

Capítulo 6. Identificando áreas de mejora. Planificando

Situación 1: *Hemos decidido poner en marcha un proyecto empresarial.*
Situación 2: *Estamos en pleno proceso de consolidación de un proyecto empresarial.*
Situación 3: *Ya tenemos una empresa. Vemos situaciones a priori diferenciadas, pero que, en definitiva, describen el punto de partida en el que nos podemos parar a identificar áreas en las que nuestras capacidades, competencias y talento emprendedor, puede estar sujeto a un proceso de desarrollo o mejora.*

Para identificar áreas de mejora necesito críticas. ¡Necesito feedback!

Pero ¿qué es el feedback? Feedback, sin entrar en disquisiciones y conceptualizaciones académicas, es la información que recibimos de los demás cuando estamos interactuando con ellos. Es el cierre de un proceso de comunicación entre personas. El feedback es imprescindible para conocer y definir una situación dada. Una situación social. Es básicamente información.

Cuando pedimos que nos proporcionen un feedback, lo que estamos solicitando es que nuestro interlocutor (la persona con la que hablamos e interactuamos), nos muestre y declare la forma en la que él ve el mundo. Su punto de vista. Reiteramos esta idea: es su punto de vista, no la realidad.

Esta distinción es importante que la observemos y la integremos en la valoración que vamos a obtener. No se trata de que la cosa, el hecho o la realidad de la que se hable es de la manera en la que se caracteriza de forma objetiva. Es la forma en la que lo percibe la persona con la que interactuamos. Llegaremos a un nivel de comprensión mayor del factor de análisis, si triangulamos y nos nutrimos de relatos de personas diferentes acerca del tema abordado. Este proceso de contraste nos acerca más a la verdad de los hechos.

Las fuentes que nos permiten identificar nuestras áreas de mejora vienen determinadas bajo dos posibilidades:

- A. Que nosotros mismos, como personas, como emprendedores, seamos capaces de darle nombre a los aspectos que deseamos mejorar y/o desarrollar.
- B. Que las esferas de mejora nos las proporcionen las personas que se encuentran a nuestro alrededor. De las personas con las que interactuamos y con las que nos relacionamos. Aquellas con las que construimos y conseguimos aquello que perseguimos.

Desde esta doble fuente de información, es la posición desde la que podremos construir el abanico de esferas sobre las cuales tendremos que actuar.

El desarrollo de una actividad de feedback implica que el emprendedor sea capaz de asumir algunas ideas importantes:

- Sin feedback, sin la crítica, no podemos mejorar. La crítica en sí no es negativa o positiva. Supone la forma de ver las cosas, bien por nosotros mismos, bien bajo la forma que poseen los demás. Son maneras de ver el mundo. Sí es cierto que el modo en el que se expresen las críticas, condiciona el proceso de aceptación de las mismas. Debemos manejar la habilidad de saber expresar y trasladar nuestro parecer sobre las cosas. Esta es una de las competencias que deben poseer los líderes. Los emprendedores y empresarios a su cargo también.
- Cuando llevamos a cabo un proceso de autoevaluación, significa que la sinceridad y el no autoengañarnos, es la base desde la cual podemos construir un verdadero proceso de mejora. Debemos guiarnos por un criterio de autocrítica que nos permita ver aquello con lo que no estamos de acuerdo y, sobre todo, que deseemos cambiar.
- Debemos abrir el proceso de evaluación a los demás. Las personas de nuestro círculo cercano advierten cosas que nosotros no somos capaces de percibir. Localizan nuestros “puntos ciegos”, aquellos fenómenos o elementos que desde nuestra posición somos, a veces, incapaces de reconocer.
- El proceso de mejora implica situarse en un punto de partida de humildad. No somos perfectos. Somos personas y, como tales, tenemos la capacidad de superar las circunstancias o factores que nos rodean. Somos capaces de aprender de forma continuada.
- A las personas que les ofrezcamos la posibilidad de recibir su feedback, debemos otorgarles cierta confianza. Un poder para que podamos aceptar su punto de vista y su evaluación. Esta confianza

reside en que deberán ser personas que nos hablan desde una sinceridad plena y con un nivel de conocimiento o competencia elevado acerca del contenido de la evaluación.

La evaluación debemos integrarla en nuestro quehacer cotidiano. Tiene que impregnar cada una de las actuaciones que vayamos a acometer. Debe ser una forma de hacer y de actuar, especialmente por parte de un emprendedor o empresario. Tiene que “escuchar” y “saber escuchar” las críticas que le van a surgir en la trayectoria del programa emprendedor.

El emprendedor tiene que “saber relacionarse” con las críticas. Tiene que aceptarlas como un recurso capital vinculado al éxito de su proyecto empresarial. Trataremos más adelante sobre este factor.

Por lo tanto, el proceso de evaluación lo realizaremos nosotros mismo, o bien personas de nuestro entorno. ¿Quiénes podrán realizarnos? Os presento algunas opciones:

- Familiares cercanos (padres, madres, hermanos)
- Amigos cercanos
- Compañeros actuales de profesión
- Nuestros jefes actuales. Tengamos en cuenta que en el caso de no acceder a las entrevistas de evaluación de rendimiento, podemos solicitar que nos den la opinión de cómo ven nuestro trabajo.
- Antiguos jefes, cuando hayamos conseguido mantener una relación duradera y de confianza.
- Antiguos profesores y compañeros de formación
- Etc.

¿Qué debemos pararnos a evaluar y desde dónde?

Insistimos que nos centramos en la evaluación del emprendedor, del empresario, de la persona que ha decidido poner en marcha un proyecto empresarial, o bien que ya se encuentra en marcha. En ningún momento se trata de evaluar el proyecto empresarial.

El proceso de evaluación debe responder a varias cuestiones. Preguntas que concluyan en un mejor desempeño de nuestra labor como emprendedores o como empresarios. En definitiva, como líderes de los proyectos que vamos o estamos acometiendo.

Este proceso de evaluación variará en función del momento del mismo en relación al desarrollo del proyecto emprendedor, así como de un factor esencial que es la visión que tenemos acerca de nuestro desempeño como emprendedores-empresarios.

Sobre este punto de partida, las preguntas que debemos plantearnos son las siguientes:

Para emprendedores que han decidido iniciar un proyecto:

- ¿Se qué es lo que quiero alcanzar como emprendedor? ¿Tengo claro lo que quiero alcanzar?
- ¿Piensas que puedes lograr la meta que te has propuesto? ¿Cómo sabes qué lo vas a conseguir?
- ¿Crees en ti?
- ¿Puedes describir detalladamente tu proyecto como empresario y el proyecto empresarial?
- ¿Cuáles piensas que son los elementos en los que tienes que mejorar para alcanzar el modelo de emprendedor que te has fijado?
- ¿Qué tienes que aprender para alcanzar el modelo de emprendedor que te has planteado?
- ¿Qué te impide alcanzar la meta que te has planteado?
- ¿Qué te paraliza?
- ¿Qué necesitas para alcanzar la visión que has diseñado?
- ¿Quién te apoya en este proceso?
- ¿Cómo vas a alcanzar la meta que te has planteado?
- ¿Tienes los recursos que te van a permitir alcanzar el objetivo?
- ¿Qué vas a tener que cambiar de tu situación actual para lograr tus metas?
- ¿Sabes cómo vas a cambiar?
- ¿Qué dificultades te vas a encontrar?
- ¿Qué esperas que te va a proporcionar el alcanzar la meta propuesta?
- ¿Has valorado los esfuerzos que te va a suponer poner en marcha tu visión emprendedora?
- ¿Estás dispuesto a aceptarlos?
- ¿Qué te da miedo cuando te planteas alcanzar la meta que has diseñado?
- ¿Puedes describir las tareas que tienes que realizar para poder alcanzar tu meta emprendedora?
- ¿Qué tareas aún no has puesto en marcha? ¿Sabes realizarlas?
- ¿Cuándo te has planteado alcanzar la meta que has diseñado?

Para emprendedores que ya están en el desarrollo del proyecto:

- ¿Qué te falta para alcanzar el modelo de emprendedor que te has fijado en tu meta?
- ¿Qué dificultades te estás encontrando para alcanzar los objetivos que te habías propuesto?
- ¿Qué dificultades te están dificultando actuar de la forma que deseas?
- ¿Qué situaciones te están desmotivando o te quitan energía para continuar con la consecución de tu meta empresarial?
- ¿Qué estas sintiendo en el proceso de logro de la meta que te has planteado?
- ¿Hay algo que te provoque miedo o angustia?
- ¿Qué te impide alcanzar lo que te has propuesto?
- ¿Sabes cómo afrontar estas situaciones?
- ¿Qué se te ocurre para solventar las dificultades con las que te estás encontrando?
- ¿Qué puedes hacer mejor?
- ¿Cómo puedes realizarlo mejor?
- ¿Sabes llevarlo a cabo?
- En el caso de no saber realizarlo ¿Quién te puede enseñar?
- ¿Qué estás dispuesto a hacer para aprender las cuestiones que necesitas para actuar con excelencia?
- ¿Cuándo te has planteado poner en marcha los aprendizajes que vas adquiriendo?

Como vemos, estas preguntas se encuentran encaminadas a poner en situación a la persona emprendedora, al empresario. Buscan realizar un proceso de evaluación, o autoevaluación, de cara a identificar las potenciales necesidades o áreas de trabajo para un desarrollo de mejora del desempeño emprendedor.

Es un trabajo denso que ha de realizarse con pausa, con tiempo y espacio necesario para responder. Reitero la necesidad de apelar a la sinceridad para poder alcanzar una fotografía lo más “realista” posible.

Esta perspectiva propuesta se basa en un modelo de comprensión integral de la persona, sobre una serie de criterios que entendemos permite el proceso de capacitación y de autoconcienciación. Los postulados que sostenemos son:

- Toda persona es capaz de tener una idea integral de su propia realidad. El factor diferencial es conseguir que la persona traiga a la esfera de

lo “gestionable” y de la conciencia, los aspectos o las variables sobre las cuales se puede actuar.

- La persona, una vez identificadas las dificultades que posee, también es capaz de identificar y definir las respuestas que pueda desarrollar para resolver las situaciones que le estén generando dificultad, desajuste o que le están impidiendo alcanzar los resultados que se ha propuesto.
- Además, la persona posee los recursos que le permiten efectuar las acciones encaminadas hacia la consecución de las metas que ha diseñado. Podrá encontrar recursos en el entorno, pero el eje de acción esencial va ser la propia persona.
- Toda persona es capaz de aprender y de lograr alcanzar un desempeño en las tareas y actividades que se proponga. Habrá personas con una mayor facilidad de logro y otras, cuyo proceso será más dilatado o complejo.

Los campos que pueden ser evaluados por el emprendedor al objeto de profundizar en las cuestiones planteadas con las anteriores preguntas serán:

- Los hábitos
- Los espacios
- Los tiempos
- Las relaciones con los clientes
- Los recursos
- Las relaciones con familiares y amigos
- La familia y su situación
- Las relaciones con los colaboradores
- Los productos y servicios
- La visión propia del emprendedor, la visión de la empresa (del proyecto)

Otras herramientas de evaluación

Nuestro método aboga por el desarrollo de la conversación. De un diálogo sincero con uno mismo o con la participación de otras personas, que pueden ser profesionales y/o personas cercanas de nuestro contexto. Este diálogo debe hacer que podemos llegar a conclusiones sobre nuestras esferas de mejora y desarrollo.

En todo caso, junto con este diálogo, contamos con las aportaciones de otras técnicas que nos permiten aclarar y ayudarnos a localizar el punto de partida desde el que comenzar nuestro plan de actuación. Un diálogo de partida.

Veamos algunas de ellas:

1. Análisis SWOT (DAFO)

Se trata de una técnica muy extendida y empleada para distintos objetivos, así como aplicada en diferentes ámbitos de intervención, desde la organización empresarial, hasta procesos de orientación para el empleo.

Con esta herramienta, a través de una matriz generada por cuatro cuadrantes, identificamos cuatro aspectos. En cada uno de ellos, deberemos identificar y exponer los factores vinculados a los mismos.

- Puntos Fuertes- Fortalezas (*Strengths*, en inglés). Cada uno de los puntos tiene que estar vinculado con el desempeño emprendedor, las actividades propias del emprendimiento. No hablamos de las fortalezas de la idea o proyecto empresarial. Nos centramos en la esfera personal e individual del emprendedor.
- Puntos débiles- Debilidades (*Weaknesses*). Se trata de elaborar una batería con las cuestiones que entendemos suponen una debilidad a la hora de desplegar nuestras capacidades como emprendedores.
- Oportunidades (*Opportunities*). Las oportunidades, junto con las amenazas, se centran en las cuestiones del entorno (valores, cultura, tendencias...) que pueden afectarnos de manera favorable en el desarrollo de nuestro talento emprendedor. Pensemos, por ejemplo, en la como la juventud, para determinados sectores de actividad, puede llegar a convertirse en un elemento competitivo o diferencial de aportación de “ciertos” valores.
- Amenazas (*Threats*). Son los aspectos que pueden suponer una traba o impedimento a la hora de alcanzar un desarrollo de nuestro talento emprendedor.

Un esquema de la matriz DAFO se ajusta a la siguiente figura:

Matriz DAFO

	PUNTOS FUERTES	OPORTUNIDADES
FAVORABLES		
	DEBILIDADES	AMENAZAS
DIFICULTADES		



Una vez desarrollado el trabajo, que bien puede haber sido individual o en colaboración con otra persona, llegamos al momento de responder a ciertas preguntas que permitirán, posteriormente, definir el plan de acción y de mejora. Son importantes preguntas como:

- ¿Qué puede hacer para ampliar mis potencialidades?
- ¿Cómo lo puedo lograr? ¿Sé lograrlo?
- ¿Qué tengo que hacer para mitigar o reducir mis debilidades?
- ¿Cómo puedo ampliar las opciones que me ofrecen mis oportunidades?
- ¿Cómo puedo mitigar o desactivar las amenazas a las que me enfrento?

Desde las respuestas plantearemos la programación de acciones encaminadas al desarrollo de las propias capacidades.

2. Modelo de las Opiniones

Cuando recabamos las opiniones de terceros, las críticas de los demás, debemos saber trabajarlas. No sirve únicamente quedarnos en el primer paso de recabar. Este material, sumamente valioso, permite la apertura de un programa de mejora. Un proceso de desarrollo del talento.

Para ello, podemos utilizar El Modelo de las Opiniones al ser una herramienta que favorece ordenar el conjunto de las opiniones vertidas y actuar sobre ellas. Bajo esta propuesta, podemos catalogar las opiniones en:

Consejos: permite identificar aquellas cuestiones que desde nuestro punto de vista podríamos pensar que desempeñábamos de manera correcta, pero, tras la escucha de las opiniones, implican que tenemos recorrido de mejora. En conclusión, que podemos desarrollar acciones para llegar a la excelencia en el desempeño, o en la manera en que tenemos que abordar la acción.

Cumplidos: son las opiniones en la que existe una coincidencia entre nuestras valoraciones (autovaloraciones) y las expresadas por las personas con las que hemos contado en la evaluación. Esta situación nos proyecta hacia esferas de acción en las que no debemos utilizar recursos, motivación a acciones de mejora en ellas.



Críticas: con ellas llegamos a la conclusión de que la opinión que teníamos sobre nuestro desempeño no era favorable y existe coincidencia con las conclusiones esbozadas por las personas que han estado elaborando el proceso de crítica. Las críticas se convierten en los principales ejes de actuación en el momento de la programación de mejora de nuestro desempeño y actuación. Son prioritarias.

Sugerencias: suponen una valoración en la cual, la conclusión del emprendedor es que efectúa con acierto y éxito determinada acción o forma de actuar, mientras que las opiniones vertidas por el grupo de evaluación identifican áreas de mejora por parte de la persona. La diferencia con el consejo o la crítica está en que podemos continuar trabajando sin desarrollar ningún plan de acción para su rectificación. Es decir, no se encuentra dentro de las prioridades de acción y desarrollo. Podemos vivir con ellas. Aceptamos los efectos derivados de un adecuado desempeño.

3. La Ventana de Johari

Cuando observamos quiénes somos, lo que sabemos hacer o cómo nos comportamos, no tenemos una capacidad perceptora total. Tenemos puntos ciegos sobre nuestras formas de hacer, la forma en la que comprendemos, la forma de identificar nuestros recursos y ponerlos en valor.

De nuevo debemos acudir a nuestro entorno para tener la posibilidad de ver una panorámica de quiénes somos y, en definitiva, qué recursos tenemos para enfrentar las metas que deseamos alcanzar.

Esta técnica se ordena en torno a la creación de cuatro cuadrantes, cuya suma nos proporciona la forma de una ventana. Veamos cada uno de los espacios:

1. Aquello que es conocido por los demás y por mí. Se trata de lo que identificamos muy claramente y que deseamos y queremos que los demás conozcan. En este sentido, hay que analizar si es cierto que los demás se encuentran interesados en conocer este conjunto de aspectos. Fijémonos en la importancia de este factor para un emprendedor.
2. El segundo de los cuadrantes se centra en aquello que conozco, pero que es desconocido por los demás. Son aspectos que afloran una vez que creamos una relación de confianza con nuestros interlocutores. Para un emprendedor es esencial saber si determinados aspectos de él mismo, que no desea mostrar, pueden llegar a proporcionar un valor añadido de mejora de sus relaciones, o no. Pongamos un ejemplo para entenderlo. Nuestra afiliación política o ideológica puede llegar a ser un elemento que para determinados clientes o interlocutores suponga un factor de desconfianza o rechazo a priori, aunque pasado el tiempo, este mismo factor puede llegar a ser favorecedor.

3. El tercero de los cuadrantes integra los factores personales que desconocemos de nosotros mismos y que los demás sí conocen. Esta parte de la ventana profundiza en el conocimiento de nuestras capacidades y recursos, o bien, en los aspectos que identifiquen de manera nítida áreas de mejora. Se trata, en definitiva, de recabar los puntos de vista de nuestro entorno para conocernos mejor, bien en sentido favorable o bien, como elementos o características de mejora. Alcanzaremos este punto emitiendo preguntas del estilo: “¿Cómo me ves, ¿qué aspectos destacarías de mí?” En el caso que nos ocupa, centremos nuestro trabajo en el área del emprendimiento, de nuestros planes de puesta en marcha de un proyecto empresarial.
4. El cuarto de los cuadros de la ventana lo componen los aspectos que los demás desconocen de nuestra persona, y que nosotros mismos tampoco sabemos identificar y dar nombre. Nuestra forma de conocimiento sobre los mismos debe centrarse en abrir espacios de conciencia de reflexión.

Ventana de Johari

CONOCIDO POR LOS DEMÁS	LO QUE SE DE MI MISMO Y REVELO A LOS DEMÁS	AQUELLO QUE NO SE DE MI MISMO Y QUE LOS DEMÁS SI CONOCEN
	AQUELLO QUE SE DE MI MISMO PERO QUE OCULTO A LOS DEMÁS	AQUELLO QUE DESCONOZCO DE MI MISMO Y LOS DEMÁS TAMBIÉN DESCONOCEN
	CONOCIDO POR MI	DESCONOCIDO POR MI

Ya hemos indicado que la forma para poder acercarse a esta herramienta es la apertura de una conversación con los demás, preguntarles sobre nosotros mismos. En todo caso, para apoyar su construcción, es recomendable contar con una batería de adjetivos, amplia y representativa, que facilite la identificación de características vinculadas a nuestra persona.

Una vez seleccionados por nuestro interlocutor dichos adjetivos, éste ha de ubicarlos en cada uno de los cuadrantes de la ventana. Contextualicemos que nos interesa esta herramienta de trabajo enfocada a nuestro proyecto emprendedor.

4. El Modelo de UFFE ELABK

Este modelo, planteado por el autor que lleva su nombre (político social liberal danés y socio fundador de una consultora de estrategia y liderazgo en dicho país), se adentra en las herramientas de apertura al autoconocimiento personal y, desde el mismo, construir la base del comienzo de desarrollo de capacidades y liderazgo.

Al igual que sucede en la Ventaja de Johari, partimos de cuatro escenarios diferenciados acerca del conocimiento que construimos sobre nosotros mismos:

- Cómo nos vemos
- Cómo nos gustaría vernos
- Cómo nos ven los demás
- Cómo les gustaría vernos a los demás

La herramienta se construye a través de la creación de ejes en los que se contrapongan características contrarias. El autor nos propone cuatro ejes básicos, algunos de los cuales nos sirven para nuestro trabajo de conocimiento personal como emprendedores. Veamos los cuatro ejes:

- Forma-contenido
- Cuerpo-mente
- Local-global
- Individual-equipo

Para el caso del proceso de emprendimiento, propongo los siguientes a incorporar a los ya definidos por el autor.

- Resolutivo versus dubitativo
- Visionario versus pragmático

Cada uno de los ejes será puntuado de forma máxima con 10 puntos. De tal forma que si puntuamos, por ejemplo, dentro del eje local-global con un 8 en el eje de local, no podremos más que puntuar como forma máxima un 2 en el eje de lo global.

Realizamos una valoración en cada uno de los ejes y esta radiografía nos dará un esquema de dónde nos situamos. Acotará un área determinada por la globalidad de los componentes. Junto a ella, elaboraremos una

composición sobre los mismos ejes, con las puntuaciones que pretendemos alcanzar en la generación de una situación que nosotros entendemos como la óptima, la ideal.

Esta identificación visual de las áreas de mejora permitirá abrir actuaciones encaminadas hacia la adquisición de nuevas capacidades.

5. El Modelo de la Energía

Esta herramienta se centra en nuestra relación con el tiempo. Se trata de un índice que permite medir nuestro grado de atención en las distintas etapas temporales: presente, pasado o futuro.

Un emprendedor es una persona que piensa en el futuro. En su forma. El proyecto que planea poner en marcha y concretar en algo tangible se encuentra ubicado en el futuro y no en el presente. Aunque en el presente deba construir el futuro.

Esta técnica favorece conocer cuánto tiempo le dedicamos a cada uno de los segmentos temporales básicos. Sobre preguntas que vayan buscando la relación de la persona con su tiempo, descubrimos tres tipos esenciales de personas:

1. Aquellas que se encuentran más vinculadas con el pasado, es decir, con los recuerdos, con experiencias pretéritas. Se trata de personas que hablan con nostalgia de ese pasado, como un paraíso perdido en donde encontraron factores y resultados de autorrealización y/o felicidad. Este modelo de persona tenderá a centrar su esfuerzo en alcanzar aquellos objetivos y metas que le permitan regresar a las condiciones que en el presente no posee, en el caso de que ya no se encuentren presentes.
2. Personas que se encuentran centradas en la realidad. En el aquí y ahora. Esta es una posición que identificamos en situaciones donde las personas actúan basándose en energías de distinta naturaleza: están satisfechas con lo alcanzado y lo disfrutan; viven en situaciones de carencia inmediata y deben centrar su energía y esfuerzo en avanzar.
3. Personas centradas en el futuro cuyos pensamientos e inquietudes se dirigen a él. Piensan y se recrean en su futuro. Estas personas suelen ser emprendedoras. El futuro, la forma de entenderlo, el logro de los objetivos que se persiguen, o bien, piensan en él de cara a no padecer o sufrir determinadas consecuencias que les puede deparar ese futuro incierto.

Estos modelos de relación personal con el tiempo podemos localizarlos a través del desarrollo de preguntas dentro del seno de una entrevista, o

bien, con la creación de cuestionarios que traten ítems específicos sobre estas variables. Proponemos algunos ejemplos en la siguiente batería de preguntas:

- ¿Cuánto tiempo dedicas a pensar en tus metas u objetivos personales?
- ¿Cuánto tiempo prestas a tus recuerdos?
- ¿Qué te absorbe más en tu atención de los temas, las situaciones pasadas, las presentes o las futuras?
- ¿Con qué frecuencia te paras a pensar en tus recuerdos?
- ¿Cuánto tiempo prestas al presente, cuánto al pasado y cuánto al futuro?

Para determinar el posicionamiento de la persona podemos aplicar un sencillo esquema de porcentaje de atención a cada uno de los tres escenarios temporales. De tal forma que si dedica el 60% de su atención al futuro, el 30% al presente y el 10% al pasado, podemos llegar a la conclusión de que hablamos de una persona centrada en su futuro. Una persona en la que sus sueños suponen un eje esencial de su reflexión. Por lo tanto, una persona que puede focalizar más sus acciones hacia el logro futuro. La cuestión a contrastar o evaluar es si efectivamente está realizando acciones programadas dentro de su espacio temporal presente.

6. El Modelo del Rendimiento Personal

Esta técnica nos permite identificar nuestra situación relacional respecto a la esfera profesional, laboral, etc. Favorece la generación de un análisis cuya meta final es adoptar la decisión de cara a diseñar nuestro itinerario profesional, o, en el caso que nos ocupa, comenzar una trayectoria emprendedora.

Se trata de una herramienta muy sencilla. Se crea una estructura tridimensional articulada en tres ejes, que son los siguientes:

- Debo
- Puedo
- Quiero

Puesto que estamos tratando de futuros emprendedores, lo que nos interesa es generar unos datos que permitan conocer el punto de partida de estas personas y su relación respecto al proyecto emprendedor.

Para cada uno de los tres ejes (debo-puedo-quiero) estableceremos una escala comprendida entre el cero y el diez, en donde el “0” supone una valoración de “*no es pertinente*” y el “10” implica una valoración de “*es totalmente pertinente*”. El proceso de valoración se llevará a cabo durante

un periodo establecido (diez días- quince días), de tal forma que el futuro emprendedor vea la evolución de la figura que crea la triangulación de los tres ejes.

La primera de las cuestiones a evaluar es **la estabilidad de la figura**. Su uniformidad en la evolución temporal. Si la valoración es estable en cada uno de los ejes a lo largo del tiempo, estamos hablando de un grado de validez alto a las conclusiones extraídas. Y el siguiente de los aspectos a analizar se trata de **la forma de la figura**. Cuanta mayor superficie ocupe la figura, mayor serán las posibilidades de comenzar el proyecto emprendedor. Y no solamente esto, sino que cuánto más alta sea la puntuación en los ejes, mayor será la conciencia de la persona en sus posibilidades de superación y logro del proyecto empresarial.

Junto con estas primeras conclusiones, esta herramienta nos permitirá, además, abrir un proceso de reflexión sobre los déficits o aspectos a mejorar de cara a poner en marcha el proyecto emprendedor.

Podemos valorar y ponderar cada uno de los ejes con la ayuda de algunas preguntas guía:

Eje del DEBO:

- El proyecto de emprender, ¿hasta qué punto se debe a que me obligan las circunstancias laborales y/o profesionales en la que me encuentro (la situación, la falta de empleo, no ver alternativas)?
- ¿Hasta qué punto el proyecto emprendedor tiene sus motivos en un compromiso persona hacia la idea o meta que tengo?

Eje del PUEDO:

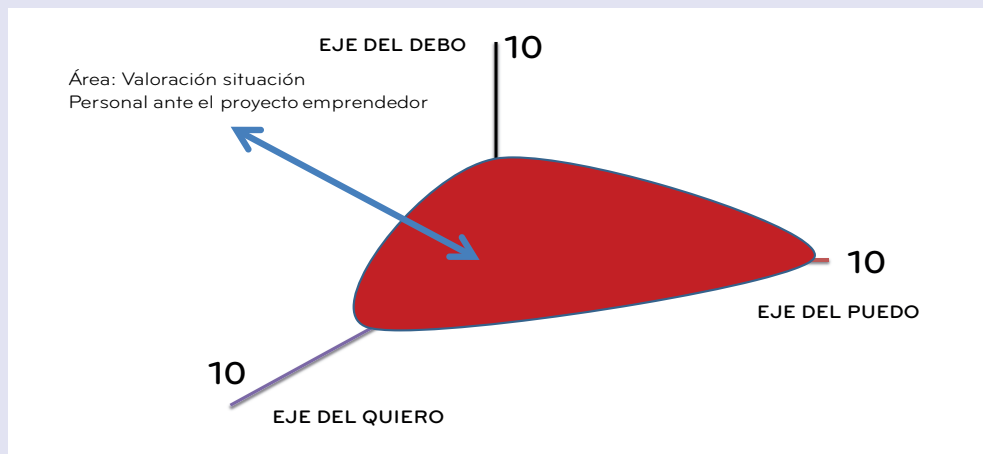
- ¿Te ves con las cualidades, capacidades y conocimientos necesarios para poner en marcha y sostener tu proyecto empresarial?
- ¿Piensas que cuentas con todos los recursos necesarios, o que tienes posibilidad de acceder a ellos de cara a la puesta en marcha y consolidación de tu proyecto emprendedor?

Eje del QUIERO:

- ¿Qué es lo que pretendes lograr con la puesta en marcha de tu proyecto emprendedor?
- ¿Hasta qué punto la puesta en marcha de tu proyecto empresarial y emprendedor va a responder a las expectativas que te has creado respecto a tu vida?
- ¿Estás seguro de que deseas poner en marcha el proyecto empresarial?

Veamos un ejemplo gráfico de la herramienta:

Modelo de rendimiento personal



Como vemos en la imagen, la persona que valora cada uno de los ejes tiene una autopercepción de capacidades y recursos elevada, llegando a una valoración casi máxima de 10 puntos. Mientras tanto el eje del Debo y del Quiero tienen una puntuación media. La persona puede emprender, pero no tiene la certeza que querer realmente ponerlo en marcha, así como tampoco entiende que debe comenzar.

Como hemos comentado, tenemos que ver la evolución en el tiempo (un plazo cerrado y determinado) para ver el grado de coherencia y estabilidad en la gráfica. Es así mismo importante no quedarse únicamente con la producción de la herramienta. Debemos profundizar en las conclusiones que nos expone. Como en otras ocasiones, este trabajo lo puede realizar el emprendedor por sí solo, o bien acompañado de un profesional.

Como siempre, son esenciales las preguntas para abordar el proceso de identificación de factores críticos. Proponemos la siguiente batería de cuestiones:

- El proyecto empresarial/emprendedor que te estás planteando ¿es realmente lo que deseas?, ¿responde a aquello que quieres alcanzar en tu vida?
- ¿Piensas que posees el conjunto de recursos necesarios para alcanzar la puesta en marcha de tu proyecto empresarial?, ¿sabes lo que significa en toda su extensión poner en marcha tu proyecto empresarial?

- ¿Sabes cuáles son los riesgos que contraes en la puesta en marcha del proyecto empresarial? ¿Estás dispuesto a aceptarlos? ¿Sabes cómo sortear los riesgos y dificultades que te vas a encontrar en tu trayectoria emprendedora?
- ¿Cuáles son las razones que te impulsan a poner en marcha tu proyecto empresarial? ¿Piensas que la salida emprendedora es la única vía que tienes para integrarte o reintegrarte en el mercado de trabajo?
- ¿Qué te impide alcanzar aquello que puedes realizar? ¿Qué te falta para querer alcanzar aquello que puedes crear?

7. Modelo de la Cimentación. Identificando recursos

Esta es una herramienta diseñada por la consultora “The Grove” de cara a ayudar a desplegar un modelo de planificación visual para las empresas y directivas. Es una herramienta realmente sencilla y muy poderosa que nos permite identificar los recursos personales con los que contamos a la hora de enfrentarnos ante un proceso de generación del proyecto emprendedor.

Como hemos comentado con anterioridad en el Modelo de la Energía, los emprendedores suelen centrar su sistema de reflexión y atención en el futuro. Es el escenario temporal en donde se encuentra residiendo la creación de su proyecto empresarial. Pero para poder alcanzar este proyecto es necesario contar con los recursos esenciales para poder lograrlo. Y estos residen en la persona y en su trayectoria. Y es en la trayectoria en donde podemos localizar, identificar y valorar determinados elementos que pueden potenciar la movilización de energías para el logro del proyecto empresarial, así como dotar al emprendedor de los facilitadores que le permitirán afrontar las situaciones problemáticas que encontrará en el camino.

En definitiva, la propuesta se ordena en torno a construir un nexo de unión significativo entre el pasado del emprendedor y su futuro proyecto empresarial.

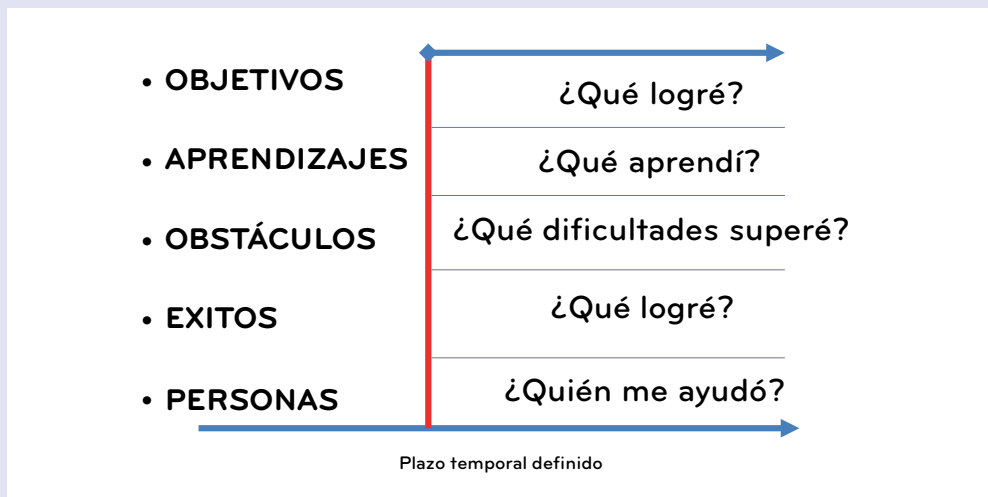
La herramienta comienza con los siguientes pasos:

1. Establecemos un periodo temporal anterior al actual, al presente. Este puede ser tan significativo como pueda representar la trayectoria personal del emprendedor. A mayor edad, mayor puede ser la parcela temporal analizada y utilizada en el ejercicio. Para las personas de menor edad, el periodo será más reducido, pero no por ello concluiremos que obtendremos menos recursos o experiencias significativas. Es la trayectoria y no el tiempo lo que proporciona los recursos.
2. Una vez que hayamos acotado el periodo temporal, abriremos un proceso de identificación retrospectivo en el que alcanzaremos una

valoración de algunos aspectos que pueden ayudarnos en la puesta en práctica de nuestro proyecto emprendedor. Los elementos son los siguientes:

- a. Las personas implicada en las experiencias significativas.
 - b. Los objetivos (aquello que estuvieran diseñados en el momento de la puesta en marcha de las iniciativas, proyectos, actividades, estudios...).
 - c. Los éxitos. Se trata de identificar y valorar resultados favorables que logramos alcanzar.
 - d. Los obstáculos y las dificultades que fueron sorteadas y abordadas con éxito.
 - e. Los aprendizajes alcanzados.
3. Una vez plasmados sobre escrito cada uno de estos elementos, debemos pasar a una valoración de esta “mochila de instrumentos” que pueden llegar a proporcionarnos una mejor comprensión de aquello con lo que comenzamos a enfrentar un proyecto emprendedor.

Modelo de la cimentación



Para realizar el último de los pasos que proponemos, debemos responder a un conjunto de preguntas que nos permitirán una mayor identificación de este tipo de recursos y, por lo tanto, una futura movilización de los mismos. Habría que responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué personas que me ayudaron o colaboraron conmigo en el pasado, pueden ayudarme en la puesta en marcha de mi proyecto empresarial? ¿En qué medida y en qué cuestiones pueden ayudarme y cooperar en el proyecto?
- ¿Cómo conocí e identifiqué a las personas que me ayudaron en la puesta en marcha de mis proyectos pasados?
- Cuando diseñé los objetivos que pretendía alcanzar ¿cuáles fueron mis prioridades? ¿Los diseñé sobre mis limitaciones o sobre mis potencialidades?
- ¿Qué capacidades fueron las que me permitieron lograr los recursos que obtuve?
- ¿Cuáles de estas capacidades se encuentran presentes en la actualidad y en qué grado se encuentran? ¿Qué acciones puedo llevar a cabo para volver a alcanzar los niveles exigidos para utilizarlos en mi proyecto emprendedor?
- En los aprendizajes que alcancé desarrollando la experiencia, ¿cuáles fueron adquiridos a través de recursos formales? ¿Cuáles fueron aquellos que logré a través de la puesta en marcha de la práctica? ¿Tenía todos los conocimientos necesarios para abordar las dificultades antes que éstas aparecieran, o los fui integrando a través del proceso?

Una vez contestada esta batería de preguntas, la cuestión se centra en analizar:

- ¿Qué es lo que falta para comenzar el proyecto como empresario-emprendedor?
- ¿Cómo y dónde puedo obtenerlo como persona?
- ¿Qué es lo que voy a realizar para poder alcanzarlo?

Conclusiones

Como emprendedores, debemos conocer de primera mano qué es lo que pretendemos crear y alcanzar, cuáles van a ser los recursos esenciales con los que cuento, como persona, para poner en marcha este proyecto. Así como ser consecuente en la valoración de los recursos, y con los compromisos de índole personal sobre los que voy a construir el proyecto empresarial.

Y no solamente saber con lo que cuento, sino en el caso de que sea necesario, ampliar la base de elementos y de herramientas con las que debería contar para lograr el éxito del proyecto, dónde puedo localizarlas y acceder a ellas, reconociendo como creencia personal esencial, como guía de actuación, que voy a ser capaz de adquirirlas y/o desarrollarlas.

Y, finalmente, encontrar en mi entorno la colaboración de otras personas que me proporcionará los factores, conocimientos y habilidades para poder poner en marcha y desarrollar el proyecto emprendedor. En este sentido, debemos tener claro que, en caso de no poder llevar sobre nuestra espalda todas las actividades para sostener el proyecto, podemos contar con la ayuda requerida. La competencia clave del talento emprendedor aquí es saber que hay que contar con otras personas, que debemos saber cómo abrir las relaciones que permitan las colaboraciones, así como sostenerlas a lo largo del tiempo.