancia de la innovación en el espíritu empresarial.

Son capaces de competir con las grandes industrias y ven su valor en la economía. Las pequeñas empresas son importantes porque están directamente implicadas en la comunidad y, por tanto, contribuyen a su beneficio financiero y ecológico. Estas pequeñas empresas conocen exactamente las necesidades de la comunidad y las satisfacen. Todas las cosas empiezan en pequeño.

La innovación es importante no sólo en la empresa. Como individuos, somos innovadores al adaptarnos bien a nuestras necesidades y crear nuestras propias soluciones. Ocurre lo mismo en el caso de los/as empresarios/as. La innovación en el espíritu empresarial ha ayudado a los países a cambiar con los tiempos y a producir nuevos productos y servicios a partir de los que ya existían. Y ser innovadores nos ha ayudado a tener éxito en todos nuestros esfuerzos.

The importance of innovation

¿Cuáles son sus beneficios?

La innovación tiene varios beneficios, especialmente la innovación continua. Sin innovación, no habría progreso, y sin progreso no hay sostenibilidad.

"La innovación permite resolver problemas y proporciona una visión creativa que permite ver las cosas desde una perspectiva diferente, independientemente de si se está desarrollando un nuevo producto, refrescando la estrategia o encontrando una forma original de adelantarse a la competencia".

- [Ventajas de la Innovación](#)

Algunas de las principales ventajas prácticas de la innovación son:

- mejora de la productividad
- reducción de costes
- aumento de la competitividad
- mayor reconocimiento y valor de la marca
- nuevas asociaciones y relaciones profesionales
- aumento de la facturación y de la capacidad de obtener beneficios

2. Kit de Herramientas



Guía Paso por Paso

Para desarrollar cualquier tipo de innovación hay que seguir varios pasos para obtener resultados innovadores.

1.

Hay que entender en qué se va a innovar y por qué se quiere hacer.

Esto significa que hay que entender perfectamente qué problemas se intentan resolver. Ten cuidado y asegúrate de entender la diferencia entre innovación e invención. (Esta diferencia se explica en la pág. anterior, pero básicamente ten en cuenta que la innovación puede aplicarse a las invenciones). En cualquier caso, para comprender el porqué de una innovación es necesario investigar, ya sea una investigación tecnológica, de procesos o de mercado, etc.



2.

Concéntrate en la solución y trata de pensar en su influencia 10 veces mayor (mucho mayor) que la que tienen los métodos existentes.

Por ejemplo, algo llevará sólo el 10% del tiempo anterior. O nos permitirá soportar objetos 10 veces más grandes, con el mismo tamaño. O será capaz de generar 10 veces más ingresos. Si puedes visualizar fácilmente 10x, prueba con 100x o más. El objetivo es desligarse de las ideas fijas.

3.

Resuelve la solución.

Haz primero un dibujo completo. No te centres en los detalles. El objetivo es tener una solución aproximada. Por lo tanto, ignora cualquier problema que haya en el camino, excepto los obstáculos. Si hay un obstáculo, pregúntate qué sería una locura hacer aquí. Esto se menciona de nuevo para ayudarte a no apegarse a un proceso preconcebido o idea anterior.

4.

Emplea métodos ágiles

Intenta ahorrar tantos recursos como sea posible, pero al mismo tiempo itera las soluciones a menudo y tanto como sea necesario. Piensa, ejecuta y repite.

Hay muchas maneras de innovar. O bien se intenta dar con nuevas soluciones, con la aplicación de inventos o simplemente se cambia el proceso. Además, muchas veces la innovación es una pura combinación de productos/servicios/métodos ya existentes.

Según el artículo de Harvard Business Review: "Deja de sabotear tu capacidad de innovar", debes hacer lo siguiente:

Consulta a tu yo del futuro.

Las personas están predispuestas a evitar las decisiones arriesgadas magnificando las consecuencias negativas que podrían producirse. Una lupa especialmente potente es lo que se llama arrepentimiento futuro: Imaginamos la autocritica que sentiremos si nuestra aventura sale mal. El deseo de evitar ese sentimiento fomenta el conservadurismo, pero se puede contrarrestar. En lugar de centrarte en el dolor que acompañaría a un esfuerzo fallido, imagina cómo te sentirás dentro de unos años si vas a lo seguro y dejas de lado tu idea.

Diseciona tu fracaso.

El problema del fracaso, además de lo evidente, es que genera emociones negativas que impiden el aprendizaje: negación, ira, desesperación y autculpabilidad. Los innovadores son especialmente propensos a estos sentimientos porque se identifican mucho con sus proyectos. Para evitar ese escollo, empieza por diseccionar tu fracaso. ¿Qué falló exactamente y por qué? ¿Qué premisas eran falsas? ¿Cuáles eran verdaderas?



Caso de Estudio

Test A/B

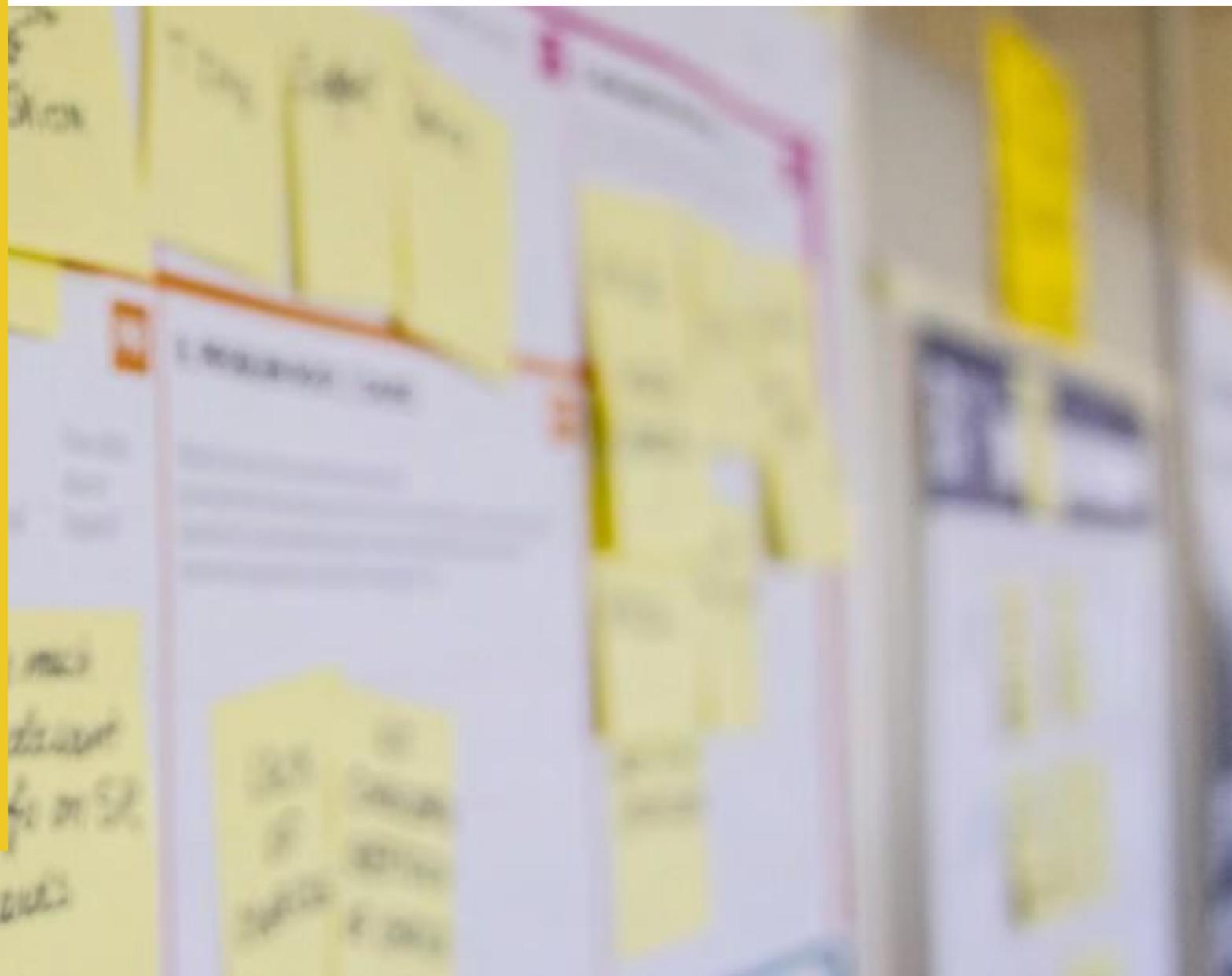
Una de las técnicas para innovar en la solución de un problema identificado es intentar un experimento con muchas soluciones posibles. Esta técnica se utilizó en el laboratorio de Thomas Edison para encontrar una versión de la bombilla incandescente económicamente viable para el uso doméstico, lo que supuso buscar entre miles de posibles diseños de filamentos antes de decidirse por el bambú carbonizado. La técnica relacionada de las pruebas A/B se utiliza a menudo para ayudar a optimizar el diseño de sitios web y aplicaciones móviles. Lo utilizan entidades tan importantes como Amazon, Facebook, Google y Netflix. Procter & Gamble utiliza productos simulados por ordenador y paneles de usuarios online para llevar a cabo un gran número de experimentos que guíen el diseño, el envasado y la colocación en los estantes de sus productos de consumo, y Capital One utiliza esta técnica para impulsar las ofertas de marketing de las tarjetas de crédito.

- Wikipedia

De acuerdo con el artículo de McKinsey, Los ocho elementos esenciales de la innovación:

"Los innovadores de éxito consiguen múltiples significativos por cada dólar invertido en innovación accediendo a las habilidades y el talento de otros. De este modo, aceleran la innovación y descubren nuevas formas de crear valor para sus clientes y socios del ecosistema.

La colaboración inteligente con socios externos, sin embargo, va más allá de la mera obtención de nuevas ideas y conocimientos; puede implicar compartir costes y encontrar rutas más rápidas para el mercado. Los componentes del primer iPod de Apple se desarrollaron casi por completo fuera de la empresa; gracias a la gestión eficaz de estas asociaciones externas, Apple pudo pasar del concepto inicial al producto comercializable en sólo nueve meses".





Práctica

Según el artículo de Harvard Business Review [Por qué el Lean Startup lo cambia todo](#), el método lean es una nueva forma de organizar una startup y favorece la experimentación frente a la planificación elaborada, el feedback de los clientes frente a la intuición y el diseño iterativo frente al desarrollo tradicional de "gran diseño por adelantado". El método lean tiene tres principios clave:

Primero, en lugar de dedicar meses a la planificación y la investigación, los/as empresarios/as aceptan que todo lo que tienen el primer día es una serie de hipótesis no probadas, básicamente, buenas conjeturas. Así que, en lugar de escribir un intrincado plan de negocio, habrán de resumir sus hipótesis en un marco llamado Business Canvas Model (Lienzo de Modelo de Negocio). En esencia, se trata de un diagrama de cómo una empresa crea valor para sí misma y para sus clientes. (Véase la sección "Esboza tus hipótesis" en el artículo).

Segundo, las empresas emergentes utilizan un enfoque de "salida del edificio" llamado desarrollo de clientes para probar sus hipótesis. Salen a la calle y piden a los usuarios, compradores y socios potenciales su opinión sobre todos los elementos del modelo de negocio, incluidas las características del producto, el precio, los canales de distribución y las estrategias de adquisición de clientes asequibles.

El énfasis está en la agilidad y la rapidez: las nuevas empresas desarrollan rápidamente productos mínimos viables y obtienen inmediatamente la opinión de los clientes potenciales. A continuación, utilizando las distintas aportaciones de estos clientes para revisar sus hipótesis, vuelven a empezar el ciclo, probando las ofertas rediseñadas y realizando ajustes más pequeños (iteraciones) o más sustanciales (pivotes) en las ideas que no están funcionando como se esperaba. (Véase la sección "Escuchar a los clientes" en el artículo).

Tercero, las empresas de nueva creación practican algo llamado desarrollo ágil, que se originó en la industria del software. El desarrollo ágil va de la mano del desarrollo del cliente. A diferencia de los típicos ciclos de desarrollo de productos de un año de duración que presuponen el conocimiento de los problemas de los clientes y las necesidades del producto, el desarrollo ágil elimina la pérdida de tiempo y recursos al desarrollar el producto de forma iterativa e incremental. Es el proceso por el que las start-ups crean los productos mínimos viables que prueban. (Véase la sección "Desarrollo ágil y receptivo" en el artículo).

Trucos y consejos

Sólo se puede dar un buen consejo:

¡FALLAR TANTAS VECES COMO SEA NECESARIO!

Mucha gente tiene miedo al fracaso. No tiene sentido. Está bien fracasar. Ser lo más ágil posible te permite fracasar muchas veces. Mantén los gastos bajos y alégrate de los fracasos. Luego, inténtalo de nuevo de forma un poco diferente.

Del artículo de Harvard Business Review: [Deja de sabotear tu capacidad de innovación](#):

"La creatividad se basa en la curiosidad y la apertura. La curiosidad impulsa la capacidad de cuestionamiento y la percepción, la búsqueda de patrones, causalidades y oportunidades, y los esfuerzos por salvar la brecha entre lo que se sabe y lo que no se sabe. Pero la curiosidad ilimitada puede llevarte por el mal camino de dos maneras. Puede que te veas arrastrado por una madriguera y pierdas de vista tu propósito original. O puedes enfrascarte en la reflexión, tratando de planificar todas las contingencias.

La apertura a nuevas experiencias e ideas te inspira a hacer preguntas del tipo "**¿Qué pasaría si...?**" y a conectar los puntos entre conceptos o dominios no relacionados. Pero en exceso, puede hacer que saltes de una idea a otra aleatoriamente o que te bombardees con detalles irrelevantes. Si te has estancado en tu tarea principal, puede atraerte con el canto de sirena de la novedad. Para garantizar que tu creatividad siga siendo un combustible útil y no una distracción peligrosa, puedes reconocer el momento de mayor peligro controlando tu curiosidad, es esencial cuando estás pasando de la reflexión a la acción; Establecer límites a tu implicación, reconocer la tendencia a dejar que tu creatividad te distraiga es el primer paso para aprovecharla; o puedes alistar un contrapeso, encontrando un/a compañero/a que pueda compensar tu exuberancia creativa."





Checklist antes de empezar

Utiliza la siguiente lista de comprobación para evaluar la dimensión de la innovación en el lugar de trabajo de tu proyecto o equipo.

Checklist de comprobación

- ¿Es necesaria esta innovación en este ámbito?

- ¿Conozco realmente la innovación más reciente del área en que quiero innovar?

- ¿Qué aportará la innovación?

- ¿La innovación crea más cosas buenas que malas? (por ejemplo, todo el proceso, la producción y el uso de la innovación también está trayendo algún tipo de impacto social y/o medioambiental?)



Recursos para saber más

Herramientas online

- [MindMeister: Create Your Mind Maps Online - On Any Device](#)
- [Viima - Make More Innovation Happen](#)
- [Idea & Innovation management software Accept Mission](#)
- [IdeaScale: Idea Management and Innovation Management Software](#)

Links útiles

- [100+ sources that every innovation professional should know](#)
- [5 Methods For Innovation You Should Try with Your Team](#)
- [10 Types of Innovation: The Art of Discovering a Breakthrough Product](#)
- [Ten Types of Innovation: 30 new case studies for 2019](#)

Vídeos

- [Charles Leadbeater: The era of open innovation](#)
- [The single biggest reason why start-ups succeed](#)
- [The prison of your mind | Sean Stephenson | TEDxIronwoodStatePrison](#)

Artículos

- [Drive Innovation with Better Decision-Making](#)
- [5 Questions to Build Your Company's Capacity for Innovation](#)
- [Stop Sabotaging Your Ability to Innovate](#)
- [The Innovator's DNA](#)
- [Advantages of innovation | nibusinessinfo.co.uk](#)

Libros/Manuales

- [The Invincible Company: How to Constantly Reinvent Your Organization with Inspiration From the World's Best Business Models](#)
- [Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice](#)
- [Exponential Organizations: New Organizations Are Ten Times Better, Faster, and Cheaper Than Yours \(and What to Do About It\)](#)
- [Good to Great: Why Some Companies Make the Lead and Others Don't](#)
- [The Lean Enterprise: How Corporations Can Innovate Like Startup](#)

Tener Iniciativa



1. Descripción de la Iniciativa

¿Qué es la iniciativa?

Tener iniciativa es la capacidad de ser ingenioso/a e introducir un nuevo curso de acción. Requiere tenacidad, resistencia y determinación. Debes ser capaz de demostrar tu capacidad para pensar por ti mismo/a y actuar cuando sea necesario.

¿De qué trata?

Los investigadores Michael Frese y Doris Fay definen la iniciativa como *"un comportamiento laboral caracterizado por su carácter autodidacta, su enfoque proactivo y por ser persistente a la hora de superar las dificultades que surgen en la consecución de un objetivo."*

La iniciativa es un aspecto importante del desarrollo de tus jóvenes talentos profesionales y forma parte de tu mentalidad de autogestión. Tomar la iniciativa implica ver el panorama general e identificar las tareas que pueden completarse para hacer avanzar las cosas.

Cuando muestras iniciativa, haces las cosas sin que te lo digan, averiguas lo que necesitas saber, sigues adelante cuando las cosas se ponen difíciles y detectas y aprovechas las oportunidades que otros dejan pasar. En el trabajo, actúas en lugar de reaccionar.



La iniciativa es hacer lo correcto sin que te lo digan.

– Victor Hugo, escritor francés

¿Por qué es importante?

La capacidad de ser ingenioso/a y trabajar sin que te digan lo que tienes que hacer se conoce como iniciativa. Requiere persistencia y determinación. Las personas que tienen iniciativa demuestran que son capaces de pensar por sí mismas y actuar cuando es necesario. Implica utilizar la mente y estar motivado/a para tener éxito.

La iniciativa es una habilidad de autogestión, y la autogestión es una de las habilidades clave en la vida y el trabajo de los jóvenes profesionales. Cuando tienes iniciativa, realizas cosas sin que te lo pidan, resuelves problemas que otros no han notado y vas más allá para seguir aprendiendo y mejorando. Si es necesario, investigas más, haces preguntas y buscas ayuda.

Tener iniciativa te convierte en un/a candidato/a atractivo/a para puestos de trabajo y oportunidades, ya que demuestra tu capacidad de pensar por ti mismo/a, así como tu voluntad de aprender y mejorar en tu puesto actual.

¿Cuáles son los beneficios de tener iniciativa?

Si se muestra de forma adecuada y en el momento oportuno, tener iniciativa es igualmente beneficioso para ti y para la organización para la que trabajas. Es bien sabido que hay que tener iniciativa para "hacerse notar", pero ¿qué hay exactamente detrás de estas palabras? A continuación te presentamos una lista de ventajas evidentes y no tan evidentes que puedes obtener al usar tu iniciativa:

Consigues visibilidad y reconocimiento.

Como habrás aprendido de la experiencia, el individuo más trabajador no siempre es el que asciende más rápido que los demás. El trabajo duro y la dedicación no son suficientes para construir una carrera: es importante hacer notar tu contribución y demostrar tu valor real para la empresa. Al mostrar iniciativa, demuestras un interés genuino por satisfacer las necesidades de la empresa, lo que puede conducir a un mayor salario o a un ascenso en el futuro (si buscas consejos prácticos sobre cómo conseguir un mayor sueldo, consulta aquí).

Aprendes nuevas habilidades.

Cuando tu responsabilidad es básicamente la misma todo el tiempo, es difícil seguir aprendiendo y creciendo profesionalmente. Además, estancarse en un papel sin desarrollo profesional conduce al agotamiento profesional y al estrés laboral continuo. Estar dispuesto a asumir más responsabilidades o un nuevo proyecto que sea completamente nuevo para ti amplía tu zona de confort y te permite aprender nuevas habilidades duras y blandas cada día. Si quieres mejorar tus habilidades de comunicación, la resolución de problemas, la independencia y aumentar la autoestima, la iniciativa es la forma adecuada de hacerlo.

Obtienes responsabilidad adicional.

Siguiendo con el punto anterior, conseguir una responsabilidad extra te permite ser considerado/a para un ascenso. Si tienes éxito en el desempeño de tus funciones habituales y quieres hacer más, significa que estás preparado/a para un puesto de gestión y puedes demostrarlo en la práctica. Por lo tanto, si quieres un ascenso, busca una iniciativa que esté a la espera de ser puesta en práctica o aporta tus ideas.

Aumenta la eficiencia de la compañía

Desde la perspectiva del/de la empresario/a, es la iniciativa de las personas la que hace posible la mejora de los procesos, la reducción de costes y la retención de clientes. Todo el mundo necesita personas que sepan ver las oportunidades de mejora, resolver los problemas de forma no estándar y sugerir ideas que puedan llevar a la empresa a un gran avance. Por eso, el enfoque creativo y la iniciativa son una de las principales cualidades que buscan las empresas cuando contratan a licenciados (aquí puedes encontrar la guía para conseguir tu primer trabajo después de graduarte).

Aumentas el valor de tu currículum.

Todos los aspectos en los que haya mostrado iniciativa, tanto los efectivos como los inefectivos, merecen ser mencionados en tu currículum. Actuar por iniciativa propia supone que tienes capacidad de liderazgo, puedes trabajar de forma independiente e identificar oportunidades. Además, significa que eres lo suficientemente persistente para alcanzar los objetivos de la empresa. Y si apoyas la descripción de los proyectos que has liderado con palabras de alto impacto en el currículum, tu contribución sonará aún más significativa sobre el papel. Si no sabes cómo incluir los proyectos que has dirigido en tu currículum, o sientes que tu currículum actual no funciona, considera la posibilidad de obtener la ayuda de un experto.

Tanto si se trata de introducir nuevas ideas para aumentar la productividad, como de liderar un proyecto innovador o de desempeñar las funciones de tu jefe durante su ausencia, la iniciativa reflexiva siempre da sus frutos. Tu tarea es hacer los deberes, encontrar el momento y el lugar adecuados para mostrar tu iniciativa y ser persistente durante su realización.

2. Kit de Herramientas



Guía Paso por Paso

1.

Ten a mano tu plan de formación

La mejor iniciativa proviene de la comprensión de cómo puedes beneficiar a la organización en la que trabajas, y también a propia tu formación y carrera. Además, los estudios demuestran que las personas que tienen planes de carrera a largo plazo están más dispuestas a tomar iniciativas. Si conoce tus objetivos profesionales, sabrás qué habilidades debes aprender y qué proyectos llevar a cabo para ascender. De este modo, aprendes a vincular tus necesidades profesionales a los objetivos de la empresa y a aportar ideas realmente útiles en lugar de presentar lo primero que se te ha pasado por la cabeza. Si todavía no tienes un plan de carrera, aprende los pros y los contras de crearlo.

2.

Aumenta tu confianza.

De hecho, es imposible imaginar una buena iniciativa procedente de una persona tímida y vacilante. Cuando presentas una nueva solución a la dirección, tienes que tener confianza en tus palabras y en tus ideas. Si te falta autoestima, hay muchas formas rápidas de aumentarla. En primer lugar, elabora una lista de tus logros profesionales anteriores. Si echas un vistazo a lo que has conseguido hasta ahora, te motivarás para conseguir logros aún mayores. En segundo lugar, fíjate objetivos medibles y consíguelos para que puedas ver el progreso y empezar a percibirte a ti mismo/a como un/a "triunfador/a". Y en tercer lugar, visualízate como una persona que irradia confianza y vibraciones positivas..

3.

Permanece atento/a a las oportunidades.

La capacidad de ver oportunidades literalmente en todas partes es una habilidad, y puedes dominarla. Si puedes ver y aprovechar el potencial de mejora y crecimiento, no pasarás desapercibido/a en ninguna organización. Hay varias maneras de enseñarte a ti mismo/a a estar atento/a a las oportunidades.

4.

Sé curioso/a.

Las personas que saben ver las oportunidades que están en el aire comparten un rasgo común: son curiosas. Siempre buscan saber cómo funciona toda la empresa y van más allá de sus responsabilidades directas. Cuando aprenden cómo funciona cada departamento de su organización, qué hace que su producto o servicio sea un éxito y de qué se quejan más los demás empleados, tienen una imagen clara en su mente y pueden ver qué se puede mejorar y cómo.

5.

Haz preguntas.

Para aprender a ver el potencial de mejora, tienes que hacerte las preguntas adecuadas. Utilízalas para acceder a la situación actual de la empresa o de tu departamento, identificar los problemas en una fase temprana o comprender las necesidades de tus clientes. Cuando adoptes el hábito de buscar oportunidades en todas partes, te convertirás en un activo para cualquier empleador.

6.

Mentalidad empresarial.

Si quieres tomar la iniciativa, ver las cosas desde la perspectiva del/de la propietario/a de la empresa te ayudará a abrirte camino. La mayoría de los/as empleados/as tienden a hacer exactamente lo que se les exige y por lo que reciben dinero (a menos que sean ambiciosos y quieran llegar a lo más alto de la escalera corporativa). Sin embargo, para ser realmente beneficioso para la empresa, tienes que desarrollar la mentalidad empresarial. Esto supone ver tus tareas ordinarias y las tareas establecidas para tu departamento como parte de un complicado proceso empresarial que finalmente aporta dinero a la empresa. Al centrarte en el éxito general de la empresa, te vuelves más responsable y reflexivo/a a la hora de mostrar la iniciativa, y tus sugerencias se vuelven más útiles.

7.

Presenta ideas bien preparadas.

Expresar las ideas buenas pero en bruto es la forma segura de que te las robe rápidamente un colega, quién podría desarrollarlas y llevarse todo el mérito. No es la recompensa que querías cuando aprendiste a tomar la iniciativa, ¿verdad? Además, como hemos mencionado anteriormente, las ideas en bruto no son muy útiles para tu jefe/a, ya que necesitan más trabajo para obtener un retorno de la inversión. Siempre que sientas que tienes una gran iniciativa que proponer, haz los deberes adecuados. Desarrolla tus ideas más a fondo, piensa en la cantidad de trabajo y costes que puede suponer y en los riesgos que puede encontrar. Por ejemplo, si quieres sugerir que un equipo de ventas reciba formación para aprender las prácticas modernas de venta, calcula si el volumen de negocio previsto cubrirá los gastos de formación. Cuando entres en el despacho de tu jefe/a con un borrador de un caso empresarial, te tomarán más en serio.

8.

Ayuda a los demás.

En muchos equipos, hay una persona que se queda atrás en un área o un empleado recién contratado que carece de la formación adecuada para incorporarse. En este caso, puedes tomar la iniciativa y explicarles los temas sobre los que carecen de conocimientos o experiencia, aumentando así los resultados del trabajo para todo el equipo y ganando la reputación de experto/a en la materia. Por ejemplo, si tu empresa implanta un nuevo software o nuevas normas corporativas, puedes servir de agente de este cambio formando a los demás y explicando los conceptos más complejos.

9.

Participar en las actividades de la empresa.

Si trabajas en una organización de tamaño medio o grande, siempre hay muchos eventos alrededor, como actividades de formación de equipos, conferencias, sesiones de formación, etc. Por lo tanto, puedes ofrecer tu candidatura para hablar en estos eventos o ayudar en los preparativos. No sólo te ayudará a entender el trabajo de otros departamentos y a adquirir nuevos conocimientos, sino que también te recomendarás como una persona emprendedora que se preocupa por la vida de la empresa (y por tu carrera también). Por ejemplo, puedes ayudar a preparar la fiesta corporativa de la oficina.

10.

Participar en sesiones de brainstorming

Participar en las actividades en el lugar de trabajo es necesario para hacerse notar. Si se celebran sesiones de brainstorming, no tengas miedo de hablar y compartir tus ideas. Puede que algunas de tus ideas reciban apoyo y se hagan realidad. Las sesiones de brainstorming suelen utilizarse para encontrar una solución creativa a los problemas existentes, pero incluso si no inventas esa solución, ser un/a participante activo/a de actividades similares te ayudará a construir una reputación de persona con la que tu jefe/a puede contar.



Caso de Estudio

El concepto de iniciativa en el campo de la ingeniería

El caso

La iniciativa y el papel que desempeña en la mano de obra de la ingeniería.

El desafío

Comprobar la hipótesis de que tener iniciativa está correlacionado con "las evaluaciones de los compañeros, la necesidad de logro, la orientación a la acción, el afrontamiento centrado en los problemas y en las emociones pasivas, la planificación de la carrera y la ejecución de los planes".

El resultado

Los resultados del caso de estudio confirmaron la hipótesis de que la iniciativa personal está correlacionada con las valoraciones de los compañeros, la necesidad de logro, la orientación a la acción, el afrontamiento centrado en los problemas y en las emociones pasivas, la planificación de la carrera y la ejecución de planes. Otras conclusiones relacionadas con el estudio fueron que los empresarios tendían a tener un grado muy alto de iniciativa personal y que los sujetos desempleados con un alto grado de iniciativa personal tendían a encontrar trabajo más rápidamente que los que tenían un bajo grado de iniciativa personal.





Práctica

Técnicas para mejorar la Iniciativa	Finalidad
Conferencias	La conferencia es uno de los métodos que se presentan en primer lugar, donde los/as líderes empresariales o los/as profesores/as de los/as Millennials están en el centro. Es un método en el que se describen activamente los temas a tratar y los Millennials son oyentes pasivos. Con este método, las lecciones, talleres, etc., se desarrollan en forma de informe, descripción y explicación.
Debate	Dependiendo de la situación, el debate es una herramienta que permite participar a todos los/as Millennials, o a una parte específica de los talleres o eventos. En este método, los miembros del grupo discuten un tema abordando los distintos puntos de vista y debatiendo opiniones alternativas sobre ser iniciativa.
Demostración	En este método, los/as líderes empresariales o docentes de los/as Millennials demuestran un experimento, una prueba, delante de los/as alumnos/as. Y luego ayudan a los/las millennials a hacerlo también. La Generación Y aprende no sólo mirando y observando, sino también tomando parte y participando. Este método se suele aplicar en la enseñanza y en las habilidades de comunicación.
Caso de Estudio	Los casos de estudio requieren que los/as Millennials participen activamente mientras utilizan una perspectiva analítica para pensar en eventos reales y problemáticos. El evento problemático puede ser real o muy cercano a la vida real.
Performance	En este método, los/as líderes empresariales o docentes realizan actividades como experimentos y demostraciones delante de los/as Millennials, quienes intentan aprender mirando y observando. Este método suele aplicarse cuando hay instalaciones limitadas y cuando se trata de situaciones experimentales peligrosas.
Preguntas-Respuestas	Se emplean diferentes tipos de preguntas en esta dinámica (asociativas, diferenciales, de evaluación, de solicitud de información, de motivación y de lluvia de ideas). Aunque los/as Millennials se sitúan en posiciones más activas durante el proceso, este método está centrado en el/la moderador/a.
Aprendizaje cooperativo	El aprendizaje cooperativo es un tipo de aprendizaje que se basa en que los/as Millennials trabajen juntos por un propósito común. Los/as Millennials adquieren experiencias como la toma de conciencia de la unidad.
Brainstorming	La lluvia de ideas es un proceso de trabajo en grupo que se ha regulado para llegar a soluciones para un problema sin limitaciones ni evaluación. El propósito de la lluvia de ideas es facilitar a los/as Millennials la expresión y la generación de ideas.
El método STARRS	El método STAR (Situación, Tarea, Acción y Resultado) proporciona a los/as líderes empresariales y docentes la oportunidad de "Reflexionar" sobre su experiencia y "Reforzarla" pensando en cómo harían las cosas mejor.



Si estás estudiando:

- Ofrécete como voluntario/a para dirigir una asamblea, puede que el profesor ya tenga un tema en mente o puedes utilizar este reto o uno de nuestros otros retos.
- Crear el consejo escolar, o ser voluntario/a.
- Busca un tema de interés en particular para tu escuela, la basura, el acoso cibernético, la salud mental,... y crea una campaña para apoyarlo.

Si estás trabajando:

- Organiza una sesión de formación sobre un tema, una habilidad o un proceso que sepas que puede ayudar al equipo.
- Pregunta si puedes apoyar otro proyecto, ponte en marcha para ganar nuevos amigos y nuevas habilidades.

Si estás en otra situación:

- Organiza una formación sobre una habilidad que ayude a tu equipo.
- Organiza un evento de intercambio de conocimientos, en el que todos los miembros del equipo hablen de sus funciones y habilidades.
- Encuentra nuevas oportunidades para jugar, una nueva liga en la que inscribirte, talleres adicionales que puedas realizar etc.
- Ofrecer el equipo para apoyar un proyecto comunitario, enseñar a los jóvenes o a las personas mayores, etc.

Trucos y consejos

Como gestor/a o propietario/a de una empresa, para fomentar la capacidad de iniciativa es necesario:

- Buscar más responsabilidades.
- Afrontar los retos/resolver los problemas.
- Formar a otros/compartir conocimientos.
- Ayudar a tus compañeros.
- Proporcionar actualizaciones periódicas de la situación.
- Construir relaciones laborales sólidas con los/as compañeros/as de trabajo.
- Hacer cosas y proyectos que otros evitan.
- Ser voluntario/a para trabajar con diferentes equipos y departamentos.
- Intervenir cuando alguien no está disponible o está ausente.
- Ser innovador/a, mejorar los sistemas, procesos y procedimientos.
- Resolver los conflictos interpersonales en el trabajo.
- Ofrecerte como mentor/a de otros.
- Voluntarios/as para funciones de liderazgo.
- Ser una referencia para los buenos empleados potenciales.
- Ayudar en los procesos de contratación.
- Lluvia de ideas para mejorar la empresa.
- Ser un/a jugador/a de equipo.
- Ayudar a tu jefe/supervisor.
- Ayudar a otros a que vean sus fortalezas y cualidades.
- Anticipar y prevenir los problemas.
- Vestirse para triunfar.
- Compartir el mérito.
- Mantener un alto nivel de calidad.
- Tomar buenas decisiones y ser decisivo/a.
- Realizar el control de calidad de los proyectos terminados.

Cómo mejorar tu capacidad de iniciativa personal

Necesitarás un poco de coraje y confianza en ti mismo/a para utilizar tus dotes de iniciativa, y tendrás que esforzarte un poco más. Despertarse simplemente y completar las cosas que otras personas no han hecho no es el mejor método para demostrar iniciativa. Para tener realmente iniciativa, debes ir más allá. Aquí tienes cuatro estrategias para empezar a desarrollar y mejorar tu capacidad de iniciativa.

1. No dudes en preguntar.

Entender cómo y por qué las cosas funcionan, como lo hacen, o por qué las cosas se hacen como se hacen te ayuda a considerar cómo pueden mejorarse. Además, cuanto más sepas sobre un tema, mejor podrás predecir lo que sucederá después. Interésate y haz preguntas sobre los procedimientos, y ten en cuenta el panorama general. Probablemente sólo serás responsable de una parte de un proceso, pero aprender lo que ocurre antes y después de realizar tu trabajo puede ayudarte a idear nuevos métodos para que el trabajo de la siguiente persona sea más sencillo.

Nunca tengas miedo de ir más allá, busca a otros/as compañeros con responsabilidades e intereses diferentes a los tuyos y pregúntales cómo manejan los problemas.

2. No seas tímido/a y habla más.

Asegúrate de presentar ideas frescas. Las ideas bien pensadas que se aportan en un momento oportuno demuestran iniciativa. No querrás interrumpir a la dirección del equipo en medio de una conversación, pero si tienes una nueva sugerencia sobre cómo tu equipo deportivo podría marcar más goles o defender mejor, ¡sin duda habrá un momento para compartirla!

Interésate por los temas en los que estás trabajando y comenta los nuevos artículos que hayas leído, así como los acontecimientos fascinantes y actuales. Si estás ayudando a un proyecto con las redes sociales, habla de las campañas anteriores que han ido bien y mantente al día de las nuevas aplicaciones y canales que se están desarrollando.

Habla cuando tengas un reto e inspira a otros a hacer lo mismo, interésate por las nuevas iniciativas y estimula la conversación sobre cómo se podrían manejar los retos.

3. Intenta ser siempre organizado/a.

Tener iniciativa puede suponer que te obligues a pensar de forma diferente sobre cómo funcionan las cosas y cómo se hacen. Te propondrás nuevas tareas y te obligarás a pensar de forma diferente sobre cómo funcionan las cosas y cómo se hacen. Para asumir nuevos proyectos o ampliar tu carga de trabajo, tendrás que ser organizado/a. Tendrás que volver a comprobar que tus tareas están en orden y que tienes el tiempo y la capacidad para realizar un poco más o trabajar de forma diferente.

4. Prepárate para actuar.

La clave de la iniciativa es la acción, debes hacer preguntas, hablar más y estar organizado/a y preparado/a, pero si haces todo eso y aun así no pasas a la acción, habrás fracasado en el último obstáculo de la iniciativa. Ver lo que hay que hacer y luego informar a todo el mundo sobre ello sin pasar a la acción puede hacer que parezcas un/a quejica en lugar de un/a hacedor/a. En circunstancias de trabajo en equipo, habrá una cosa en la que seas muy excelente y aprendas más rápido que los demás; ¿por qué no organizas una sesión de formación para tu equipo sobre tu principal talento, compartes lo que sabes y animas a los demás miembros del equipo a formarse también en su mejor habilidad? Si todavía no has entrado en la plantilla, organizar una sesión de entrenamiento en la que el portero o los defensas hablen de sus talentos y su formación podría ayudar a todo el equipo a funcionar mejor juntos.





Checklist antes de empezar

Utiliza la siguiente lista de comprobación para evaluar tu capacidad de tener iniciativa en el lugar de trabajo de tu proyecto o equipo.

Lista de comprobación

Acostúmbrate a preguntar "qué pasaría si..." en lugar de aceptar el statu quo	<input type="checkbox"/>
Programa sesiones de brainstorming creativo en solitario o en grupo	<input type="checkbox"/>
Desafíate a probar cosas nuevas cada día durante una semana	<input type="checkbox"/>
Hazte muchas preguntas	<input type="checkbox"/>
Si está pasando mucho tiempo haciendo tareas aburridas, pregúntate si realmente es necesario hacerlas. Si es así, busca formas de hacerlas más eficientes. Considere la posibilidad de subcontratar algunas de esas tareas.	<input type="checkbox"/>
Haz diferentes ejercicios de autoconciencia cada día durante un mes: realiza tests de personalidad, lleva un diario, pregunta a tus amigos y familiares sobre tus puntos fuertes y débiles, etc.	<input type="checkbox"/>
Haz una lista de todas las cosas que llevas tiempo queriendo hacer - ya sea algo tan pequeño como limpiar la casa o algo tan grande como escribir un libro - y empieza a hacer al menos una cosa de esa lista de inmediato.	<input type="checkbox"/>
Busca un/a mentor/a	<input type="checkbox"/>
Formar un grupo de trabajo excelente.	<input type="checkbox"/>
Apúntate a una clase para aprender algo nuevo, aunque no tenga nada que ver con tu carrera.	<input type="checkbox"/>
Haz una lista de tus mayores errores. Escribe en un diario las lecciones que has aprendido de esos errores.	<input type="checkbox"/>
Habla. La próxima vez que alguien te pida una opinión, o si estás en una reunión, no te contengas. Presenta tus ideas o di exactamente lo que piensas. Tienes que sentirte cómodo/a contigo mismo/a y con tus creencias, para acostumbrarte a tomar una iniciativa.	<input type="checkbox"/>
Si ves que hay que hacer algo, hazlo, aunque no sea tu responsabilidad.	<input type="checkbox"/>
Reconoce tus errores.	<input type="checkbox"/>
Establece tus objetivos.	<input type="checkbox"/>
Participa. Haz notar tu presencia tomando parte en cualquier debate o actividad con entusiasmo.	<input type="checkbox"/>
Saca ventaja de las nuevas oportunidades.	<input type="checkbox"/>
Descubre tus valores. ¿Sabes lo que defiendes? Tus valores fundamentales son una parte esencial de la vida que quieres crear, así que dedica un tiempo a pensar en ellos.	<input type="checkbox"/>
Haz una lista de las cosas que te rodean que no son lo suficientemente buenas, las que sabes que podrían ser mejores. Escoge una y haz una lluvia de ideas para mejorarla. A continuación, pon en práctica la idea de inmediato.	<input type="checkbox"/>
Toma decisiones. Cuando haya que decidir algo, no te preocupes o pienses en ello y provoques la situación. Haz tus deberes, evalúa la situación y luego toma una decisión con conocimiento de causa.	<input type="checkbox"/>
Siga la regla del 80/20. Concentra tus esfuerzos en las cosas que le proporcionarán resultados de alto impacto.	<input type="checkbox"/>
Haz un esfuerzo consciente para dar lo mejor de ti mismo/a en cada tarea.	<input type="checkbox"/>
Sé persistente. Si quieres algo, y sabes que tienes razón en quererlo, sigue con ello. No dejes que el miedo al rechazo te frene.	<input type="checkbox"/>
La influencia es poder. Experimenta con diferentes formas de mejorar tus habilidades de influencia.	<input type="checkbox"/>
Envía una tarjeta de agradecimiento escrita a mano a alguien que te haya ayudado.	<input type="checkbox"/>

Lista de comprobación

Acércate a una persona que sea buena en algo que quieras mejorar y pídele ayuda. Puedes pedirle que sea tu mentor/a o hacerle una oferta mutuamente beneficiosa en la que tú le proporciones algo que necesite a cambio.	<input type="checkbox"/>
Elogia a alguien públicamente por algo que haya hecho bien. Si tu cónyuge ha hecho algo bueno por ti, dale las gracias o elogia su esfuerzo delante de los demás. Si tu empleado/a ha tomado una iniciativa, se ha desviado de su camino para hacer algo o ha hecho un trabajo realmente bueno, haz un comentario al respecto delante de otros compañeros.	<input type="checkbox"/>
Elogia a alguien que esté en una posición superior a la tuya. Si tus padres hicieron algo bien, o si tu jefe hizo algo muy útil, o te dio una buena orientación, díselo y agrádeclo.	<input type="checkbox"/>
Predicar con el ejemplo. Si intentas que otra persona haga algo, hazlo tu primero. Inspira la acción en los demás. No la fuerces.	<input type="checkbox"/>
Ayuda a alguien sin esperar ninguna recompensa, ni siquiera un agradecimiento. Ayúdale porque es lo que hay que hacer.	<input type="checkbox"/>
Busca un puesto de liderazgo informal. Organiza eventos en tu comunidad local, ofrece tu ayuda en proyectos escolares, crea un grupo que reúna a personas con ideas afines. No tienes que esperar a que alguien te diga que eres un/a líder. Los/as líderes lideran, tanto si les pagan por ello como si no.	<input type="checkbox"/>
Encuentra una forma de mejorar tus habilidades comunicativas y practícala cada día durante quince días.	<input type="checkbox"/>
Averigua cómo prefieren comunicarse los demás. Siempre que sea posible, utiliza el medio que ellos elijan.	<input type="checkbox"/>
Aporta soluciones, no problemas. Esto es un cliché por una razón. A nadie le gustan los detractores ni los llorones. Si ves un problema, no dudes en plantearlo. Pero ten también algo constructivo que decir.	<input type="checkbox"/>
Anticípate a las necesidades de tu jefe, de tu pareja, de tus hijos, de tus amigos,... Haz por ellos algo que necesiten, sin que tengan que pedirte.	<input type="checkbox"/>
Pide regularmente a las personas de tu vida que te den su opinión sobre tus puntos fuertes y débiles.	<input type="checkbox"/>
Sé honesto/a. Sé tú mismo/a.	<input type="checkbox"/>
Sé tu mejor defensor/a. Aprende a presentar tus ideas y planes de forma positiva y eficaz a los demás.	<input type="checkbox"/>
Ofrécete como voluntario/a para tareas difíciles o extrañas.	<input type="checkbox"/>
Sonríe a la gente. Salúdalos. La amabilidad es la forma más eficaz de crear una conexión.	<input type="checkbox"/>
Minimiza los comentarios negativos que salgan de tu boca.	<input type="checkbox"/>
Da lo que quieres recibir. Esto es similar a "haz a los demás lo que quieres que te hagan a ti". Si quieres respeto, da respeto a los demás. Si quieres oportunidades, da las que estén en tu mano a las personas que se beneficien de ellas.	<input type="checkbox"/>
Encuentra un entorno de trabajo que apoye tu autenticidad. No intentes encajar en un lugar que es totalmente inadecuado para ti.	<input type="checkbox"/>
Crea un plan para saber dónde quieres estar dentro de cinco años.	<input type="checkbox"/>
Rompe activamente la asociación con todas las influencias negativas en tu vida. Rodéate de personas que te apoyen, motiven o inspiren.	<input type="checkbox"/>
Revisa periódicamente tus progresos en tus objetivos y ajusta el rumbo según sea necesario.	<input type="checkbox"/>
Escoge una habilidad que sea importante/necesaria para ti, pero en la que no seas muy bueno/a, y céntrate en mejorarla hasta alcanzar un nivel alto en 4-6 meses.	<input type="checkbox"/>
Simplifica tu vida.	<input type="checkbox"/>



Recursos para saber más

Herramientas online

- [Document about Concept of career guidance and developing career choices](#)
- [Manual about Inclusive Leadership for Trainers](#)

Links útiles

- [Blog Post about “How To Find And Retain Talent In The Millennial Era”](#)
- [The Inclusive Leadership Handbook – Theoretical framework](#)
- [EU Project “CATCH 21st Century Skills for changing the approach to university teaching”](#)
- [Competence Self Assessment Tool For Youth Workers](#)

Vídeos

- [Let’s Address Millennial Mental Wellbeing](#)
- [The Power of Taking Initiative and Being More Proactive – How to Take the Initiative](#)
- [HR Technology 2021: A Comprehensive Guide To The Market](#)
- [The Role of Millennials in The Emerging Story of Our Time | Dr. Seren Dalkiran | TEDxSquareMile](#)
- [Career Readiness - Success at Work - Taking the initiative at work](#)

Artículos

- [Paper: The First Step to Leadership in School Management: Taking Initiative](#)
- [Phd Thesis: Millennial Integration: Challenges Millennials Face in the Workplace and What They Can. Do About Them](#)
- [HBR Blog Post: Millennials Are Actually Workaholics. According to Research](#)
- [Insider Blog Post: A CEO shares his best advice for getting promoted quickly when you’re in your 20s](#)
- [The Wall Street Journey Blog Post: Everyone Agrees: Millennials Have a Lot to Learn at Work](#)
- [Communication Studies Thesis: They Work Hard for Their Money: A Narrative Analysis of Millennial. Workforce Entry](#)

Libros/Manuales

- [Initiative: A Proven Method to Bring Your Passions to Life \(and Work\)](#)
- [1001 Ways to Take Initiative at Work](#)
- [College Dropout: Why Millennials Are Taking the Initiative](#)

Curiosidad

An aerial photograph of a coastline, showing a road running horizontally across the middle. The land is a mix of green and brown, and the water is a deep blue. A white grid is overlaid on the right side of the image, with a section of it distorted into a wavy pattern. The number '10.' is written in large white font on the grid.

10.

1. Descripción de Curiosidad

La mente que se abre a una nueva idea nunca vuelve a su tamaño original.

- Albert Einstein

¿Qué es la curiosidad?

La curiosidad es un estado de motivación agradable que implica una tendencia a reconocer y buscar información y experiencias nuevas y estimulantes.

La curiosidad se diferencia de otras emociones positivas por el fuerte deseo de explorar y persistir en la actividad que inicialmente estimuló el interés de una persona. Aunque la curiosidad y el placer tienden a ir de la mano, a veces puede darse un conflicto entre la curiosidad y otras emociones positivas.

Esto sucede porque la curiosidad puede llevar a la búsqueda de actividades nuevas, inciertas y complejas que son aversivas. Cuando se siente curiosidad, las recompensas parecen provenir del proceso de integración de información y experiencias diversas y complejas, más que del simple efecto positivo asociado a ellas.

¿Por qué es importante?

1. Se abren nuevas realidades y posibilidades

Ser curioso/a permite ver nuevas realidades y posibilidades que normalmente no son visibles, si no que se trata de elementos que están presentes en la vida cotidiana pero que permanecen ocultos tras el velo de la rutina. Por lo tanto, se necesita una mente curiosa, entrenada para hacer preguntas, para asegurarse de mover ese velo y descubrir nuevos mundos con sus nuevas posibilidades.

2. Hace que la mente se active y no se "marchite"

Las personas curiosas se pasan la vida haciendo preguntas y buscando respuestas en su mente. Mantienen su mente en movimiento y activa. Aunque nuestro cerebro no es un músculo bajo el aspecto histológico, se fortalece mediante el ejercicio continuo; es la curiosidad la que mantiene la mente en forma, haciéndola más fuerte día tras día.

3. Prepara tu mente para nuevas ideas

Cuando se tiene curiosidad por conocer algo, la mente espera y anticipa nuevas ideas relacionadas con ese algo. Sin curiosidad, las ideas pueden huir, escaparse sin siquiera darse cuenta, ya que la mente no está preparada para reconocerlas. ¿Cuántas grandes ideas estás dispuesto a perder sin que te ayude el deseo de saber?

La curiosidad es un elemento fundamental de nuestro conocimiento, pero su función biológica y sus mecanismos son todavía poco conocidos. La psicología y la neurociencia deben trabajar juntas para analizar científicamente la curiosidad.

4. Hace que nuestras vidas sean emocionantes

La vida de las personas curiosas no es en absoluto aburrida. No tienen una vida cegada y contaminada por la rutina. Mantienen su mente como la de los niños, las cosas nuevas llaman su atención, siempre hay nuevos juguetes con los que divertirse. Los curiosos disipan el aburrimiento con una vida aventurera.

Ahora que hemos comprendido la fuerza de ser curioso/a, basta con aplicar algunos pequeños consejos para desarrollar la curiosidad.

¿De qué trata?

La palabra curiosidad deriva del latín *cura*, entendido como preocupación: significa literalmente "ocuparse de algo desconocido".

La curiosidad es lo que caracteriza a un genio. No puede haber un gigante intelectual que no sea una persona curiosa. Si pensamos en personas como Leonardo da Vinci, Nikola Tesla, Guglielmo Marconi o Rita Levi Montalcini, sólo podemos ver a través de sus vidas que todos eran curiosos.

Eleanor Roosevelt consideraba la curiosidad como "el regalo más útil".

Los científicos empezaron a cuestionar la curiosidad en el S.XIX. Al principio, los psicólogos estudiaron cómo los niños se sentían atraídos por la novedad y cómo el entorno familiar influía en esta actitud.

Los estudios de Pavlov sobre el comportamiento de los animales ante objetos desconocidos también pueden considerarse parte de esta línea de estudios ([para saber más](#)). Desde el punto de vista científico, la curiosidad es "un estado de ánimo que empuja a buscar información y experiencias nuevas y estimulantes".

Cuanto más curiosa es la gente, más capaz es de:

- reconocer las novedades con respecto a las experiencias y expectativas anteriores
- afrontar con claridad la complejidad de las situaciones desconocidas
- gestionar la incertidumbre, o la imponderabilidad de los resultados de una acción o situación
- gestionar el conflicto, o la existencia de actitudes o interpretaciones diferentes a las propias.

Las 5 dimensiones de la curiosidad

Tras recoger datos de una muestra representativa a nivel nacional de 508 adultos, de 403 adultos online a continuación y después de otra muestra representativa a nivel nacional de 3.000 adultos, el psicólogo estadounidense Todd Kashdan, analizando el trabajo y las investigaciones anteriores de otros psicólogos, ha descubierto 5 dimensiones de la curiosidad.

1. Sensibilidad a la privación

La primera dimensión, derivada de los trabajos de Berlyne y Loewenstein, es la sensibilidad a la privación, el reconocimiento de un vacío en el conocimiento cuyo llenado ofrece alivio. Este tipo de curiosidad no es necesariamente buena, pero las personas que la experimentan trabajan incansablemente para resolver problemas.

2. Exploración alegre

La segunda dimensión, influenciada por la investigación de Deci, es la exploración alegre, el asombro ante las características fascinantes del mundo. Se trata de un estado placentero; las personas que lo habitan parecen tener ganas de vivir.

3. Curiosidad social

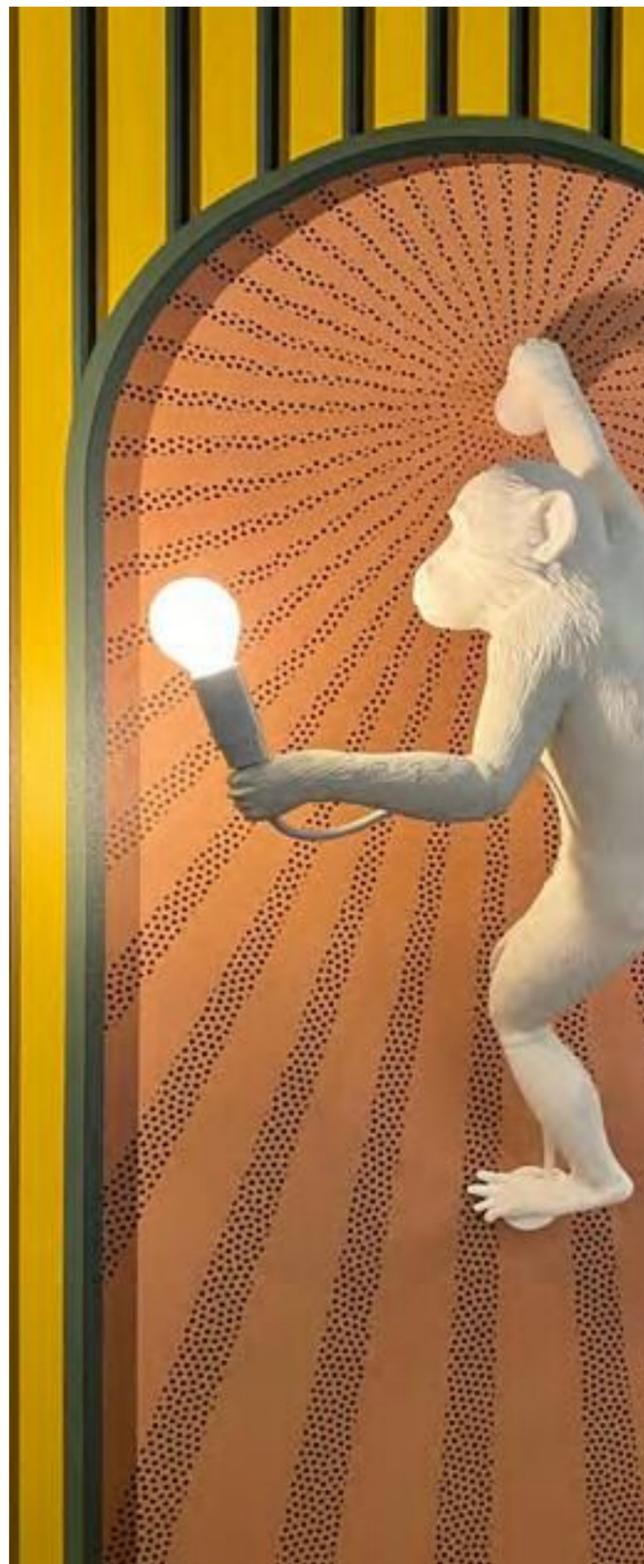
La tercera dimensión, derivada de la investigación de Renner, es la curiosidad social: hablar, escuchar y observar a los demás para saber lo que piensan y hacen. Los humanos son animales intrínsecamente sociales, y la forma más eficaz y eficiente de determinar si alguien es amigo o enemigo es obtener información. Para ello, algunos pueden incluso fisgonear, escuchar a escondidas o cotillear.

4. Tolerancia al estrés

La cuarta dimensión, basada en los recientes trabajos de Paul Silvia, psicólogo de la Universidad de Carolina del Norte en Greensboro, es la tolerancia al estrés: la disposición a aceptar e incluso aprovechar la ansiedad asociada a la novedad. Las personas que carecen de esta capacidad ven vacíos de información, experimentan asombro y se interesan por los demás, pero es poco probable que den un paso adelante y exploren.

5. Buscando emociones

La quinta dimensión, inspirada por Zuckerman, es la búsqueda de emociones: estar dispuesto a asumir riesgos físicos, sociales y financieros para adquirir experiencias variadas, complejas e intensas. Para las personas con esta capacidad, la ansiedad de enfrentarse a la novedad es algo que hay que amplificar, no reducir.



¿Cuáles son los beneficios de la curiosidad?

"La curiosidad lleva al conocimiento", se suele decir. Y es cierto, pero también hay más.

De hecho, las personas curiosas no sólo acumulan un enorme caudal de conocimientos, sino que saben qué hacer con ellos en el momento oportuno. Es decir, ante un problema encuentran una solución combinando de forma original las "piezas" recogidas a lo largo del tiempo de las fuentes más dispares.

Observar a nuestro alrededor y hacer preguntas sobre lo que nos rodea es uno de los ingredientes fundamentales de la creatividad. La capacidad de enfocar algo captando sus diferentes matices es lo que hace que nuestra idea o nuestra obra sean únicas. Sobre todo, es una actitud mental que rechaza la pasividad y pone todo en cuestión.

La curiosidad es un reto para uno/a mismo/a y para el mundo, que nos permite abrazar la complejidad en la que estamos inmersos. También es un remedio para el bienestar mental, además de ser uno de los mejores antídotos contra el aburrimiento.

1. La curiosidad ayuda al aprendizaje

El interés apasionado por lo desconocido es el motor del aprendizaje. En este sentido, un estudio de la Universidad de California muestra cómo la curiosidad facilita la adquisición de nuevos conocimientos y su memorización. De hecho, el cerebro se ve recompensado por la información que recibe, saciando su sed de conocimiento.

La **motivación** desempeña un papel importante. De hecho, el proceso de aprendizaje se ve influido por el motivo real que nos guía en la recogida de información. Estudiar para obtener una nota alta, o el reconocimiento de los profesores, por ejemplo, limita la comprensión profunda de un tema. Esto explicaría por qué algunos grandes genios, con calificaciones más bien mediocres, han superado a los mejores de la clase que permanecieron anónimos al terminar la escuela.

2. La curiosidad fomenta la resiliencia y el bienestar mental

Varias investigaciones han demostrado repetidamente cómo una mente activa es uno de los indicadores de una salud duradera, un menor deterioro de las facultades mentales y una buena calidad de vida (entendida como tener sentimientos positivos, como el optimismo y la felicidad). La literatura científica sobre el tema es muy amplia, con una estrecha colaboración entre psicólogos y neurocientíficos. He aquí dos estudios que se refieren a dos categorías que a menudo luchan contra el aburrimiento.

El primero estudio está dirigido a un grupo de estudiantes estadounidenses, en el que los que entraban en la categoría de curiosos se mostraban mucho más satisfechos e implicados en el camino que seguían. Por lo tanto, eran capaces de dar sentido a sus días y encontraban continuas motivaciones para continuar sus estudios.

El segundo estudio, llevado a cabo por investigadores chinos, explora el comportamiento de quienes trabajan en las empresas. Surge un retrato de la persona curiosa: proactiva, más sana que la media, más resistente mejor al estrés y a la fatiga mental.

3. La curiosidad alimenta la apertura de miras

¿Cómo se desarrolla una mayor apertura mental? La respuesta es muy sencilla: con la curiosidad.

Para ser curioso/a, hay que tener un interés sincero por algo y luego hacer preguntas. A uno/a mismo/a y a los demás, alimentando un sentido crítico que rechace a priori lo que se da como verdadero y absoluto.

También hace falta valor, porque a menudo silenciamos nuestras dudas para no exponernos y vivir sin molestias. Por el contrario, las personas curiosas siempre buscan respuestas. No se detienen ante un no y están dispuestas a revisar sus opiniones, ampliándolas con puntos de vista que no habían considerado anteriormente.

2. Kit de Herramientas



Guía Paso por Paso

Albert Einstein no se consideraba una persona especial, sólo un curioso entusiasta. No encontrarás a un/a gran científico/a, artista, creativo/a o empresario/a innovador/a que no esté hambriento/a de respuestas y conocimientos. El motor de su éxito es la curiosidad, que les empuja a salir de lo común.

El pensamiento creativo necesita de la curiosidad, y aquí tienes algunos consejos para cultivarla.

1. Leer (mucho).

Leer libros y revistas, intentando captar su significado más profundo, nos abre un mundo de posibilidades. Es una forma muy barata, pero eficaz, de conocer personas, lugares e ideas que no conocemos. Si bien es cierto que la lectura es importante, también lo es que para estimular la curiosidad hay que variar las lecturas (cambiando de género literario, de periódico, de tema, etc.). Para ello, recomendamos visitar una biblioteca, explorar las estanterías de todas sus secciones y dejarse inspirar.

"Quien no lea a los 70 años sólo habrá vivido una vida: la suya. El lector habrá vivido 5.000 años: cuando Caín mató a Abel, cuando Renzo se casó con Lucía, cuando Leopardi admiró el infinito..., porque leer es una inmortalidad al revés".

- Umberto Eco

2. Observar y hacer preguntas.

Ya se ha mencionado con anterioridad, pero vale la pena repetirlo. Las preguntas son el alma de la curiosidad. Iluminan nuestro cerebro y tienen el poder de reestructurar nuestros pensamientos. Para hacer buenas preguntas, sin embargo, hay que prestar atención y ser buenos/as observadores/as. Sólo así llegaremos al corazón del problema o la situación que estamos evaluando.

"Un hombre sabio aprende más de una pregunta tonta que un tonto puede aprender de una respuesta sabia".

- Bruce Lee

4. Cambiar los hábitos.

La rutina es uno de los asesinos de la curiosidad. Los hábitos son un patrón fijo que se repite a lo largo del tiempo, una especie de piloto automático al que no prestamos especial atención. A fuerza de repetir las mismas cosas, acabamos dándonos por sentadas, olvidando lo que significa asombrarse. Para dar una pequeña sacudida a la rutina, a menudo hace falta muy poco: cambiar de bar, practicar una afición nueva, escuchar una emisora de radio diferente, tomar rutas alternativas para ir al trabajo, etc.

"El hábito y la rutina tienen un increíble poder para desperdiciar y destruir".

- Henri-Marie de Lubac

3. Viajar.

Al emprender un viaje, se tiene la oportunidad de atravesar ciudades y paisajes nunca vistos, viviendo experiencias que rompen nuestra rutina diaria. Mejor aún si consigues sumergirte en un entorno nuevo durante un periodo de tiempo bastante largo (al menos unos días). Asimismo, es importante conocer a los lugareños y hablar con ellos. ¿Sobre qué? De todo y de nada. A menudo, en el extranjero son muy abiertos y siempre están encantados de charlar con un viajero.

"La única regla de los viajes es: no vuelvas por donde te fuiste. Vuelve diferente".

- Anne Carson

5. Diviértete.

La curiosidad es un remedio eficaz contra el aburrimiento, pero el aburrimiento también tiene derecho a existir. Puede ser un espacio para reflexionar, pero también una pista de que lo que estamos haciendo no es para nosotros/as. Ya que conoces la importancia de las preguntas, haz una muy sencilla: "¿Me gusta lo que estoy haciendo?". La curiosidad enriquece tu vida si satisface un deseo sincero de algo. De lo contrario, se convierte en una tarea más de la lista de tareas pendientes. Busca algo que te guste, que disfrutes, no importa lo que sea.

"El tiempo que disfrutas perdiendo no es tiempo perdido y ciertas cosas que no son necesarias pueden ser esenciales".

- Abraham Maslow



Caso de Estudio

Búsqueda de la eficiencia en detrimento de la exploración

A principios del siglo XX, Henry Ford centró todos sus esfuerzos en un objetivo: reducir los costes de producción para crear un coche accesible para las masas. En 1908, había hecho realidad esa visión con la introducción del Modelo T de Ford. La demanda creció tanto que en 1921 la empresa producía el 56% de todos los turismos de Estados Unidos, un éxito notable que fue posible sobre todo gracias al modelo de trabajo centrado en la eficiencia de la empresa. Pero a finales de los años 20, cuando la economía estadounidense alcanzó nuevas cotas, los consumidores empezaron a querer una mayor variedad de coches. Mientras Ford seguía empeñada en mejorar el Modelo T, competidores como General Motors empezaron a producir una gran variedad de modelos y pronto se hicieron con la principal cuota de mercado. Debido a su enfoque único en la eficiencia, Ford dejó de experimentar e innovar y se quedó atrás.





Práctica

Técnicas de curiosidad

Las investigaciones sugieren que experimentar la novedad es un factor importante tanto para la salud como para la felicidad. Las oportunidades para la novedad existen prácticamente en todas partes, pero para descubrirlas y aprovecharlas al máximo necesitamos desarrollar nuestra "musculatura de la curiosidad" mediante un uso más regular e intenso de la misma. He aquí algunas formas sencillas de empezar a ampliar tu capacidad de curiosidad:

Cuándo	Instrucciones
Al despertar	Mira con "ojos nuevos". Elige ver algunas cosas en tu casa, en tu pareja o en tu familia que quizás hayas pasado por alto antes.
Al hablar	Esfuézate por permanecer abierto/a a todo lo que ocurre, sin dar por sentado, categorizar, juzgar o reaccionar. Haz más preguntas y escucha con atención.
Mientras conduces	En lugar de lidiar con un viaje de ida y vuelta, intenta anticiparte activamente a lo que harán los conductores que te rodean. Permanece atento/a a lo que te espera y a lo que se vislumbra en el horizonte.
Mientras trabajas	Busca oportunidades para desafiarte y aplicarte en formas que despierten tu interés y produzcan grandes resultados. Hazte preguntas como: ¿qué es lo interesante aquí? ¿Cómo puedo hacerlo más divertido?
Mientras entrenas	En lugar de seguir los movimientos, centra tu atención en las complejidades y sensaciones de tu movimiento y en cualquier visión, sonido y olor que esté en tu radio de acción.

Empieza por dedicar cinco minutos cada día a practicar la curiosidad. Al cabo de una semana, añade un poco más de tiempo a tu ejercicio: mientras cocinas, comes, limpias, te bañas, pagas las facturas, te sientas en el porche, etc.

Trucos y consejos

Como gerente o propietario/a de una empresa, para fomentar la curiosidad es necesario:

Capacitar a los empleados de todos los niveles mediante la apropiación

- Se ha demostrado que las grandes empresas de sectores maduros, incluso cuando son conscientes del valor de la curiosidad, tienen dificultades para fomentarla entre sus empleados/as. Una forma de contrarrestar este tipo de situación es crear una estructura de trabajo no tradicional centrada en la potenciación de los/as trabajadores/as de todos los niveles. En general, quiere que todos tus empleados/as se sientan como "mini directores generales". Este tipo de empoderamiento permite la plena propiedad de un proyecto y anima al equipo a luchar por sus ideas. Al recompensar a quienes hablan y dar crédito a los/as líderes de todos los niveles, el crecimiento personal a través de la curiosidad se convierte en una idea mucho más alcanzable. Además, se allana el camino para que nuevas voces en la empresa aporten nuevas ideas.

Fomentar las aficiones externas

- Cuando estamos expuestos a las mismas ideas y actividades día tras día, es difícil mantener una mentalidad creativa. Aquí es donde las aficiones fuera del trabajo desempeñan un papel importante en el rendimiento de los/as empleados/as. Un estudio reciente de la Universidad Estatal de San Francisco sobre descubrió que quienes se dedicaban a "actividades creativas" (cualquier cosa, desde jugar a videojuegos hasta escribir historias cortas) mejoraban su rendimiento en el trabajo y, en concreto, superaban a sus compañeros/as sin aficiones cuando se trataba de resolver problemas de forma creativa.
- Sin embargo, con muchos trabajos que se alejan del tradicional horario de "9 a 5" y con la línea que separa la "vida laboral" de la "vida doméstica" más borrosa que nunca, es importante que las empresas adopten un papel activo en el fomento de los hobbies de sus empleados/as. Ya sea durante un tiempo designado para compartir en las reuniones de la empresa o animando a su equipo a aprovechar todos sus días de vacaciones, una conversación continua sobre la vida fuera de la oficina y el apoyo a tales esfuerzos permitirá a sus empleados/as ser más curiosos en su trabajo. Muchas empresas han encontrado el equilibrio animando a los empleados a llevar sus pasiones personales a la oficina con una serie de presentaciones informativas: por ejemplo, los/as empleados/as hacen presentaciones tan variadas como un tutorial sobre cómo hacer nudos náuticos o un recuerdo (algo turbio) de las variaciones del whisky basado en un viaje reciente a Irlanda.

Abrir la oficina

- Una de las claves para crear un entorno de curiosidad compartida es exponer a los/as empleados/as a tantas ideas diferentes como sea posible mediante la comunicación entre equipos. Una de las formas más populares de crear este tipo de comunicación en toda la empresa es abrir físicamente la oficina, lo que permite a los empleados interactuar con partes de la organización con las que normalmente no entran en contacto directo. Si la apertura del espacio físico no es posible, las empresas también pueden recurrir a nuevos canales de comunicación como Slack, que permiten la unión y el debate en el lugar de trabajo no sólo a través de los límites del espacio de trabajo, sino también de las distancias físicas, uniendo oficinas de todo el país (y del mundo) como nunca antes. En las empresas con varias oficinas diferentes, es útil mantener reuniones de todos/as los/as empleados/as o incluso instalar transmisiones visuales en directo en cada oficina para contribuir a esa conexión.



Checklist antes de empezar

Utiliza esta lista de comprobación para evaluar la dimensión de la Curiosidad para desafiar tu actitud y agudizar tu curiosidad.

Dimensión	Valoración		
	Fuerte	Adecuada	Necesita Mejorar
Diversidad de estilos			
¿Tienes hábitos específicos para despertar la curiosidad cuando notas que no tienes curiosidad por algo importante?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Te esfuerzas, en cada situación, por tener una visión precisa de la misma?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Reconoces y aceptas regularmente los mundos/realidades/posibilidades posibles que pueden existir?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Te preguntas regularmente: "¿Cuáles son las causas de mis creencias? ¿Por qué pienso esto? ¿Cuál es el origen?"	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Te preguntas regularmente: "¿Qué esperaría ver de forma diferente si x fuera o no fuera el caso?"	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Te preguntas habitualmente, cuando suceden cosas inesperadas, "por qué no esperaba que sucediera x"?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuando te sientas a pensar, o a buscar algo, ¿te preguntas habitualmente: "¿Qué estoy persiguiendo? ¿Por qué estoy haciendo esto? ¿Me estoy haciendo preguntas sobre esto?"	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Te detienes con frecuencia a pensar qué información será más valiosa para alcanzar tus objetivos?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Te preguntas con frecuencia: "¿Qué es lo que más quiero conseguir?"	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Centras tu curiosidad en la información que necesita para alcanzar tus objetivos? Por ejemplo: "¿Qué necesito saber para lograr esa cosa? ¿Qué es lo más probable que me ayude a aprenderlo y a resolverlo?"	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Dejas de leer cuando una fuente se vuelve irrelevante?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Buscas activamente más información útil? Por ejemplo: "¿Cuáles son las mejores fuentes? ¿Dónde está la mejor información?"	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Te inclinas por las preguntas que parecen más prometedoras para provocar cambios en las creencias existentes?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Te inclinas por las consultas que menos se parecen a las que has probado antes?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Alguna vez calificas los temas o las ideas de aburridos, superficiales, locos, inferiores a ti o confusos (u otras palabras que limitan el desarrollo del pensamiento)?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dimensión	Valoración		
	Fuerte	Adecuada	Necesita Mejorar
¿Notas cuando las emociones conflictivas te cortan la curiosidad?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En cada interacción social, ¿preguntas qué puede enseñarte esa persona?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En cada situación en la que recibes comentarios, ¿los tratas como potencialmente valiosos?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Recursos para saber más

Herramientas online

- <https://eyes.nasa.gov/curiosity/>
- <https://curious.com/>

Videos

- [CURIOSITY](#)
- [Curiosity Is a Superpower — If You Have the Courage to Use It | Big Think](#)
- [Curiosity Is Your Super Power | Spencer Harrison & Jon Cohen | TEDxLosGatos](#)
- [Curiosity Saves the Cat | Tara Connor | TEDxKids@SMU](#)
- [The Power of Curiosity](#)
- [How to spark your curiosity, scientifically | Nadya Mason](#)

Artículos

- <https://psychology.iresearchnet.com/social-psychology/personality/curiosity/>
- <https://hbr.org/2018/09/the-business-case-for-curiosity>
- <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/04/03/how-to-instill-curiosity-in-the-workplace/?sh=28a8e65642e2>
- <https://www.buildinganddecor.co.za/the-business-case-for-curiosity/>
- <https://www.psychologytoday.com/ie/blog/going-beyond-intelligence/201606/bedtime-checklist-creative-curious-imaginative-kids>

Libros/Manuales

- [Tools for Igniting Curiosity](#)
- [Curious: The Desire to Know and Why Your Future Depends On It](#)
- [The New Science of Curiosity](#)
- [Curious Advantage](#)
- [The Design and Engineering of Curiosity](#)

Confianza en uno/a mismo/a



11.

1. Descripción de la confianza en uno/a mismo/a

¿Qué es la confianza?

La confianza en uno/a mismo/a es "la creencia de que puedes hacer las cosas bien y de que los demás te respetan" - según el [Cambridge Dictionary](#) - así como "la confianza en uno/a mismo/a y en su poder y capacidad" - de acuerdo con [Merriam-Webster](#)

La confianza es un estado del ser, el individuo está seguro de que una hipótesis o predicción es correcta o que un curso de acción elegido es el mejor de los más efectivos. La palabra confianza viene de una palabra latina "fidere" que significa "confiar", por lo tanto, tener confianza en uno mismo es creer en uno/a mismo/a¹.

Porque uno cree en sí mismo, no trata de convencer a los demás. Porque si uno está satisfecho consigo mismo, no necesita la aprobación de los demás. Porque si uno se acepta a sí mismo, el mundo entero lo acepta.

- Lao Tzu

¿De qué trata?

El concepto de confianza en uno/a mismo/a se utiliza habitualmente como seguridad en el propio juicio personal, capacidad, poder, etc. Aumenta a partir de la experiencia de haber completado satisfactoriamente determinadas actividades. Está relacionada con la autoestima, pero se diferencia de ella, que es una evaluación de la propia valía, mientras que la confianza en sí mismo/a es más específicamente la confianza en la capacidad de uno para lograr algún objetivo. En comparación, la arrogancia o la soberbia es el estado de tener una confianza inmerecida, de creer que algo o alguien es capaz o correcto cuando no lo es.

En el trabajo, la confianza en uno/a mismo/a te permite ser proactivo/a, asertivo/a y centrado/a. Significa comprender el valor que ofreces, comunicarte y presentarte de forma eficaz, lo que puede traducirse en hacerte notar por las razones adecuadas y aumentar tus ingresos. Puedes aprender y entrenar la confianza en ti mismo/a para conseguir mejores resultados en tu lugar de trabajo y en tu vida².

¹ Wikipedia, "Self-Confidence".

² Young goes SEND Program, "Session 6 Growing Self-confidence".

¿Por qué es importante?

No llegarás muy lejos sin confianza. Incluso con una gran idea, un gran producto o un conocimiento que compartir con el mundo, es casi seguro que tu valor pase desapercibido y tu potencial no sea aprovechado sin confianza en ti mismo/a. Es crucial para el éxito en todos los aspectos de la vida; la confianza en uno/a mismo/a puede ser una de las herramientas más importantes que hay que tener en la caja de herramientas hacia el éxito.

Una gran parte de tu éxito proviene de tu autopercepción. La confianza en ti mismo/a te ayudará a sentirte bien contigo mismo/a y con las cosas que has conseguido. Tener confianza te permitirá aprender del fracaso y sentir que el éxito llega a ti³.

"La vida no es fácil para ninguno de nosotros. ¿Pero qué hay de eso? Debemos tener perseverancia y, sobre todo, confianza en nosotros mismos. Debemos creer que estamos dotados para algo, y que esa cosa, cueste lo que cueste, debe ser alcanzada".

- Marie Curie,
Premio Nobel de Física 1903

¿Cuáles son los beneficios?

La confianza en uno/a mismo/a es importante en todos los aspectos de la vida. Cuando se trata del entorno laboral, las empresas buscan personas que crean en sus capacidades para alcanzar objetivos y realizar el trabajo. Dirigir el propio negocio también requiere un alto nivel de confianza en sí mismo/a.

Desarrollando la confianza en uno/a mismo/a se pueden obtener ventajas como las siguientes³:

La confianza en ti mismo/a te permite tomar decisiones poderosas

- A la hora de tomar decisiones sobre tareas difíciles, sobre tu negocio o simplemente al salir de tu zona de confort, necesitas sentirte seguro/a de que estás tomando la decisión correcta.
- Tener confianza en uno/a mismo/a te ayuda a saber que estás tomando buenas decisiones, te permite confiar en tus instintos y evitar la duda y el miedo.

La confianza en uno/a mismo/a te hace sentir más exitoso/a

- El éxito es una actitud. Entrenar la capacidad de tener una visión positiva y ver el éxito te ayudará a superar los obstáculos, a sentirte mejor contigo mismo/a y con las cosas que habrás conseguido.

La confianza en ti mismo/a te ayudará a aceptar el fracaso

- Un antiguo proverbio chino dice: "El fracaso es la madre del éxito". Te enfrentarás a fracasos en diferentes aspectos de tu vida, no todos los objetivos se alcanzarán y no todas las decisiones que tomes serán buenas. Tener confianza en ti mismo/a te ayudará a aceptar estos fracasos como parte del camino hacia el éxito.

La confianza en ti mismo/a aumentará tu impresión en los demás

- La gente puede percibir tu confianza. Puede que tengas que vender un producto, un servicio o una idea a los demás. ¿Por qué debería creer otra persona en ti si tú no crees en ti mismo/a?
- Cuando crees que eres la mejor persona para hacer el trabajo y crees en tu capacidad para hacerlo, los demás también creerán en ti.

³ L. Jeffs, Why Do Entrepreneurs Need Confidence?, 2021.

2. Kit de Herramientas



Guía Paso por Paso⁴



1.

Fíjate en lo que ya has conseguido.

Haz una lista de todas las cosas de las que te sientes orgulloso/a en tu vida. Mantén esa lista muy cerca y cuando hagas de nuevo algo de lo que te sientas orgulloso/a, añádela. Cuando pierdas la confianza en ti mismo/a, saca esa lista y utilízala para recordarte todas las cosas increíbles que has logrado.

⁴ Mindtools, How to build your self-confidence.

2.

Piensa en las cosas que se te dan bien.

El primer paso para aumentar la confianza en uno/a mismo/a es reconocer en qué se es bueno y tratar de aprovechar esas cosas. ¿Cuáles son las tuyas?

3.

Establece algunos objetivos.

Al crear la lista, identifica también los pasos que debes dar para alcanzarlos. No debes elegir sólo grandes objetivos. Haz una lista incluso de los más sencillos, como salir a dar un paseo. Apuntar a algo pequeño, fácil de cumplir y de marcar en una lista te ayudará a ganar confianza en tu capacidad para hacer las cosas.

4.

Habla de ti mismo/a.

Decirte a ti mismo/a que no eres bueno/a en algo no te ayudará a sentirte seguro/a de ti mismo/a. Trátate de la misma manera que tratarías a tu mejor amigo.

5.

Consigue una afición.

Es importante encontrar algo que te apasione, ya sea un deporte, la fotografía o la moda. Cuando algo te interesa o apasiona, es más probable que estés motivado/a y que adquieras habilidades rápidamente. Comprométete con ello y diviértete.

6.

La persistencia es la clave.

La persistencia marca la diferencia. Cuando se aprende algo nuevo, sólo unos pocos persistirán realmente y seguirán adelante después de repetidos fracasos. Las personas seguras de sí mismas mirarán hacia atrás y pensarán en estos momentos como en experiencias de aprendizaje.

7.

Si te sientes atascado/a, busca ayuda.

Si la negatividad se impone, intenta hablar con alguien cercano. Puede ayudarte a ver tus problemas desde otro ángulo y a animarte.



Caso de Estudio

Liberar la confianza de las jóvenes en sí mismas para inspirar y lograr la igualdad y la justicia⁵

El caso

Desbloquear la confianza de las jóvenes en sí mismas es extremadamente importante para lograr la igualdad y la justicia social. En algunos casos, puede ser un verdadero reto debido a la cultura y la organización social de un país o entidad, aunque siempre genera varios resultados positivos.

El desafío

Emilienne, de 23 años, es una joven estudiante universitaria de la provincia del Norte de Ruanda. Le faltaba confianza en sí misma y quería abandonar los estudios.

El resultado

Durante una formación intensiva de dos días, descubrió sus valores y puntos fuertes y se fijó el objetivo de verse a sí misma como líder. Además, organizó una reunión con sus compañeras de clase y consiguió inspirarlas para que participaran más en clase. Ha asumido un papel más importante en las decisiones de su familia. Al aumentar su confianza, Emilienne ha mejorado la calidad de su educación, su participación en la toma de decisiones de la familia y su compromiso con su comunidad. Ella inspirará a muchas otras mujeres en el futuro.

⁵ M. Madeira. «The (Business) case for Confidence: Why unlocking Women's Self-confidence should be a Major Development priority.», 2018.

La influencia de la autoconfianza entre los/as estudiantes universitarios⁶

El caso

La confianza en uno mismo en la asignatura estudiada es muy importante para que los estudiantes tengan éxito en su campo de estudio. Existe cierta relación entre la autoconfianza y el rendimiento de los/as estudiantes.

El desafío

Un estudio realizado en la Universidad de Malaca (UTeM) trató de entender las actitudes de los/as estudiantes hacia el nivel de autoconfianza y autoeficacia en matemáticas durante sus sesiones de clase en la Facultad de Tecnología de Ingeniería (FTK).

El resultado

Tras investigar a 332 estudiantes de segundo año de varias carreras de la FTK, en el segundo semestre los/as estudiantes recibieron un cuestionario que consistía en declaraciones sobre sus actitudes hacia la autoconfianza en las matemáticas. El estudio pone de manifiesto que la mayoría de los/as estudiantes tenían una autoconfianza positiva en matemáticas y que ésta afectaba parcialmente a sus resultados en los estudios.

⁶ K. Hamzah, I. Wain, R. Said, N. Miswan, N. Zainal e A. Ahmad, «Self-Confidence in Mathematics: A case study on Engineering Technology Students in FTK, UTeM,» International Education and Research, vol. 2, n. 11, pp. 10-13, 2014.





Práctica

Consejos para la autoconfianza

Es posible que en algún momento de tu vida, sientas que tu confianza en ti mismo/a se aleja de ti. Esta lista de técnicas te ayudará a recuperarla. Se han destacado las que creemos que le serán más útiles, junto con las situaciones en las que creemos que serán más útiles.

Esta lista no es en absoluto exhaustiva, ya que existe una gran cantidad de alternativas. La que elijas debe basarse en la situación en la que te encuentres o en el problema o consulta que tengas en un momento dado.

Consejo	Finalidad
Acaba con los pensamientos negativos	Aprender a ser consciente de tu autoconversación, de los pensamientos que tienes sobre ti mismo/a y sobre lo que haces. Los pensamientos negativos son como bichos y hay que aprender a reconocerlos y sustituirlos por otros positivos.
Conócete a tí mismo/a	Al entrar en batalla, el general más sabio aprende a conocer muy bien al enemigo. Siguiendo este ejemplo, es imposible luchar y superar una imagen negativa de uno/a mismo/a sin conocerla antes en profundidad. Empieza a escarbar en tu interior y saldrás con más confianza.
Actitud positiva	Más que pensar en positivo, hay que ponerse en acción. Es la clave para desarrollar la confianza en uno/a mismo/a. Cuando empiezas a actuar en positivo, te cambias a ti mismo/a, una acción cada vez..
Prepárate	Es difícil tener confianza en ti mismo/a si no crees que lo harás bien en algo. Supera esa sensación preparándote al máximo.
Conoce tus principios y vívelos	¿Cuáles son los principios sobre los que se construye tu vida? Si no los conoces, tu vida se sentirá sin dirección. Intenta encontrar tus principios y vivirlos cada día.
Cambia pequeños hábitos	No uno grande, como dejar de fumar. Uno pequeño, como anotar cosas o levantarse 10 minutos antes. Algo pequeño que sepas que puedes hacer. Hazlo durante un mes. Cuando lo hayas conseguido, te sentirás como si hubieses ganado un millón de dólares.
Céntrate en las soluciones	Si te quejas o te centras en los problemas, es el momento de cambiar tu enfoque. Centrarse en las soluciones en lugar de en los problemas es una de las mejores cosas que puedes hacer por tu confianza y tu carrera.
Haz algo que has estado posponiendo	¿Qué hay en tu lista de cosas por hacer que lleva ahí una eternidad? Hazlo a primera hora de la mañana y quítatelo de encima. Te sentirás muy bien contigo mismo/a.
Despeja tu escritorio	Esto puede parecer una cosa pequeña y sencilla. Si tu escritorio empieza a estar desordenado, y el mundo que te rodea es un caos, despejar tu escritorio es una forma de tener una pequeña parte de tu vida bajo control.

1. Consejos para aumentar la autoconfianza

Amy Adkins explica varios factores que afectan a la visión que tienes de ti mismo/a y te da algunos consejos prácticos para impulsar a cambiar tu vida gans tu perspectiva sobre tu autoconfianza.

2. Cambia de perspectiva para cambiar tu vida

CeCe Olisa, co-fundadora de CurvyCon (una empresa de venta de ropa para personas con curvas), explica que es posible cambiar tu vida cambiando tu perspectiva sobre el obstáculo percibido.

3. Aprende a tener confianza en tu cuerpo

¿Cómo quieres que te vean los demás? ¿Cómo presentarse de forma segura y no arrogante? Según Stefan Verra, todo el mundo puede cambiar su lenguaje corporal en tres sencillos pasos que tendrán un enorme impacto en la persona de enfrente.

Trucos y consejos

Como gerente o propietario/a de una empresa, para mejorar la confianza en ti mismo/a es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- **A veces es mejor callar y escuchar.** ¿Adivina qué? Para ser un/a buen/a gestor/a no hace falta estar en el escenario todo el día, ni tener todas las respuestas. Puede que seas un/a gran oyente, así que aprovecha esa fortaleza. Los/as mejores gestores/as hacen preguntas abiertas, escuchan con atención y hacen que sus equipos identifiquen y apliquen soluciones que permitan a todos tener éxito⁸.
- **Deja de compararte con los demás.** Tanto si comparas tu aspecto con el de tus amigos en las redes sociales como si comparas tu salario con los ingresos de tus compañeros, las comparaciones no son saludables. Cuando te des cuenta de que estás haciendo comparaciones, recuérdate que hacerlo no es útil. Cada uno corre su propia carrera y la vida no es una competición⁹.

Cómo aumentar la confianza en ti mismo/a¹⁰

- **Asiste a cursos de desarrollo profesional.** Cuando aumentas tu nivel de conocimientos o desarrollas una habilidad específica en la que confías, como el aprendizaje de un nuevo lenguaje de codificación si trabajas en TI, puedes mejorar tu rendimiento en el trabajo. Esto puede hacer que aumente tu confianza.
- **Sal de tu zona de confort.** Esta estrategia para aumentar la confianza puede ser difícil de aplicar, pero puede ser una de las formas más eficaces de ganar más confianza. Por ejemplo, puede que siempre te haya dado pavor hacer presentaciones ante un público numeroso. Podrías salir de tu zona de confort ofreciéndote como voluntario/a para dar la próxima presentación o como co-presentador/a con un compañero de equipo.
- **Emula a los compañeros que tienen confianza en sí mismos.** Piensa en las personas de éxito que conoces o busca a alguien que parezca seguro de sí mismo en su puesto y observa su comportamiento. Puedes incorporar algunas de las estrategias que observas para ayudarte a desarrollar tu propia confianza.
- **Márcate objetivos.** Establecer objetivos profesionales a corto y largo plazo puede influir en la forma en que percibes tus puntos fuertes y tu éxito en general. Considera la posibilidad de fijarte unos objetivos para desarrollar una capacidad general o una nueva habilidad. Además, mide tu éxito fijando pequeños objetivos que te ayuden a alcanzar tu resultado deseado.
- **Aprende nuevas habilidades.** Al igual que el continuo desarrollo de tus habilidades actuales, el aprendizaje de habilidades totalmente nuevas o la continuación de tu educación pueden tener un impacto duradero en su autoconfianza general. Además, cuando aprendes una nueva habilidad, puedes aplicarla a tu trabajo, y esto puede ayudar a aumentar tu productividad, tu capacidad de organización y permitirte asumir nuevas tareas con más confianza.
- **Vestirse para el éxito.** Mejora tu aspecto en el trabajo para que coincida con lo que se exige en la oficina, pero también para que te tu apariencia te haga sentir seguro/a y poderoso/a. Por ejemplo, puede que tengas un código de vestimenta "business casual", pero en lugar de llevar vaqueros, prueba con unos pantalones informales para salir de tu zona de confort.

8 E. P. o. Forbes. «15 Tips To Build Confidence As An Introverted New Manager.» Forbes. 2021. A.

9 Morin. «6 Ways to Build Your Self-Confidence.» Very Well Mind. pp., 2021.

10 I. E. Team. «10 Ways To Boost Your Confidence in the Workplace.» Indeed. pp., 2021.





Checklist antes de empezar

Utiliza la siguiente lista de comprobación^{11,12} para evaluar la dimensión de la confianza en ti mismo/a en el lugar de trabajo de tu equipo.

Dimensión	Valoración		
	Fuerte	Adecuada	Necesita Mejorar
Conocimientos y habilidades			
Estoy dispuesto/a a aprender nuevas habilidades cuando sea necesario	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soy consciente de las habilidades que ya conozco y me siento bastante seguro/a al utilizarlas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cada día me esfuerzo por aumentar mis competencias	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objetivos y registro			
Mi equipo se fija objetivos que podemos alcanzar	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siempre registramos todas las victorias del equipo, incluso las más pequeñas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuestro entorno de trabajo anima a la gente a probar cosas nuevas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuestro equipo nunca juzga a alguien por un fracaso	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En nuestro entorno de trabajo analizamos nuestros fracasos para aprender de ellos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valores del equipo			
Cada miembro de nuestro equipo conoce el valor del equipo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuestro equipo defiende y sostiene estos valores cada día	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se discuten los valores del equipo y se cuestionan para mejorarlos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pensamiento positivo			
Nuestro entorno de trabajo fomenta el pensamiento positivo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuestro equipo intenta evitar el pensamiento negativo y centrarse en las soluciones en lugar de los problemas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuestro equipo mantiene los discursos de pensamiento positivo (puedo, soy capaz de..)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuestro entorno de trabajo es optimista	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambiente entre los miembros del equipo			
Nuestro grupo de trabajo está abierto a nuevos contactos y los compartimos fácilmente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fomentamos el diálogo entre los miembros del equipo para comparar diferentes perspectivas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuestro equipo evita hacer comparaciones entre sus miembros, sino que destaca cada uno de sus puntos fuertes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuestro equipo anima a las personas a luchar contra sus miedos para mejorar	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11 Young goes SEND Program, «Session 6 Growing Self-confidence».

12 W. James, The Principles of Psychology, United States, 1890.



Recursos para saber más

Herramientas online

- <https://www.mindtools.com/selfconf.html>
- <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.excelatlife.cbtdiary&hl=en>
- <https://apps.apple.com/gb/app/build-confidence-andrew-johnson/id307751682>
- <https://mindfitapp.com/>

Links útiles

- <https://en.wikipedia.org/wiki/Self-confidence>
- <https://www.life-with-confidence.com/>
- <https://www.mind.org.uk/information-support/types-of-mental-health-problems/self-esteem/about-self-esteem/#.WcPala2ZOGg>

Vídeos

- [Confidence for everybody](#)
- [Boosting your self-confidence](#)
- [Self-Confidence course](#)

Artículos

- <https://zenhabits.net/25-killer-actions-to-boost-your-self-confidence/>
- <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/06/08/15-tips-to-build-confidence-as-an-introverted-new-manager/>

Libros/Manuales

- [Confidence: Build Unbreakable, Unstoppable, Powerful Confidence: Boost Your Self-Confidence](#)
- [Self Confidence: How To Overcome Shyness, Worry And Boost Your Self Esteem \(Motivational Self Esteem & Family Relationships Self Help Guide\)](#)
- [Self-Confidence: How to Develop Self Confidence and Overcome Anxiety, Fear, & Self-Doubt](#)
- [Self Confidence: 20 Powerful Ways to Increase Self-Confidence, Boost Self-Esteem, and Feel Un-stoppable!](#)

Autodisciplina



12.

1. Descripción de Autodisciplina

¿Qué es la autodisciplina?

"La autodisciplina consiste en crear nuevos hábitos de pensamiento, acción y expresión para mejorar uno mismo y alcanzar los objetivos institucionales. Es una alternativa a considerar la disciplina como un medio para obtener más información".

- Wikipedia

De este modo, el significado de la autodisciplina puede determinarse como:

- obligarse a hacer o abstenerse de hacer algo;
- autocontrol: obediencia a uno/a mismo/a para cumplir con las citas;
- incitar o motivarse a algo (la realización disciplinada de una tarea o acción) o ser capaz de abstenerse de hacer algo.

La clave es asumir la responsabilidad y la iniciativa, decidir de qué trata tu vida y priorizarla en torno a las cosas más importantes.

- Stephen Covey

¿De qué trata?

La autodisciplina no es un rasgo de carácter innato. A lo sumo, un rasgo de carácter, como una fuerte voluntad, puede ayudar a construir la autodisciplina. Sin embargo, la autodisciplina puede enseñarse, pero hay que trabajarla uno/a mismo/a. La gente suele tener tendencia a ponerse las cosas fáciles, pero si se cede con demasiada frecuencia, se suele tener problemas. No ser capaz de resistirse a diversas tentaciones y tener que soportar las consecuencias de ello no siempre es divertido. La perseverancia es también una forma de autodisciplina. Por ejemplo, si tienes muy poca perseverancia ante tareas tediosas o complicadas, puedes tener problemas para estudiar. Sin embargo, todo esto se puede evitar si se fomenta la autodisciplina.

¿Cuáles son las características de la autodisciplina?

La autodisciplina es un método riguroso que se caracteriza por:

- pensamiento positivo, centrándose en los beneficios de los propios objetivos

¿Por qué es importante?

La autodisciplina es útil. Si quieres conseguir algo, tendrás que tener una cierta disciplina para realizar ciertas acciones. Supongamos que vas a estudiar o que quieres conseguir algo en el deporte. Entonces tienes que estudiar, practicar o entrenar.

La disciplina también es importante en las empresas y organizaciones. Debe haber orden y estructura. Hay que controlar los procesos. En algunas profesiones es incluso vital. Pensemos en las medidas de higiene en un quirófano. Con eso no se puede jugar, ¿verdad? También hay que aplicar las normas de acuerdo con el convenio correspondiente.

Las personas que poseen la cualidad de la disciplina son muy adecuadas para ello. Por un lado, estas personas se someterán fácilmente a ciertas reglas y, por otro, también serán muy capaces de mantener el orden y asegurarse de que las cosas funcionen según lo acordado.

Si quieres tener éxito, también debes tener disciplina. Un/a deportista de élite tendrá que mostrar disciplina para completar el entrenamiento cada día. Los/as empresarios/as también deben tener cierta disciplina y perseverancia si quieren tener éxito.

En resumen: no se puede prescindir de una cierta dosis de disciplina.

¿Cuáles son sus beneficios?

La autodisciplina tiene muchos beneficios, como:

- Crea una mayor eficiencia en la consecución de proyectos y objetivos
- Mejora tu gestión del tiempo
- Reduce las frustraciones y los sentimientos de fracaso
- Ayuda a desarrollar la confianza en ti mismo/a



2. Kit de Herramientas



Guía Paso por Paso



1.

Piensa por qué quieres más autodisciplina

Lo primero es lo primero. Pregúntate por qué quieres desarrollar la autodisciplina. Por ejemplo, ¿hay un objetivo específico que quieras alcanzar y crees que hay obstáculos que se interponen en el camino para conseguirlo?

2.

Visualiza el objetivo.

Crea una imagen clara en tu cabeza de los objetivos que quieres alcanzar. Un ejemplo sencillo es: si no puedes salir de la cama a las 8 de la mañana, cierra los ojos un momento y visualiza cómo empiezas el día. Hazlo lo más real posible. Siente cómo tus pies tocan el suelo, observa cómo buscas en el armario una camisa limpia y saborea el sabor del café en tu boca. Es importante imaginar qué pasos son necesarios para conseguir tu objetivo, y no centrarte sólo en el resultado final. ¿Por qué es eficaz la visualización? Cuando ensayas algo en tu cabeza, la resistencia a hacerlo realmente disminuye.

3.

Diseña un plan de acción.

Bien, ya has pensado bastante, y es hora de pasar a un plan de acción. Puede ser útil crear una tabla. Esto puede hacerse en papel, pero también en tu ordenador portátil. Dibuja una tabla y en la columna de la izquierda escribe los siguientes puntos: acción, momento de inicio, posibles problemas, estrategia para superar los posibles problemas y progresión. A continuación, completa la columna de la derecha con la información correspondiente.

4.

Prepárate para pasar a la acción.

Antes de pasar a la acción, puedes hacer un trabajo preparatorio preliminar. Decide cuándo quieres empezar. ¿Quieres volver a ir al gimnasio mañana? Entonces prepara tu ropa de deporte y vete a la cama a tiempo.

5.

Anticiparse a los posibles problemas.

Alcanzar un objetivo a menudo implica ensayo y error. A veces funciona, otras veces no. Lo que puedes hacer es idear una estrategia para afrontarlo. En primer lugar, piensa en lo que te va a resultar difícil. Tal vez sea la semanal en el trabajo, o gestionar el botón de repetición del despertador.

6.

Controla tu progreso

Puedes hacer un seguimiento de cómo van las cosas en la tabla que has creado antes. Anota lo que ha ido bien en la última semana y lo que no. Pregúntate también qué puedes aprender de las experiencias pasadas.



Casos de Estudio

Test del caramelo

Esta prueba fue realizada en la década de 1960 por el psicólogo e investigador Walter Mischel, quien realizó un estudio con escolares para comprobar su autocontrol. Así es como se realizó la prueba:

Se hizo sentar a un grupo de preescolares en la sala. El investigador ofreció a cada uno de ellos un caramelo. Pero antes de que pudieran engullir ese dulce caramelo, los investigadores dieron a los niños dos sencillas opciones:

1. Comerse el caramelo en el momento.
2. O esperar 20 minutos a que volvieran los investigadores y poder comerse 2 en vez de 1.

Parece una opción racional esperar sólo veinte minutos y luego obtener dos caramelos en lugar de uno. Simple matemática, ¿no?

Después de dar esta opción, el investigador salió de la sala, dejando a los niños con sus caramelos, pero se puso a observar a los niños desde una ventana de cristal unidireccional para ver cómo reaccionaban los niños en esta situación.

Como habrás adivinado a estas alturas, los niños son niños. Algunos no pudieron esperar y se tragaron al instante su caramelo y se pusieron muy contentos. Pero hubo otros que se comportaron de forma más racional. Estos niños calcularon: dos caramelos simplemente por una espera de veinte minutos era aceptable. Recurrieron a concentrarse en otras cosas para desviar su atención del único caramelo que tenían delante para resistir la tentación.

Pero esta investigación no terminó aquí.

Los investigadores continuaron el seguimiento de estos preescolares durante décadas. En un estudio de 2011, realizaron de nuevo una actividad de seguimiento con 59 sujetos, ahora de cuarenta años, que participaron en la prueba cuando eran niños.

Los investigadores comprobaron la fuerza de voluntad de los sujetos con una tarea de laboratorio conocida por demostrar el autocontrol en los adultos. Se observó que los niños que fueron capaces de resistir sus tentaciones y que habían retrasado la necesidad de gratificación instantánea fueron capaces de obtener puntuaciones más altas en la prueba SAT, sacar mejores notas, estar más concentrados y tener mucho más éxito en comparación con los que fallaron en la prueba del caramelo.

Se puede ver cómo inculcar la autodisciplina desde una edad temprana ayuda a crear un futuro mejor en los adultos en casi todas las áreas de sus vidas.

Además, los investigadores comprobaron la actividad cerebral de los sujetos mediante la técnica de resonancia magnética funcional (fMRI). Cuando se les presentaban estímulos tentadores, los individuos con bajo autocontrol mostraban patrones cerebrales diferentes a los de alto autocontrol.

Los investigadores descubrieron que la corteza prefrontal, la región del cerebro que controla las funciones ejecutivas, como la toma de decisiones, estaba más activa en los sujetos con mayor autocontrol. Y el estriado ventral, una región que procesa los deseos y las recompensas, mostraba una mayor actividad en los sujetos con menor autocontrol.

Obtén un dólar ahora o dos dólares la próxima semana

Este estudio fue llevado a cabo en la Universidad de Pensilvania por los psicólogos, Angela Duckworth y Martin Seligmen, sobre unos cuantos estudiantes de entre 13-14 años. Durante la prueba, se dio a los estudiantes la opción de recibir un dólar inmediatamente o esperar una semana para recibir dos dólares la semana siguiente.

Se trataba, de nuevo, de una prueba para comprobar cómo los estudiantes pueden retrasar su gratificación instantánea y controlar su tentación de obtener una recompensa mayor en el futuro. Los investigadores observaron que los estudiantes que demostraron más autodisciplina tuvieron un rendimiento mucho mayor en sus estudios, obtuvieron buenas notas y fueron admitidos en universidades de alto rango, en comparación con sus homólogos con un menor autocontrol.

En este estudio, los investigadores también llegaron a la conclusión de que el autocontrol era más importante que el coeficiente intelectual de los estudiantes a la hora de entrar en buenas escuelas o conseguir mejores trabajos.



Práctica

Consejos para la autodisciplina

Aprender a desarrollar habilidades de autodisciplina puede permitirte dejar los malos hábitos, alcanzar objetivos a corto y largo plazo y cambiar tu vida por completo.

Piensa en ello como una inversión en ti mismo/a. A continuación, hemos descrito siete pasos o consejos para desarrollar tu autodisciplina y conseguir la mejor vida que te mereces. Bueno,... si te esfuerzas en ello:

Técnica	Finalidad
Cuenta atrás, luego actúa	Cuando te sientas particularmente desmotivado/a, cuenta hacia atrás desde diez y luego obligate a hacer lo que sea que estés haciendo. Una cuenta atrás rápida puede ayudarte a entrar en el espacio mental adecuado para motivarte. A veces lo único que necesitamos es un pequeño empujón para dar el siguiente paso: así es como empieza la autodisciplina.
Pon tus objetivos donde puedas verlos todos los días	Escribir un objetivo lo hace más real. Cuélgalo en un lugar donde lo veas a menudo y te inspire: en tu mesa de trabajo, en tu habitación, en tu coche, etc. Escribe el objetivo en tu agenda anual. Colócalo en el calendario de tu cocina. También puedes programar recordatorios en el calendario de tu teléfono para que suene una alarma una vez a la semana, más o menos. Pero sé amable contigo mismo/a. No te asustes ni te avergüences de tus objetivos, sino que se trata de ser feliz, positivo/a y alentador/a. Aumenta la autodisciplina añadiendo citas motivadoras de personas a las que admiras. ¿No estás seguro/a de tener los objetivos adecuados? Dedica un tiempo a revisar tus objetivos para asegurarte de que se ajustan a las cosas que realmente quieres para ti.
Recuerda por qué empezaste	Mantén tu objetivo final en mente sin permitirte olvidar donde y por qué empezaste. Recuerdate constantemente - especialmente cuando se hace difícil- cómo y por qué te has fijado ese objetivo y qué habrás conseguido cuando hayas terminado. Visualízate a ti mismo/a tomando el control total de tu vida y logrando el objetivo específico que te has propuesto. Si lo consideras necesario, establece recordatorios en tu teléfono para decirte a ti mismo/a lo lejos que has llegado y lo orgulloso/a que estás. Las afirmaciones positivas también son una buena forma de mantener el foco de atención en tu "por qué".
Establece pequeños objetivos en primer lugar	Intenta no abrumarte poniendo el listón demasiado alto. Construye tu autoconfianza poco a poco estableciendo y logrando un pequeño objetivo antes de ir a por uno grande. Por ejemplo, si tu objetivo final es correr ocho kilómetros sin parar, establece un objetivo inicial de correr 400 metros sin parar. Sé paciente contigo mismo/a e intenta no frustrarte en el proceso. Cumplir primero esos pequeños objetivos puede darte la motivación que necesitas para seguir adelante.
Practica la priorización	Decide a qué tareas merece la pena dedicar el mayor esfuerzo, y luego organiza tu día para machacarlas totalmente. Si estableces un plan de estudio, por ejemplo, es menos probable que procrastines las tareas menos que menos te apetezcan. Coloca las cosas que no te gustan necesariamente en lo más alto de tus prioridades, y así te sentirás más seguro/a al haberlas hecho en lugar de aplazarlas para otro día.
Conoce tus debilidades	A continuación, combate dichas debilidades de forma proactiva. Determina cómo podrías tener un desliz y cómo puedes evitarlo. Si sabes que tienes que correr 5K este sábado, pero tu amigo va a hacer una barbacoa el viernes por la noche, quizá sea mejor no ir. Si sabes que tienes que llegar al trabajo una hora antes pero eres un poco noctámbulo/a, invierte en melatonina. Tienes las herramientas para luchar contra tus propios demonios. Sólo tienes que buscarlas.
Consigue que tus amigos te hagan responsable	Es menos probable que hagas trampas en tus objetivos si alguien a quien admiras te observa. Haz que tu héroe (o simplemente tu mejor amigo) se ponga un objetivo junto a ti. Podéis animaros mutuamente. Y cuando las cosas se pongan difíciles, podréis estar ahí para daros ese empujón extra.

Citas sobre la autodisciplina para mantener la motivación

Todos/as necesitamos un "estímulo" mientras trabajamos en nuestra autodisciplina y en la consecución de nuestros objetivos. Así que aquí te proponemos algunas citas sobre la autodisciplina que te ayudarán a mantenerte motivado/a.

"El hecho de que tengas problemas de autodisciplina no significa que tengas que levantar la bandera blanca y declarar que tus esfuerzos de superación personal son un completo fracaso. En su lugar, trabaja para aumentar las posibilidades de mantener tus hábitos más saludables - incluso cuando no te apetezca".

- Amy Morin

"La capacidad de disciplinarse para retrasar la gratificación a corto plazo con el fin de disfrutar de mayores recompensas a largo plazo es el requisito previo indispensable para el éxito".

- Brian Tracy

"De la suciedad pueden surgir hermosas gemas. La lucha puede enseñarte autodisciplina y resiliencia".

- Dipa Sanatani

"El dolor de la autodisciplina nunca será tan grande como el dolor del arrepentimiento".

- Anonymous

"La autodisciplina es el poder mágico que te hace prácticamente imparable".

- Anonymous

"Sin ningún tipo de autosacrificio, ¿cómo puede haber un éxito?"

- Lailah Gifty Akita

"Todos los éxitos comienzan con la autodisciplina. Empiezan por ti".

- Dwayne Johnson

"La autodisciplina es el único poder que puede mantenerte con energía incluso en las circunstancias más duras".

- Sukant Ratnakar

"El éxito no se produce sin más. Tienes que ser intencional al respecto, y eso requiere disciplina".

- John C. Maxwell

"Hacemos hoy lo que ellos no quieren, para que mañana podamos lograr lo que ellos no pueden".

- Dwayne Johnson

"No dejes nunca de creer en tu propia transformación personal. Sigue ocurriendo incluso en los días en que no te das cuenta o no te apetece".

- Lalah Delia

"La autodisciplina no es otra cosa que la autoconciencia".

- Pearl Zhu

"El éxito comienza con la autodisciplina".

- Sunday Adelaja



Trucos y Consejos

Como líder empresarial, probablemente comprendas lo difícil que puede ser crear un entorno de disciplina. Por un lado, querrás animar a tus trabajadores a ser disciplinados y a ocuparse siempre de sus tareas con la diligencia que merecen. Sin embargo, por otro lado, no quieres dar la impresión de ser un/a empleador/a draconiano/a y exigente que es demasiado estricto/a como para respirar a su alrededor.

Dirige desde el frente

- Como propietario/a de la empresa, eres el jefe del lugar de trabajo y, por tanto, lo correcto es que líderes lo que quieras que haga tu plantilla. Muchas personas dudan en ser líderes en sus propios lugares de trabajo porque piensan que la oficina se arreglará por sí sola de alguna manera. Sin embargo, los empleados no quieren que se les deje resolver todo por su cuenta. Necesitan algún tipo de liderazgo, tanto si se trata de un equipo de redactores profesionales como de ingenieros de software, y ese liderazgo tiene que ser fuerte.
- Ser líder no significa que debas decir a la gente lo que tiene que hacer todo el tiempo o gritarles. Por el contrario, debes animarles a trabajar y a alcanzar todo el potencial que puedan lograr. Se trata de orientar al equipo cuando se encuentran con un obstáculo y no están seguros de cuál es el camino a seguir. Como líder, debes resolver las disputas entre tus empleados mientras tiras suavemente de todos ellos en la misma dirección.

Deshazte de las distracciones

- A veces, la causa de la indisciplina en el trabajo es simplemente la falta de concentración. La gente se distrae y eso les impide centrarse en lo que es importante. Como líder, debes esforzarte por eliminar cualquier cosa en el lugar de trabajo que resulte ser una distracción perjudicial para el trabajo.
- Estas distracciones pueden ser cualquier cosa, en realidad. Podría tener que ver con la tecnología y con que los empleados se enganchen a sus dispositivos, o podría tener que ver con la propia disposición de la oficina.
- Por ejemplo, las redes sociales pueden suponer un serio problema de atención, haciendo que la gente se distraiga fácilmente y termine por no hacer el trabajo significativo que realmente debe hacer.

- Una vez más, se trata de un acto de equilibrio. Prohibir totalmente las redes sociales puede ser una buena idea en algunas circunstancias extremas, pero no es la única solución viable. Trata de hablar con tus empleados y averigua qué políticas funcionarían mejor con ellos para reducir la distracción. Si el bloqueo de las redes sociales ayuda, y parecen entusiasmados con la idea, entonces puedes probarlo. Si no es así, podéis explorar distintas opciones juntos.

Crea un entorno de trabajo agradable

- Una vez que hayas eliminado las distracciones del entorno de trabajo, el siguiente paso es mejorarlo para que se convierta en un lugar en el que la gente ame trabajar cada día, en lugar de odiarlo. Quieres que tus empleados estén deseando llegar al trabajo cada día y que se sientan con energía cuando lleguen al lugar de trabajo.
- Si cada vez que tus empleados entran en la oficina sienten que preferirían estar en otro lugar, puedes apostar que sus niveles de productividad serán abismalmente bajos. Será muy difícil fomentar la disciplina en un entorno así. Para cambiar esto, considera la posibilidad de cambiar el entorno de la oficina de manera que lo alegre.
- Por ejemplo, podrías fomentar el trabajo en equipo y la colaboración en la oficina para que la gente encuentre el trabajo más divertido. Puede parecer algo pequeño, pero puede tener un impacto positivo significativo en el funcionamiento de la oficina. Sean cuales sean los cambios que introduzcas, asegúrate de incluir a los empleados en el proceso para poder obtener información precisa sobre lo que funciona y lo que no.

Ten en cuenta la edad de tus empleados

- La mayoría de los líderes empresariales rara vez tienen en cuenta esto cuando piensan en su fuerza de trabajo. El tipo de enfoque que se utilizaría para fomentar la autodisciplina en una plantilla joven es muy diferente del que se utilizaría en una plantilla senior. Necesitas un enfoque personalizado que se adapte a la demografía específica de tu plantilla.
- Debes tener en cuenta la edad y la personalidad general de tus empleados cuando elaboras las políticas para fomentar la disciplina entre ellos. Algunos empleados responden mejor a un enfoque más relajado y lleno de estímulos suaves. Otros necesitan que seas más firme con su enfoque. Lo único que debes evitar es aplicar un enfoque uniforme a todos.

Tener claridad en las reglas

- Si quieres que tus empleados sigan tus reglas, hazlas muy claras. Primero, determina exactamente qué normas quiere que sigan tus empleados. Cuantas menos normas, mejor. Unas pocas reglas claras siempre superarán a millones de reglas poco reconocidas.
- Idealmente, las normas que establezcas deberán ocupar aprox. una página. Luego puedes imprimirlas, plastificarlas y exponerlas en un lugar abierto para que todos las vean.

Dar a todos tres strikes

- Hay que poner consecuencias para los que no cumplen las reglas. Si no hay consecuencias, nadie se tomará las normas en serio. Establece una regla de "tres golpes", en la que un empleado reciba un determinado número de advertencias antes de que se tomen medidas disciplinarias.

Esto deja claro a tus empleados dónde están sus límites, y se lo pensarán dos veces antes de saltarse las normas a la torera.

Deja a tus empleados tranquilos

- Esto puede parecer contrario a lo que hemos estado hablando hasta ahora, pero funciona si se hace bien. Lo último que quieren tus empleados es tener a alguien respirando en sus cuellos todo el tiempo que están en el trabajo. Se sentirán presionados y no harán ningún trabajo significativo. Dale a todos el espacio y la independencia que necesitan para trabajar con eficacia y te sorprenderá de lo que pueden conseguir.

Comunícate con tus empleados

- Por último, no olvides que el aspecto más importante de tu relación con los empleados es la comunicación abierta. Los empleados deben sentir que pueden contarte cualquier cosa y que sus preocupaciones serán escuchadas.
- La comunicación es muy saludable en una empresa y no debe subestimarse. De hecho, puede marcar la diferencia en sus resultados. Asegúrate de que tus empleados están dispuestos a escucharte y de que tú también estás dispuesto a escucharlos activamente.





Checklist antes de empezar

Utiliza la siguiente lista de comprobación para evaluar tu autodisciplina y lograr que tu día a día sea un éxito.

Dimensión	Valoración		
	Fuerte	Adecuada	Necesita mejorar
Preparación			
¿Soy consciente de mis necesidades?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Tengo claras mis metas y objetivos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Están todas mis actividades en el calendario?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿He informado a todas las personas del equipo sobre el propósito, las metas y los resultados esperados de nuestro trabajo conjunto?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Estoy seguro/a de que puedo lograrlo? ¿Qué puede salir mal?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Cómo puedo cambiar mi plan si es necesario?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿En quién debo confiar en caso de que las cosas cambien?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿He incluido límites y tiempo para socializar?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Estoy preparado/a para empoderar a otros durante el proceso?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Me he librado de las distracciones?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Recursos para saber más

Herramientas online

- [Top Tracker](#)
- [Wunderlist](#)

Videos

- [Marcus Aurelius – How To Build Self Discipline \(Stoicism\)](#)
- [SELF DISCIPLINE - Best Motivational Speech Video \(Featuring Will Smith\)](#)
- [How Discipline Leads To Happiness](#)
- [The secret to self control | Jonathan Bricker | TEDxRainier](#)
- [How to Be More DISCIPLINED - 6 Ways to Master Self Control](#)
- [Jordan Peterson's Method for Self Discipline](#)

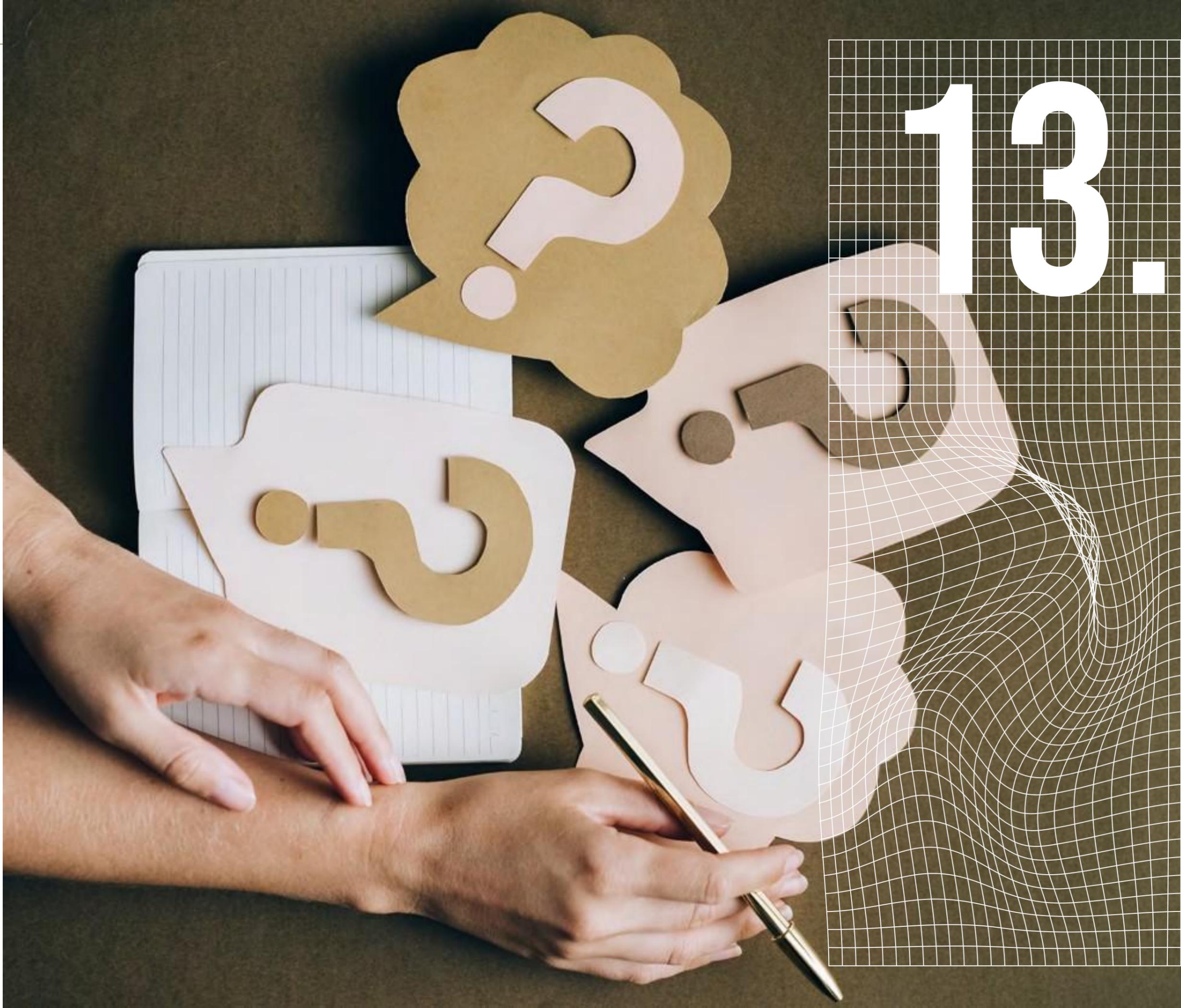
Artículos

- <https://www.hrfuture.net/talent-management/culture/8-ways-to-create-an-environment-of-self-discipline-at-the-workplace/>
- <https://www.mindtools.com/pages/article/self-discipline.htm>
- <https://medium.com/@sombathla/3-case-studies-that-shows-how-self-discipline-is-the-engine-for-success-ad088d7944bd>
- <https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2020/08/25/8-powerful-ways-to-cultivate-extreme-self-discipline/>
- <https://www.nirandfar.com/self-discipline-articles/>
- <https://www.entrepreneur.com/article/305350>
- <https://marliescohen.com/16-tips-to-use-self-discipline-to-be-more-productive/>

Libros/Manuales

- [No Excuses!: The Power Of Self Discipline by Brian Tracy](#)

Questionar



1. Descripción de Cuestionar

¿Qué es cuestionar?

La definición simple de "cuestionar" es "la acción de hacer preguntas". Al mismo tiempo, puede definirse como una competencia que implica procesos de pensamiento creativo y crítico para relacionar lo que se sabe y lo que se desconoce con el fin de mejorar el conocimiento.

Preguntar es un proceso que ayuda a recopilar más información, ya sea para aprender, para resolver un problema, para tomar una decisión o para entenderse mejor.



Si no lo sabes, pregunta. Serás un tonto por un momento, pero un sabio por el resto de tu vida.

– Seneca

¿De qué trata?

Cuestionar/hacer preguntar puede utilizarse en diferentes ámbitos y puede ayudar a:

- Aclarar algo, y así reducir la posibilidad de malentendidos,
- Expresar interés por otra persona: conocerla mejor, mostrar empatía, crear una relación, explorar sus ideas, sentimientos y creencias,
- Mejorar la comprensión de un problema, descubrir su causa raíz y ofrecer una solución mejor,
- Poner a prueba los propios conocimientos, por ejemplo, en un examen,
- Fomentar la reflexión, explorar otras perspectivas.

Además de ayudar a recopilar información, una buena pregunta puede tener el poder de generar curiosidad, estimular la conversación, fomentar la creatividad y provocar una transformación.

Ser capaz de hacer preguntas intencionadas, impactantes, desafiantes y sensibles es una habilidad que se aprende.

¿Por qué es importante?

Preguntar es una parte importante de los procesos de comunicación y liderazgo. Al hacer preguntas, se puede mostrar vulnerabilidad, así como aumentar la confianza y animar a los demás a pedir ayuda cuando la necesiten.

Los mejores líderes no son los que creen tener todas las respuestas, sino los que entienden el poder de la indagación para encontrar respuestas reales y soluciones innovadoras.

"Una pregunta hermosa es una pregunta ambiciosa, pero capaz de actuar, que puede empezar a cambiar la forma en que percibimos o pensamos sobre algo, y que puede servir de catalizador para provocar un cambio".

- Warren Berger

¿Cuáles son sus beneficios?

Se capaz de cuestionar o plantear preguntas ofrece una serie de beneficios, como pueden ser:

- Fomenta la conversación y ayuda a recopilar información.
- Apoya el aprendizaje y la generación de ideas.
- Muestra respeto a los demás al pedirles sus opiniones e ideas. A cambio, también nos genera respeto.
- Ayuda a descubrir nuevos retos y a resolverlos.
- Aumenta el compromiso: las buenas preguntas dan energía a los miembros del equipo y les ayudan a aportar sus propias ideas y soluciones, lo que motiva a ponerlas en práctica
- Las preguntas correctas pueden llevar a la inspiración y a los momentos "jeureka!".

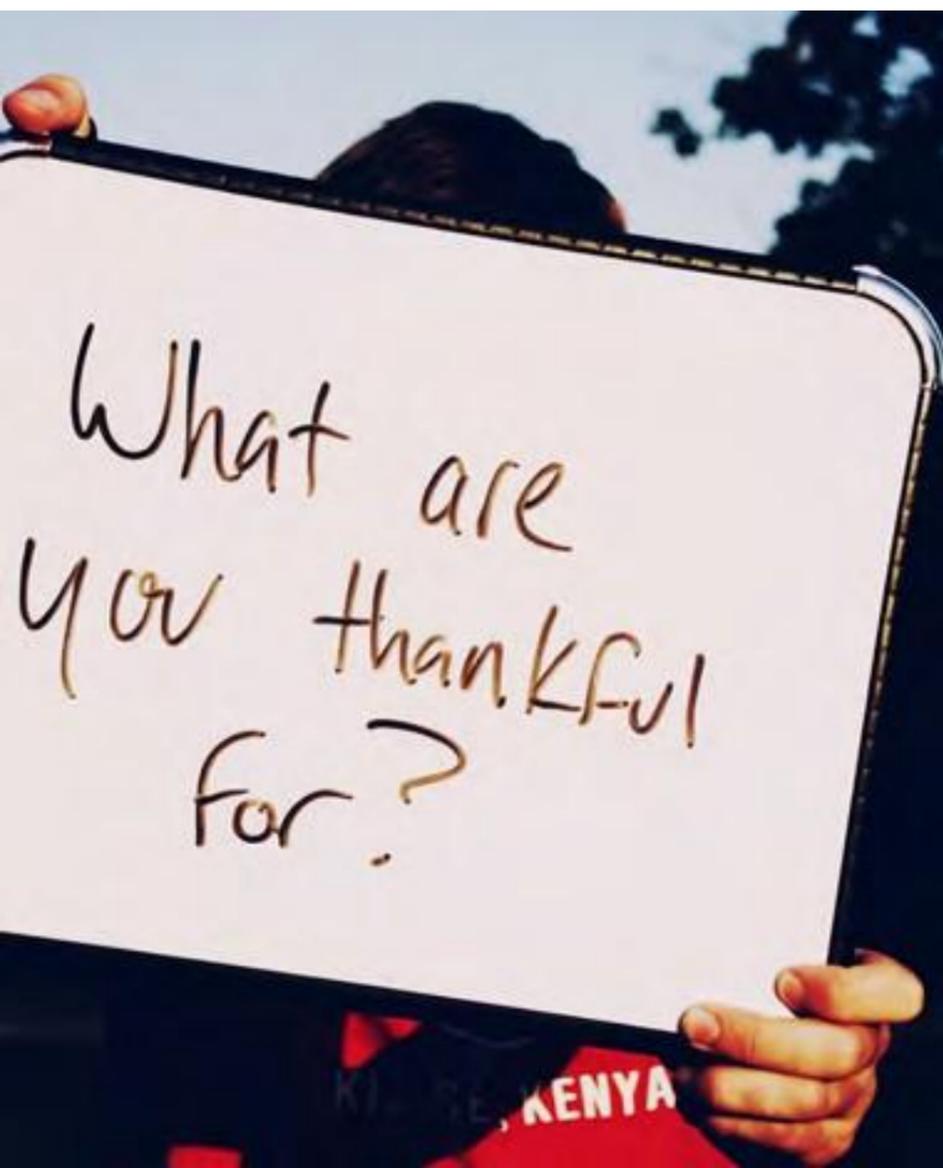
- Mejora el trabajo en equipo, ya que las personas reconocen sus conocimientos colectivos y generan mayores niveles de confianza y responsabilidad.

Si tienes una buena capacidad para hacer preguntas, sabrás qué tipo de preguntas hacer y cómo hacerlas en diferentes situaciones. Al hacer mejores preguntas, llegarás a mejores soluciones, lo que redundará en mejores resultados para tu empresa y también para tu vida personal.

2. Kit de Herramientas



Guía Paso por Paso



1.

Preparate

Antes de ir a una reunión o iniciar una conversación, piensa en una serie de preguntas que te gustaría hacer. Piensa en cómo formularlas bien, para que ayuden a conseguir tus objetivos.

2.

Aprender y utilizar diferentes tipos de preguntas.

Las respuestas que obtengas dependerán de las preguntas que hagas:

- Preguntas cerradas:** son aquellas que pueden responderse con "sí", "no" o "tal vez". Son adecuadas para obtener una respuesta rápida, concluir una discusión o poner a prueba tu comprensión. Por ejemplo, "Si hago xxx, ¿pasará zzz?". No obstante, una pregunta cerrada mal planteada puede poner fin a una conversación.
- Preguntas abiertas:** aquellas que hacen que la gente siga hablando. El punto de partida de estas preguntas suelen ser las conocidas como 5Ws&H o "seis honestas sirvientas" (R. Kipling): "quién", "qué", "dónde", "cuándo", "por qué" y "cómo". Hay además otros tipos de preguntas abiertas que fomentan la conversación, el debate creativo y que permiten recabar más información, por ejemplo: "Dame un ejemplo de...", "Cuéntanos tu trayectoria", etc.
- Preguntas objetivas:** son similares a las preguntas cerradas, ya que pueden responderse con una frase corta y no conducen a una conversación más larga. Por ejemplo, "¿Cómo se llama?" o "¿A qué hora empieza la reunión?". Como su nombre indica, este tipo de preguntas permiten recoger los hechos.
- Preguntas capciosas:** por ejemplo: "¿No estás de acuerdo...?", "¿No quieres seguir trabajando en este proyecto en el que has invertido tanto?". No son realmente útiles (a no ser que estés intentando hacer que alguien confiese un delito). Ayudan a obtener la respuesta que quieres, pero hacen que la otra persona sienta que no tiene elección. Si haces una pregunta capciosa, intenta corregirla añadiendo una segunda opción, o la contraria.
- Preguntas en embudo:** consisten en pedir cada vez más detalles, empezando por preguntas generales que suelen ser cerradas, y añadiendo a continuación preguntas más abiertas. La técnica del embudo suele ser utilizada por los detectives, pero también puede aplicarse para ayudar a una persona a sentirse más cómoda, ya que la conversación comienza con preguntas sencillas y avanza gradualmente hacia los detalles.
- Preguntas retóricas:** son aquellas que se formulan para captar la atención del oyente o conseguir que la gente esté de acuerdo con tu punto de vista. Por ejemplo: "¿No es un espacio de oficina estupendo? ó ¿No te encantaría tener esta vista?".

3.

Un a buena pregunta debe ir seguida de una escucha activa

Para asegurarte así de que entiendes las respuestas y para animar la conversación.

4.

Ten cuidado al preguntar "¿por qué?"

Pueden hacer que otras personas se sienta incómodas, amenazadas, provocadas, o que sientan que se les pida que justifique sus acciones y, por lo tanto, es posible que se pongan a la defensiva. Intenta reformular la pregunta para que la otra persona se sienta más cómoda, por ejemplo: "Cuéntame más sobre...".

5.

Tómate tu tiempo para practicar tus habilidades de interrogación.

Se consciente de cómo formulas tus preguntas. Empieza a utilizar preguntas más abiertas y observa cómo afecta a la conversación. Fíjate en la capacidad de preguntar de tus compañeros. Sólo con prestar atención y poner un poco de esfuerzo notarás la diferencia.



Caso de Estudio

Guardar una pregunta

El caso

Este caso de estudio demuestra que, en los negocios, las preguntas que se guardan o se dejan sin hacer pueden dar lugar a problemas o incluso a grandes pérdidas.

El desafío

Hacer las preguntas correctas en el momento adecuado. Por ejemplo, un alto directivo, en lugar de hacer preguntas significativas sobre una inversión arriesgada, pregunta enfadado a un colega más joven: "¿Qué clase de idiota eres?!"

El resultado

Las respuestas dependen de las preguntas que se hagan. La respuesta a la pregunta anterior fue "Un idiota muy bien pagado", y el proyecto siguió adelante sin los resultados esperados. Si se hubieran formulado buenas preguntas, se habrían obtenido respuestas diferentes, lo que habría ahorrado mucho dinero a la empresa.





Práctica

Crea 1 pregunta de cada tipo relacionada con el rendimiento de tu equipo. Observa cómo el tipo de pregunta influye en la respuesta.

1. Pregunta cerrada

2. Pregunta abierta

3. Pregunta capciosa

4. Pregunta retórica

Utiliza la técnica de las 5Ws& H (por sus iniciales en inglés) para escribir las preguntas que te ayudarán a crear un breve artículo, por ejemplo, sobre un acontecimiento reciente en tu empresa.

¿Te ha ayudado el planteamiento de estas preguntas a dar forma a una historia?

Qué...

Quién...

Dónde...

Cuándo...

Cómo...

Por qué...

Trucos y consejos

Cómo mejorar las preguntas

- **Mantén la curiosidad** – te hará hacer preguntas para comprobar qué piensan los demás, qué ideas pueden tener.
- **Mantén la conversación abierta** – Hacer preguntas abiertas, fomentar el diálogo, evitar sacar conclusiones basadas en suposiciones.
- **Tómate tu tiempo** – Si te sientes cómodo/a con la incertidumbre, aprovéchala como una oportunidad para hacer una pausa y formular tus pensamientos.
- **Haz preguntas de seguimiento** – aclara, trata de entender las razones y los supuestos que hay detrás de cada idea, solución o decisión.
- **Escucha después de hacer una pregunta.** Demuestra tu interés y escucha con atención para animar a la otra persona a compartir información.
- **Céntrate en aprender en lugar de juzgar.** Haz preguntas para llegar a los detalles y a la raíz de los problemas que puedan surgir en una conversación.

Cómo desarrollar una cultura basada en el cuestionamiento positivo

- **Predica con el ejemplo** – haz muchas preguntas tú mismo/a, escucha con atención y responde siempre con respeto.
- **Hazlo claro** - asegúrate de que los miembros de tu equipo sepan que "hacer preguntas es algo bueno". Repítelo y refueza el mensaje tantas veces como sea necesario.
- **En lugar de, o además de, una lluvia de ideas, prueba con sesiones de "tormenta de preguntas"** - haz que tu equipo genere muchas preguntas sobre el problema al que te enfrentas. Este proceso te lleva a las preguntas correctas, que suelen conducir a las soluciones correctas.





Checklist antes de empezar

Utiliza la siguiente lista de comprobación para evaluar la capacidad de cuestionar de tu equipo.

Dimensión	Valoración		
	Fuerte	Adecuada	Necesita Mejorar
Habilidades para preguntar			
Pido regularmente la opinión, las ideas y los comentarios de los miembros de mi equipo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Antes de ir a una reunión, me tomo tiempo para preparar mis preguntas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilizo diferentes tipos de preguntas y comprendo qué tipos son los más apropiados en diferentes situaciones.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Después de hacer y responder preguntas, me tomo tiempo para reflexionar sobre las nuevas ideas que he escuchado, lo que he aprendido y qué otras preguntas aclaratorias podría hacer.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A menudo hago preguntas que potencian y aumentan el compromiso.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sé cuándo es apropiado hacer la pregunta "por qué" y cómo reformularla cuando es necesario.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultura cuestionadora			
Reconozco que preguntar es importante para el aprendizaje y lo fomento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los miembros de mi equipo están dispuestos a admitir si no saben algo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las preguntas no sólo están permitidas, sino que se fomentan.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hacemos hincapié en el proceso de hacer preguntas y buscar respuestas, más que en encontrar las respuestas "correctas".	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenemos una cultura de comunicación abierta y un ambiente en el que se puede desafiar todo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La cultura de cuestionar es uno de los mayores puntos fuertes de nuestra organización.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oportunidades de desarrollo			
Presto atención a la calidad de las preguntas que hago y a los resultados que producen, y sigo trabajando para mejorar mi capacidad de preguntar.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ayudo a los miembros del equipo a desarrollar las habilidades necesarias para hacer buenas preguntas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se anima a los miembros de mi equipo a buscar oportunidades para desarrollar la capacidad de preguntar.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aceptamos y recompensamos la curiosidad, la asunción de riesgos y el desafío al statu quo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Recursos para saber más

Herramientas online

- [What's Your Inquiry Quotient? Take a quiz](#)

Links útiles

- [The surprising power of questions](#)
- [How to Win Anyone over with Rockstar Communication Skills: 4 Tips for Asking Questions like You Care](#)

Vídeos

- [Questioning Techniques. MindToolsVideos. June 2018](#)
- [The Power of Effective Questioning. Litmos Heroes. December 2014](#)

Artículos

- [How great leaders ask great questions](#)
- [Good leadership is about asking good questions](#)

Libros/Manuales

- [Ask Powerful Questions: Create Conversations That Matter – Will Wise](#)
- [Coaching Questions: A Coach's Guide to Powerful Asking Skills – Tony Stoltzfus](#)
- [The Book of Beautiful Questions: The Powerful Questions That Will Help You Decide, Create, Connect, and Lead - Warren Berger](#)

Entusiasmo



14.

1. Descripción de Entusiasmo

¿Qué es el entusiasmo?

El entusiasmo puede definirse como "un sentimiento de interés energético en un tema o actividad particular y un afán por participar en él".

- Cambridge English Dictionary

La palabra entusiasmo tiene su origen en el griego ἐνθουσιασμός de ἐν (en, "en") y θεός (theós, "dios") y οὐσία (ousía, "esencia"), que significa "inspirado por la esencia de dios"

- Wikipedia

Sócrates enseñó que la inspiración de los poetas es una forma de entusiasmo.

Hay una verdadera magia en el entusiasmo. Marca la diferencia entre la mediocridad y los logros.

- Norman Vincent Peale

¿De qué trata?

"El entusiasmo es un estado de ánimo que inspira y despierta a la persona para que se ponga en acción con la tarea que tiene entre manos. El entusiasmo guarda la misma relación con el ser humano que el vapor con la locomotora: es la fuerza vital que impulsa la acción"

- Napoleon Hill

El entusiasmo es la energía, el combustible que nos ayuda a conseguir los resultados deseados.

¿Se puede hablar de entusiasmo como una habilidad? Sí. Tendemos a pensar que la emoción y el entusiasmo vienen como resultado de hacer algo, es decir, por un estímulo externo. Sin embargo, el entusiasmo puede crearse desde el interior. Puede ser una elección consciente de estar emocionado/a, positivo/a, entusiasmado/a. Es una capacidad que puede cultivarse. Algunas personas son más entusiastas que otras por naturaleza, pero cuanto más trabajemos en ser una persona entusiasta, más positivos/as y alegres seremos.

¿Por qué es importante?

Ser entusiasta puede tener un efecto positivo en nuestra salud, relaciones, trabajo y bienestar general. Cuando somos entusiastas, tenemos más confianza en nosotros/as mismos/as, estamos más concentrados/as es más fácil hacer frente a los obstáculos y desafíos, disfrutamos más de las cosas que hacemos, somos más agradables y apreciados/as por nuestros amigos, colegas y superiores.

Sean cuales sean los objetivos o sueños que tengamos en la vida, el entusiasmo aumenta las probabilidades de alcanzarlos.

¿Cuáles son sus beneficios?

El entusiasmo ofrece numerosos beneficios, como son:

Es un gran motivador intrínseco.

A diferencia del dinero, el reconocimiento y otros motivadores externos, el entusiasmo impulsa nuestras acciones sólo porque nos gusta lo que hacemos, lo encontramos significativo o queremos ser mejores en ello.

Capta la atención.

Cuando eres entusiasta, la gente quiere estar contigo, escucharte, aprender de ti o comprar lo que intentas vender.

Es contagioso.

Las personas tienen la tendencia a reflejar, es decir, a asumir los rasgos de los que están en su compañía. Cuando eres entusiasta, inspiras a quienes te rodean.

Puede ayudarte a progresar en tu carrera.

Es importante mostrar entusiasmo cuando se trata de conseguir un trabajo o entrar en un equipo nuevo: demuestra que estás interesado/a y que probablemente estarás motivado/a y serás productivo/a, además de ser una incorporación inspiradora para el equipo.

Hace que la vida y el trabajo sean más divertidos.

"El entusiasmo es el brillo de tus ojos, el balanceo de tus andares. El agarre de tu mano, la irresistible oleada de voluntad y energía para ejecutar tus ideas"

- Henry Ford

2. Kit de Herramientas



Guía Paso
por Paso



1.

Busca un propósito.

¿Por qué quieres ser más entusiasta?

2.

Conecta contigo mismo/a.

¿Quién eres? ¿Qué te gusta? ¿Qué valoras? ¿Qué quieres realmente? ¿Cómo puedes ser entusiasta si sólo intentas cumplir las expectativas de los demás? Empieza por encontrar tu voz interior y déjate guiar por ella. Cree en ti mismo.

3.

Acepta la responsabilidad.

Tu estado interior y tu actitud dependen de ti. Tú decides si quieres ser entusiasta, y hacerlo realidad.

4.

Visualízate actuando con entusiasmo.

Esfuézate e imagínatelo lo más real posible. Siente la energía y la emoción. Prácticalo durante unos minutos cada día.

5.

Haz un plan sobre cómo vas a aprovechar el entusiasmo y empieza a ponerlo en práctica.

Sea cual sea tu primer paso (descubrir el propósito de tu trabajo, redescubrir tus pasiones, aprender a notar las cosas positivas), ¡decide tu propósito y ponte en marcha! Tendrás más fuerza, inspiración y motivación si empiezas a actuar.

6.

Entra en la corriente.

El flujo propicio se produce cuando nuestras habilidades se ajustan a la dificultad de una tarea. Cuando estamos en esta corriente, podemos estar tan absortos en una actividad que nos olvidamos del tiempo, del espacio y de todo lo demás. Es una gran sensación que aumenta el compromiso y da lugar a una gran productividad. Establece objetivos realistas y hazlos más ambiciosos gradualmente para mantener el entusiasmo.

7.

Toma un descanso.

Aunque te guste mucho hacer algo y te entusiasme, ¡no te desgastes!

Encuentra un equilibrio entre la acción y la pausa. Después de una pausa, tendrás más energía e inspiración para continuar.

8.

Trae conscientemente tu atención al presente.

Preocuparse demasiado por el futuro o pensar en lo que salió mal ayer hace más difícil ver lo que está sucediendo ahora mismo. Lleva tu atención al momento presente: respira profundamente o concéntrate en un sonido cercano y encuentra algo que apreciar.

9.

Céntrate en los aspectos positivos.

Siempre puedes ver las cosas desde diferentes perspectivas. No tienes que ignorar los problemas, sólo recuerda centrarte en los aspectos positivos.

10.

Practica el entusiasmo.

Las cosas sencillas pueden marcar la diferencia: saludar a un amigo con más entusiasmo, fijarse en la belleza de un nuevo amanecer, empezar cada mañana sonriendo y diciéndose a uno/a mismo/a: "¡otro buen día!"

La práctica crea hábitos, y el hábito de ser entusiasta merece ser cultivado.



Casos de Estudio

El entusiasmo por los productos de la empresa se traduce en éxito

El caso

Este caso de estudio demuestra que cuando uno/a se entusiasma con un producto de su empresa, y lo comparte con sus clientes, puede influir positivamente en el éxito del producto.

El desafío

¿Cuál es la diferencia entre una presentación de cualquier vendedor de coches y la de Steve Jobs? ¿Decir lo bueno que es tu producto ayuda a impulsar las ventas o sólo parece un lavado de cerebro?

El resultado

Cuando eres genuino/a y realmente crees que tu producto es increíble, la gente se contagia de tu entusiasmo, como en estos ejemplos de Apple y otras empresas.

Felicidad en el trabajo

El caso

Este caso demuestra que la felicidad en el trabajo realmente cuenta. Los empleados con talento abandonan los trabajos que no les hacen felices. No basta con un sueldo alto, la gente quiere sentirse feliz y entusiasmada con lo que hace cada día. Por otra parte, las empresas con más éxito suelen estar orgullosas de tener empleados felices.

El desafío

En 2011, Eric Yuan dejó un trabajo muy bien pagado porque no se sentía feliz, y tampoco veía que los clientes estuvieran contentos con los productos de la empresa. Decidió crear su propio producto del que se sintiera orgulloso y creó Zoom. Pero, ¿cómo consigue una empresa tener empleados felices?, ¿cómo se puede medir esta felicidad?

El resultado

En 2020, por segundo año consecutivo, Zoom fue la primera empresa con los empleados más felices según las encuestas a los empleados. La clasificación se basó en las respuestas de los trabajadores a preguntas sobre su felicidad en el trabajo en el día a día, incluyendo:

- ¿Es tu entorno positivo? ¿O negativo?
- ¿Te entusiasma ir a trabajar cada día?
- ¿Te apetece relacionarte con tus compañeros de trabajo?

En sus comentarios, los empleados de Zoom dijeron: "Nuestros líderes predicán con el ejemplo", "Son apasionados y están dedicados a sus diversas funciones en la organización, lo que motiva a los que dirigen a hacer más"



Práctica

Saca tiempo para hacer lo que te gusta.

Haz una lista de todo lo que te gusta hacer y elige una actividad. ¿Puedes encontrar 15-30 minutos para hacerla cada día o varias veces a la semana? Si te hace feliz, y lo haces con regularidad, el entusiasmo fluirá también a otras áreas de tu vida.

Cultivar una actitud positiva.

La próxima semana lleva un registro y escribe 20 cosas buenas que te ocurran cada día. ¿De qué puedes estar agradecido/a? Reflexiona sobre cómo te has sentido durante la semana y al final de la misma, y cómo te has relacionado con los demás.



Trucos y consejos

Cómo ser más entusiasta

- **Encuentra un propósito en lo que haces** – ¿cómo ayuda tu trabajo a los demás, les hace a ellos o al mundo mejores, más seguros o más felices?
- **Usa tus talentos** – encuentra lo que se te da bien y cómo puedes utilizarlo en el trabajo, o encuentra un trabajo que se ajuste a tus talentos. Hacer lo que nos gusta nos hace felices y eso se nota.
- **Sigue evolucionando y mejorándote a ti mismo/a** – y ver cómo cada día y cada reto es una nueva oportunidad.
- **Desacelera** y fíjate en los detalles o sincronías que han tenido que ocurrir para llegar a tu situación o experiencia actual.
- **Evita las suposiciones**, mantén la mente abierta, cuestiona conscientemente y escucha con atención. No todo es lo que parece y es fascinante
- **Cuida tu actitud mental** – asegúrate de no estar cansado/a durmiendo lo suficiente, haciendo ejercicio y comiendo sano.
- **Rodéate de personas entusiastas** - evita a los que drenan la energía, para evitar contagiarte de su actitud y energía, y busca personas con actitudes entusiastas y positivas.

Cómo desarrollar y apoyar el entusiasmo en un equipo

- **Enorgullécete** – sentirse orgulloso/a de algo que haces o consigues y compartirlo con los demás crea un entusiasmo duradero y anima a la gente a seguir tu ejemplo.
- **Centrarse en el equilibrio entre el trabajo y la vida privada** – haz que los miembros de tu equipo sientan que te preocupas por su bienestar ofreciéndoles un horario de trabajo flexible, opciones de asistencia sanitaria o cuidado de los niños, u otros incentivos que puedan mejorar su calidad de vida en general.
- **Sorprende** – ofrece a tus empleados una tarde libre, una prima sorpresa o un pequeño regalo: los gestos agradables ayudan a crear un ambiente positivo.
- **Inicia** u ofrece ayuda a tu colega con un nuevo proyecto: ser proactivo exhibe tu energía y dedicación.
- **Utiliza un lenguaje positivo** en la comunicación con tus superiores, compañeros y clientes.
- **Celebrar los logros** - es importante notar, celebrar y premiar los éxitos, ya que crea entusiasmo y aumenta el compromiso.





Checklist antes de empezar

Utiliza la siguiente lista de comprobación para evaluar la dimensión del entusiasmo de tu equipo.

Dimensión	Valoración		
	Fuerte	Adecuada	Necesita Mejorar
Ser entusiasta			
Me encanta mi trabajo y me entusiasma.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiendo a centrarme en los aspectos positivos de cualquier situación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tengo pasiones y aficiones a las que me dedico regularmente.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Busco la excelencia y pretendo superar las expectativas dando lo mejor de mí.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me cuido durmiendo lo suficiente, haciendo ejercicio y comiendo sano.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me considero una persona entusiasta.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultura de equipo			
Los miembros de mi equipo se sienten enérgicos, inspirados y apasionados por su trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nos sentimos orgullosos de nuestro equipo y de la misión y visión de nuestra empresa.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenemos un ambiente de trabajo positivo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La mayoría de los miembros de mi equipo son personas positivas y felices.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fomentamos el equilibrio entre el trabajo y la vida privada y nos esforzamos por mejorar la calidad de vida.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reconocemos y celebramos nuestros logros.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oportunidades de desarrollo			
Utilizamos encuestas de entusiasmo u otras herramientas para medir regularmente el entusiasmo de los miembros del equipo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tomamos medidas para aumentar el nivel de entusiasmo del equipo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa ofrece oportunidades de crecimiento personal y profesional.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fomentamos y recompensamos el entusiasmo, la proactividad y la dedicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Recursos para saber más

Herramientas online

- [Self-motivation quiz](#)

Links útiles

- [How an Enthusiastic Approach to Life Can Drive Success in Your Work and Relationships](#)
- [70 Examples of Passions You Can Pursue in Your Life and Career](#)

Videos

- [How to Manufacture Fascination and Engineer Enthusiasm. Jason Goldberg, TEDxRaleigh, 2016](#)
- [Intentional Enthusiasm: How to accelerate personal greatness. Sonny Melendrez, TEDxSanAntonio, 2018](#)

Artículos

- [Enthusiasm – The Sixth Key to a Successful Future](#)
- [How a 'growth mindset' can lead to success](#)

Libros/Manuales

- [Row the Boat: A Never-Give-Up Approach to Lead with Enthusiasm and Optimism and Improve Your Team and Culture - Jon Gordon](#)
- [Enthusiasm Makes the Difference - Norman Vincent Peale](#)

Escucha Activa



15.

1. Descripción de Escucha Activa

El mayor problema de comunicación es que no escuchamos para entender. Escuchamos para responder.

- Desconocido

Si tuviéramos que hablar más que la lista, tendríamos dos lenguas y un oído.

- Mark Twain

¿Qué es la escucha activa?

El oído (como el gusto, el tacto o la vista) es uno de nuestros sentidos naturales. Siempre oímos algo, lo no requiere necesariamente una atención especial. Escuchar, sin embargo, requiere concentración y atención. Escuchar es intencional y se dirige a un único "mensaje" (por ej. una historia o música).

También podríamos afirmar que nacemos con oído, pero que desarrollamos la escucha mediante el aprendizaje en diferentes contextos (sociales). Nuestras habilidades y competencias de escucha (o la falta de ellas) se desarrollan ya durante nuestros primeros años de vida (por ejemplo, en el contexto de la familia).

Hay quien dice que escuchar puede tener incluso un valor de supervivencia: al escuchar las experiencias de los demás también estamos aprendiendo. Escuchar, por lo tanto, "vale la pena".

La escucha activa a veces se confunde con la "escucha empática", que consiste en prestar atención a otra persona con empatía, es decir, con identificación emocional, compasión, sentimiento, perspicacia.

De hecho, a veces la línea que separa la escucha activa de la empática es muy fina, y ambas pueden darse en conversaciones cotidianas de la vida real.

La escucha empática permite desarrollar y mejorar las relaciones con una mayor comprensión de lo que se transmite, tanto intelectual como emocionalmente, es un paso más que la escucha activa, ya que el objetivo es ponerse en el lugar del otro.

¿De qué trata?

La escucha activa consiste en ser realmente capaz de escuchar al otro. Es decir, de manera:

- Neutral y sin juicios de valor
- Paciente (los períodos de silencio no se "llenan")
- Retroalimentación verbal y no verbal para mostrar signos de escucha (por ej., sonriendo, contacto visual, inclinándose, etc)
- Haciendo preguntas
- Reflejando lo que se nos dice
- Pedir aclaraciones, si es necesario
- Resumir la información recibida

¿Por qué es importante?

La escucha activa es la base de una comunicación eficaz, ya que permite escuchar y comprender lo que realmente se dice. Resuelve los conflictos.

¿Recuerdas alguna conversación con alguien en la que luego apenas hayas podido recordar lo que te ha dicho? ¿Cómo ha ocurrido? ¿Estabas demasiado ocupado/a pensando en lo que ibas a decir a continuación, en lugar de escuchar realmente?

- **Ser un/a buen/a comunicador/a no consiste sólo en lo que dices y cómo lo dices.** También implica ser un/a buen/a oyente.

Cuando sabes que la otra persona te está escuchando de verdad, el nivel de atención te hace sentir valorado/a, seguro/a, comprendido/a e importante. Por el contrario, cuando la otra persona no te escucha de verdad, te sientes ignorado/a y disminuido/a.

- **Escuchar es igualmente importante en la comunicación empresarial.** Si escuchas con eficacia, obtendrás más información, aumentarás la confianza de los demás en ti, podrás reducir los conflictos, entenderás mejor cómo motivar a los demás e inspirarás un mayor nivel de compromiso en las personas que diriges. La escucha activa es muy importante en las negociaciones, ya que hay que explorar y comprender la posición de otra persona.

¿Cuáles son sus beneficios?

Construye conexiones.

La escucha activa ayuda a que los demás se sientan cómodos compartiendo información contigo. Cuando demuestras tu capacidad para escuchar sinceramente lo que otros tienen que decir, la gente estará más interesada en comunicarse contigo de forma regular. En un entorno empresarial, esto puede ayudar a abrir oportunidades para colaborar con otros, hacer el trabajo con rapidez o iniciar nuevos proyectos.

Construye confianza.

La escucha activa puede ayudarte a generar confianza, ya sea con amigos, familiares, compañeros, empleados, clientes o proveedores. Si la gente sabe que puede hablar contigo sin ser interrumpida, juzgada o interpelada, es más probable que confíen ti. De este modo, los demás se sentirán cómodos compartiendo información contigo, lo que ayuda a desarrollar relaciones y compromisos de confianza a largo plazo.

Resolver problemas o desacuerdos.

Escuchar activamente a los demás te ayudará a detectar los retos y dificultades a los que se enfrentan, o a identificar problemas dentro de los equipos y las organizaciones. Escuchar y repetir lo que dice la otra persona no sólo te ayuda a formular mejor el problema, sino que, en caso de desacuerdo o disputa, puede ayudarte a desarrollar tus contraargumentos y a encontrar lagunas en los argumentos o la lógica expuesta por la otra persona. Esto puede crear más espacio para el compromiso.

Negociar mejor.

En las negociaciones, la escucha activa te da la oportunidad de analizar exactamente lo que dice la otra parte para considerarlo y juzgarlo con detenimiento. Esto te ayudará a entenderlos mejor y a llegar a un mejor acuerdo. Cuando ninguna de las partes escucha de verdad, estas discusiones pueden convertirse en una fórmula con las mismas preguntas una y otra vez. Sin embargo, si se escucha activamente y se elaboran preguntas abiertas, se puede hacer avanzar la discusión.

Evita perder información.

Un/a oyente activo/a está más involucrado con la persona con la que se comunica y, por lo tanto, suele ser más capaz de recordar detalles específicos o fragmentos de información. Esto limita la posibilidad de que se pierda información crucial. Por ejemplo, en el trabajo puede reducir los errores, ya que las instrucciones se retienen y entienden mejor.

Aumentar la productividad/competitividad.

En un entorno empresarial puede ayudar a retener a los empleados, clientes y proveedores. Una persona que se siente escuchada y atendida tenderá a estar más contenta y será menos probable que busque oportunidades en otros lugares. Por ejemplo, en el caso de los empleados, si sienten que son importantes y que sus preocupaciones e ideas son escuchadas, la productividad tiende a aumentar.

2. Kit de Herramientas



Guía Paso
por Paso



1.

**Mantén la concentración.
Mantén un contacto visual natural, no juzgues y sé paciente.**

Mantén un contacto visual regular con la persona con la que te estás comunicando, de este modo te verás obligado/a a prestar atención a la persona que tienes delante. No solo podrás captar mejor las señales no verbales, sino que también hay menos riesgo de distraerse.

2.

Escucha de verdad.

No pienses en experiencias similares que deberías contar a continuación, y evita añadir tu propio color a la conversación.

3.

Permite periodos de silencio,

y aprovecha para reflexionar sobre lo que se ha dicho, y para centrarte en la comunicación no verbal que tiene lugar durante los momentos de silencio. Estos momentos no sólo permiten reflexionar sobre lo que se ha dicho, sino que también permiten a la persona que habla reflexionar sobre lo que va a decir a continuación.

4.

De vez en cuando, repite las palabras de la otra persona o parafrasea.

Decir cosas como "lo que estoy oyendo es..." da a la otra persona la oportunidad de asegurarse de que le está diciendo todo lo que necesita. También muestra que te importa lo suficiente como para hacer una pregunta para asegurarte de que lo has entendido. No interrumpas a menos que necesites una aclaración sobre un punto concreto, pero haz la pregunta con educación.

5.

Anímate, pero sólo si es necesario.

A veces, a la persona con la que hablas le cuesta decir lo que quiere comunicar, puedes proporcionarle un ligero estímulo. Ten cuidado de no precipitarte. Puedes utilizar frases cortas como "y entonces", "qué pasó después" o "cómo respondió Juan a eso".

6.

Cuando la otra persona termine de hablar, puedes indagar más información sobre aquellos aspectos para los que la necesites.

Utiliza preguntas abiertas para entender mejor la situación; por ejemplo, puedes preguntarles cómo les hizo sentir una situación concreta o cuál creen que sería la mejor manera de manejar una situación.



Casos de Estudio

No dejes que los rasgos de personalidad se interpongan en el camino

El caso

La empresa 1-800-GOT-JUNK, creada en 1989, tenía unos ingresos de 60 millones de dólares y empleaba a más de 200 personas en su sede. Esta era una posición prometedora para la empresa en crecimiento, pero pronto estallaron las disensiones en el equipo directivo sobre cómo crecer. El vicepresidente de finanzas no dejaba de advertir que había tener cuidado con los gastos de la empresa en algunos aspectos clave. Advirtió al equipo directivo sobre el crecimiento, pero nadie le hizo caso.

El desafío

El vicepresidente era una persona tranquila e introvertida, con una forma de hablar servil. En cambio, el Director General y el Director de Operaciones eran dominantes y expresivos. Mirando hacia atrás, dijeron: *"como no nos daba la cara, presionándonos, dejamos que sus palabras nos entraran por un oído y nos salieran por el otro"*. Como resultado, las advertencias del vicepresidente no fueron escuchadas y la empresa se expandió demasiado rápido y se quedó sin efectivo. Se enfrentaron entonces a importantes problemas financieros, lo que hizo más difícil capear la crisis económica internacional de 2009.

El resultado

Por suerte, la empresa sobrevivió y el director de operaciones pudo cambiar su forma de actuar. La experiencia le enseñó a detectar la decepción en la cara de alguien cuando habla y no se siente escuchado. *"Es importante buscarlo, para saber si les he escuchado de verdad o simplemente les he aplacado"*, señaló. *"Y como equipo de liderazgo, aprendimos que tenemos que escuchar y prestar atención a todos, independientemente de su estilo de comunicación"*.

Ayudar a los líderes a establecer conexiones profundas mediante la creación de habilidades de escucha activa y retroalimentación

El caso

Basándose en el rendimiento operativo y los resultados financieros, Copa Airlines es una de las aerolíneas con mejor rendimiento del mundo. Pero los dirigentes de Copa no se duermen en los laureles. Copa atiende a un gran mercado, el de las Américas, donde se prevé que el transporte aéreo crezca más rápido que la media mundial.

El desafío

La empresa no sólo ha crecido rápidamente durante casi dos décadas, sino que en los últimos años su plantilla ha cambiado a un grupo demográfico más joven. El compromiso de los empleados de Copa es generalmente alto. Sin embargo, uno de sus 2 KPIs basados en la cultura empresarial - el Índice de Liderazgo de Copa - no estaba en niveles óptimos. Históricamente, los líderes de Copa se han centrado en los objetivos empresariales. Ahora los líderes de la aerolínea buscan conectar mejor con las personas que dirigen, ayudando a la aerolínea a continuar con su fuerte rendimiento.

El resultado

En colaboración con una consultora externa, se detectó la oportunidad de obtener un alto rendimiento del tiempo de formación centrándose en el desarrollo de dos habilidades vitales: la escucha activa y la retroalimentación. Estas dos habilidades cubrirían aproximadamente el 80% de los nuevos comportamientos de liderazgo deseados. Se desarrolló una solución escalable que consistía en un taller de medio día en el que se formaba a los líderes en el método de retroalimentación Situation - Behavior - Impact (SBI)[™], que ayuda a las personas a proporcionar una retroalimentación útil sobre los comportamientos positivos y negativos. Los líderes también recibieron formación sobre la escucha activa, aprendiendo a concentrarse en lo que se dice, entenderlo completamente, responder y recordar. Esta escucha más profunda implica la comprensión de los hechos, además de las emociones y los valores, lo que ayuda a los líderes a manejar mejor las conversaciones críticas.



Práctica

¿Cómo saber si eres un/a buen/a oyente?

Hazte algunas preguntas (y respóndete a ti mismo/a de forma sincera):

- ¿Tienes una gran empatía y tratas realmente de entender un punto de vista diferente?
- ¿Haces preguntas de seguimiento?
- ¿Cómo reaccionas ante las críticas?
- ¿Utilizas tu lenguaje corporal para apoyar al orador?
- ¿Observas el lenguaje corporal de tus interlocutores para captar realmente su mensaje?
- ¿Sabes en qué tienes que mejorar como oyente?

Como la escucha activa es difícil de practicar en solitario, he aquí algunos ejercicios que pueden realizarse en pequeños grupos.

Ejercicio 1 En un grupo de 2 o 3 personas, cada miembro se turna para escuchar durante 5 minutos a uno de los otros miembros del grupo que hablará durante 5 minutos sin ser interrumpido. Ninguna otra persona del grupo puede hablar durante este tiempo.

Al final del tiempo de escucha, el miembro que ha escuchado tiene que parafrasear lo que ha escuchado durante los 5 minutos. Después de que el oyente termine, la persona que estaba hablando corrige, aclara y confirma si lo que está diciendo es correcto o no.

Con este ejercicio se mejoran las habilidades de reflexión y de parafraseo de los oyentes.

Ejercicio 2 Además de mejorar la escucha, este ejercicio te ayuda a desarrollar la habilidad de hacer preguntas y solicitar información para aclarar su comprensión.

1. Elige a un voluntario y coge un bolígrafo y un papel.
2. Pídele a tu compañero que elija entre un conjunto de imágenes, pero que no te deje ver la imagen que elija.
3. Tómate cinco minutos para hacer todas las preguntas que quieras sobre la imagen. Tu compañero puede responderlas y describir la imagen.
4. Dibuja la imagen, basándote en lo que has oído.
5. Después de cinco minutos, detente y compara lo que has dibujado con la imagen real. ¿Qué ha salido bien? ¿Qué ha salido mal?

Trucos y consejos

1. Si esperas una conversación, **REDUCE LAS DISTRACCIONES**: elige un espacio tranquilo, apaga el sonido de tu teléfono móvil u otros dispositivos
2. Escuchar activamente significa estar **PLENAMENTE PRESENTE**. Significa ofrecer a la persona que se comunica contigo toda tu atención.
3. Demuestra que escuchas activamente haciendo **CONTACTO VISUAL** con el orador.
4. Comunica tu modo de escuchar y tu empatía igualmente a través del **LENGUAJE CORPORAL**, por ejemplo, cubriendo suavemente tu boca, sonriendo, asintiendo con la cabeza para afirmar que estás prestando atención, etc. Observa el lenguaje corporal y la voz de la persona que te comunicas: ¿parece cansada, entusiasta o confusa?
5. **NO INTERRUMPIR** a la persona que se comunica ni cambiar de tema sin responder o añadir algo a lo que ha dicho.
6. A menudo ayuda **REPETIR** lo que has oído para que tus interlocutores sepan que estás prestando atención y que ellos también lo saben.
7. Haz **PREGUNTAS ABIERTAS** para saber más y demostrar que realmente estás escuchando.

Intenta hacer algunos ejercicios de escucha con tus amigos o colegas, para entender mejor lo que es una mala y una buena escucha.

Ser consciente de tu capacidad de escucha es el primer paso para mejorarla. Aunque al principio te parezca un poco artificial, con la práctica escuchar bien se convertirá en algo natural. Una vez que empieces a actuar como un/a buen/a oyente, llegarás a creer que lo eres y, finalmente, te convertirás en uno/a.

RECUERDA: la capacidad de escucha activa sólo se puede enseñar y adquirir experimentando con ella, así que practica lo que predicas y utilice la escucha activa en todas sus relaciones con los demás.





Checklist antes de empezar

En un intento de ayudarnos a mejorar nuestras habilidades de escucha activa, Senova (2017) ofrece una lista de comprobación "canalizada" por estadios que será de gran utilidad a la hora de sintonizar con tu escucha activa/empática:

Canal / Estadio	Comprueba & pregúntate a ti mismo/a	
Estadio 0 Sintonización (no estás presente)	"¿Estoy escuchando realmente? ¿Sería capaz de responder a una pregunta si alguien me la hiciera ahora mismo?"	<input type="radio"/>
Estadio 1 Autodiagnóstico (juzgar, escucharte a ti mismo/a)	"¿Estoy esperando a que dejen de hablar para poder decir mi parte importante? ¿Estoy practicando lo que voy a decir a continuación, en lugar de escuchar atentamente lo que se está diciendo ahora?"	<input type="radio"/>
Estadio 2 Búsqueda de acuerdo (similitudes y puntos en común)	"¿Estoy escuchando lo que es similar a lo que ya sé, o me centro en si están o no de acuerdo con lo que acabo de decir? ¿Estoy buscando aliados en esta situación?"	<input type="radio"/>
Estadio 3 Crítico (enfoque fáctico, escuchando las pruebas)	"¿Estoy buscando pruebas de que lo que dicen es correcto? ¿Busco pruebas que respalden su historia/trabajo?"	<input type="radio"/>
Estadio 4 Empático (conectado/a, escuchando desde la perspectiva del orador/interlocutor)	"¿Estoy escuchando desde un lugar que no tiene otro motivo que conectar con su perspectiva? ¿Entiendo lo que se siente al tener esa perspectiva?"	<input type="radio"/>
Estadio 5 Generativo (percepción, escucha desde la posibilidad)	"¿Estoy utilizando mi empatía y mi visión de su contexto y motivación para ayudar a conseguir el mejor resultado? ¿He adoptado una posición de posibilidad, para asegurar que somos capaces de generar una alternativa significativa?"	<input type="radio"/>



Recursos para saber más

Vídeos

- [How to actively listen to others](#)
- [5 ways to listen better](#)
- [Communication Skills: Empathetic Listening](#)
- [How To Improve Your Listening Skills](#)

Artículos

- [Listening as a lifelong learning skill- what, why, and how](#)
- <https://www.edutopia.org/article/value-active-listening>
- <https://hbr.org/2016/07/what-great-listeners-actually-do>
- <https://positivepsychology.com/active-listening/>
- <https://fs.blog/2017/07/active-listening/>

Libros/Manuales

- I Hear You: The Surprisingly Simple Skill Behind Extraordinary Relationships, Author: Michael S. Sorenson.
- Active Listening Techniques: 30 Practical Tools to Hone Your Communication Skills. Author: Nixaly Leonardo
- The Lost Art of Listening. Author: Michael P. Nichols (available also as audio book).
- This Human. Author: Melis Senova.

