

INSPIRE

PLAY YOUR ROLE IN SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

102

Número de proyecto: 2019-3-EL02-KA205-005215

GUÍA DE FORMACIÓN SOBRE MÉTODOS PSICOMÉTRICOS DE DESARROLLO PROFESIONAL



Cofinanciado por el
programa Erasmus+
de la Unión Europea



LOS SOCIOS



CHALLEDU -inclusión|juegos|educación (Grecia), es una ONG educativa pionera en nuevos modelos de aprendizaje, inclusión y participación a través de métodos basados en juegos



MC2020 (España), un centro educativo juvenil con experiencia en el desarrollo de material de formación y la realización de talleres para el emprendimiento y la empleabilidad de los jóvenes



CIP (Chipre), es una ONG educativa que atiende las necesidades y demandas de la sociedad a través de su implicación en la vida social y cívica, proporcionando material educativo innovador y formaciones gratuitas relacionadas sobre distintos temas, como el emprendimiento social



KESO (Grecia), es un Centro de Apoyo Familiar de la Santa Arquidiócesis de Atenas que, desde 1999, brinda apoyo psicosocial, asesoría legal, atención médica, formación en idiomas extranjeros, formación vocacional y orientación profesional a miembros de cada familia necesitada



Cofinanciado por el
programa Erasmus+
de la Unión Europea



TABLA DE CONTENIDOS

1. GUÍA DE FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL Y MÉTODOS PSICOMÉTRICOS	3
1.2 Objetivos de la guía de formación para el desarrollo profesional y métodos psicométricos	5
1.3 Metodología para el desarrollo de la guía de formación para el desarrollo profesional y métodos psicométricos.....	6
2. INTRODUCCIÓN A CONCEPTOS CLAVE	7
2.1 Desarrollo profesional y elección vocacional.....	7
2.2 Personalidad, habilidades y competencias.....	9
2.3 Emprendimiento: competencias y roles	12
2.4 Trabajar en grupo vs. en EQUIPO	15
2.5 Métodos – Enfoques – Actividades	17
3. TEORÍAS DE DESARROLLO PROFESIONAL Y ELECCIÓN VOCACIONAL	19
3.1 Perspectiva general	19
3.2 ¿Qué es la teoría del desarrollo profesional?	19
3.3 Teorías populares de desarrollo profesional.....	20
3.4 Métodos y herramientas de evaluación populares para la elección y el desarrollo profesional	26
3.5 ¿Cómo pueden utilizarse estos métodos y herramientas para saber si lo tuyo es el emprendimiento social?.....	30
4. EVALUACIÓN DE LA PERSONALIDAD	31
4.1 Panorama General	31
4.2 ¿Qué son los test psicométricos?	32
4.3 ¿Qué miden las pruebas psicométricas??	33
4.4 Los tests psicométricos más populares	35
4.5 ¿Cuándo y cómo (qué método) aplicar las pruebas psicométricas?	41
4.6 ¿Cómo pueden utilizarse estas herramientas para identificar tu papel ideal en emprendimiento social?	43
5. ROLES, HABILIDADES Y LIDERAZGO EN EMPRESAS SOCIALES	44
5.1 La personalidad del emprendedor social	44
5.2 Roles en una empresa social	45
5.3 Habilidades para la contribución exitosa en una empresa social.....	47

<i>Habilidades de comunicación</i>	49
<i>Leadership skills</i>	49
<i>Habilidades organizativas</i>	51
5.4 Diferencias entre empresas sociales y comerciales	52
<i>Diferencias en la estructura de Capital / Financiera</i>	53
<i>Diferencias en la estructura de gestión</i>	54
<i>Diferencias respecto a roles y responsabilidades</i>	55
<i>Diferencias con respecto a la estructura organizacional y legal</i>	56
6. CREACIÓN DE EQUIPOS	59
6.1 Panorama general	59
6.2 El role del “teambuilding” en empresas sociales	61
6.3 Cómo fortalecer el equipo de tu empresa social a través del teambuilding 63	
6.4 Herramientas y actividades de teambuilding	64
7. USO EFICAZ: EJEMPLOS DE HERRAMIENTAS Y ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN	65
7.1 Herramientas de evaluación psicométrica o de otro tipo enfocadas en aptitudes, competencias y/o la personalidad para la elección de carrera profesional	66
7.2 Herramientas de evaluación psicométrica o de otro tipo que apoyen la identificación del papel adecuado en una empresa social	70
7.3 Herramientas y actividades de teambuilding	72
7.4 Actividades del proyecto inspire	80
BIBLIOGRAFÍA	85

1. GUÍA DE FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL Y MÉTODOS PSICOMÉTRICOS



¿Por qué leer esta guía?

Si te estás preguntando si el Emprendimiento Social es para ti y cómo formar tu equipo, ¡esta es la guía que necesitas!



1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO

Esta guía forma parte del proyecto “INSPIRE”, que está cofinanciado por el programa Erasmus + de la Unión Europea. El proyecto “Inspire - Innovative Serious Play for Identifying your Role in a Social Entrepreneurship” (INSPIRE) tiene como objetivo INSPIRAR y formar a los jóvenes de entre 18 y 24 años para que se involucren en el emprendimiento social, creen equipos sólidos y funden sus propias empresas, a través de una serie de herramientas innovadoras y un *serious game*.

El proyecto INSPIRE mantiene que la clave del éxito de una start-up social es el EQUIPO. La formación de un equipo con habilidades, competencias y roles complementarios en fase inicial, así como el compromiso de nuevos miembros durante su ampliación, son esenciales. Por lo tanto, el proyecto INSPIRE se centra en desarrollar un conjunto de herramientas para evaluar las habilidades y competencias, así como las características vocacionales y de personalidad de los jóvenes, y empoderarlos para desarrollar equipos y empresas eficientes.

Como todos los proyectos Erasmus+, INSPIRE está compuesto por los siguientes productos intelectuales, que pueden leerse en detalle en [nuestra web](#).

a. **Guía metodológica del proyecto INSPIRE.**

b. **Guía de formación para el desarrollo profesional y métodos psicométricos**, que incluye información relevante sobre emprendimiento social, así como herramientas para evaluar las habilidades y características personales de uno/a mismo/a, y para crear equipos efectivos.

c. **Guía de formación sobre modelos de negocio viables para empresas sociales basadas en los ODS y el uso eficaz de las Redes Sociales**, donde se pueden encontrar ejemplos específicos de empresas sociales innovadoras con diferentes modelos de negocios, así como formas efectivas de usar las Redes Sociales para implicar a más personas en tu EQUIPO.

d. **Serious Game psicométrico innovador** para que los jóvenes encuentren soluciones a los desafíos que abordan los ODS, y se familiaricen con las actividades y procesos cotidianos de una empresa social. A través del juego se realizará una evaluación de habilidades, competencias y personalidad con el objetivo de tomar conciencia sobre uno/a mismo/a y ayudar a identificar el rol que puedes desempeñar en un equipo de una Empresa Social.

1.2 OBJETIVOS DE LA GUÍA DE FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL Y MÉTODOS PSICOMÉTRICOS

El objetivo principal de esta guía es proporcionar a los jóvenes y a sus formadores los conocimientos y herramientas necesarios para evaluar las habilidades y características personales, con el fin de crear EQUIPOS sólidos y que trabajen de forma complementaria para asegurar el éxito de su misión y de su Empresa Social.

Por lo que, si estás leyendo esto, quiere decir que estás interesado en el emprendimiento social y quieres conocer detalles sobre cómo poner en marcha tu start-up. En esta guía aprenderás:

- a. Qué son la elección y el desarrollo profesional, así como la forma en la que las habilidades y competencias personales influyen en esta elección,
- b. Cuáles son las principales competencias de un emprendedor (social),
- c. Cuáles son las principales aptitudes y roles necesarios en el equipo fundador de una empresa Social,
- d. Cómo evaluar tus habilidades, personalidad y competencias.

Además, tanto los formadores como los jóvenes:

- a. Aprenderán a poner en práctica los métodos, actividades y herramientas para ayudar a los emprendedores potenciales a evaluar sus habilidades, competencias y personalidad, para así, elegir su rol en un equipo y poder seguir desarrollando su carrera,
- b. Encontrar materiales para implementar las herramientas y actividades.

1.3 METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA GUÍA DE FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL Y MÉTODOS PSICOMÉTRICOS

Esta guía se ha desarrollado a través de una serie de actividades que tenían como objetivo asegurar la precisión, validez y valor científico del contenido. En el último capítulo encontrarás las fuentes bibliográficas detalladas que se utilizaron para dar consistencia al contenido de esta guía.

1ª Actividad: Investigación del estado del arte: el Centro de Apoyo Familiar (FSC), socio principal de este producto intelectual, desarrolló el esquema de la investigación y la plantilla de la guía. En base a esto, los socios realizaron una investigación sobre enfoques, herramientas de evaluación y ejemplos de desarrollo profesional, métodos psicométricos y actividades de formación de equipos.

2ª Actividad: Recolección y evaluación de material: el socio líder del producto, FSC, recopiló todo el material y lo evaluó en términos de eficacia y adecuación con los objetivos del proyecto INSPIRE.

3ª Actividad: Elaboración de la guía: FSC desarrolló una versión borrador de la guía y la compartió con los socios para someterla a revisión y propuestas de ajustes. Después de una serie de correcciones, la guía ya estaba lista.

4ª Actividad: la guía fue presentada y analizada durante una actividad de formación de tres días (18-19-20 de noviembre). Quince personas, miembros de las organizaciones socias, asistieron a las sesiones online y participaron en las actividades desarrolladas. Después de la formación los participantes reflexionaron sobre su experiencia y perspectiva, y se recogieron sugerencias de mejora para integrarse en la guía que ahora tienes.

5ª Actividad: Finalización y utilización de la guía: la versión final de la guía se tradujo a griego y español (la versión original se realizó en inglés), ambas versiones disponibles en la [página web del proyecto](#). Tras la finalización se realizaron dos talleres más con jóvenes, y uno con formadores, con el fin de poner en práctica las herramientas para poder aplicarlas de forma eficaz con futuros/as emprendedores/as. Por lo tanto, es una guía fidedigna, inclusiva y completa; ¡disfruta leyendo!

2. INTRODUCCIÓN A CONCEPTOS CLAVE

En este capítulo se utilizarán conceptos específicos, como por ejemplo; carrera, personalidad, competencias, habilidades, emprendimiento, equipos, métodos, teorías, etc. Para que todos estemos en la misma página, ¡vamos a revisar sus definiciones!



2.1 DESARROLLO PROFESIONAL Y ELECCIÓN VOCACIONAL

Desarrollo profesional es el proceso vital de gestionar el aprendizaje, el trabajo, el ocio y las transiciones para avanzar hacia un futuro determinado y de tu elección. En otras palabras, es un proceso vital en el que para evolucionar y crecer en una dirección particular tienes que pasar por una transición. (CAREER DEVELOPMENT | Significado en el Cambridge English Dictionary, nd)

En desarrollo organizacional, el estudio del desarrollo profesional se centra en:

- cómo las personas gestionan sus carreras dentro y entre organizaciones y,
- cómo las organizaciones estructuran el avance profesional de sus equipos; también se puede vincular a la planificación de la sucesión dentro de la mayoría de organizaciones.

Según un artículo publicado en Indeed, la teoría del desarrollo profesional no solo es "el estudio de trayectorias profesionales, éxito y comportamiento", sino que también se centra en las etapas profesionales comunes en las que se necesita orientación (Indeed, 2019).

Elección vocacional: la elección de un trabajo o profesión. Este proceso comienza, frecuentemente, durante la adolescencia, con un análisis de fortalezas, intereses personales y obstáculos en relación a un marco vocacional elegido. Una elección vocacional madura requiere auto-conocimiento para adecuar los intereses y recursos personales a las necesidades y contexto de un trabajo o carrera en particular. El auto-conocimiento es una característica importante para una elección vocacional madura (Pam, 2013).

2.2 PERSONALIDAD, HABILIDADES Y COMPETENCIAS

Estos conceptos no tienen una definición universal y muchos científicos han tratado de aclararlos a través de los años. Su uso varía ampliamente, lo que aún conduce a malentendidos. Las siguientes definiciones se extraen de Wikipedia:

Personalidad se define como el conjunto característico de comportamientos, cogniciones y patrones emocionales que evolucionan a partir de factores biológicos y ambientales (Corr y Matthews, 2009). Si bien no existe una definición de personalidad generalmente aceptada, la mayoría de las teorías se centran en la motivación y las interacciones psicológicas con el entorno (Sadock, et al, 2017). Las teorías de la personalidad basadas en rasgos definen la personalidad como los rasgos que predicen el comportamiento de una persona. Por otro lado, los enfoques más centrados en el comportamiento definen la personalidad a través del aprendizaje y hábitos. Sin embargo, la mayoría de las teorías consideran que la personalidad es relativamente estable.

Una **habilidad** es la destreza aprendida para realizar una acción orientada a resultados determinados y con una buena ejecución, a menudo dentro de un período de tiempo, energía dedicada o ambos. Las habilidades a menudo se pueden dividir en el dominio de habilidades generales y específicas. Por ejemplo, en el ámbito del trabajo, algunas habilidades generales incluirían la gestión del tiempo, el trabajo en equipo y el liderazgo, la auto motivación y otras, mientras que las habilidades específicas se utilizarían solo para un determinado trabajo. Las habilidades generalmente requieren ciertos estímulos y situaciones para evaluar el nivel en que se muestra y utiliza.

Las personas necesitan una amplia gama de habilidades para contribuir a la economía moderna. Un estudio realizado en conjunto por la "Asociación para el Desarrollo del Talento" (ASTD) y el Departamento de Trabajo de EE. UU, mostró que, debido a la tecnología, el mundo laboral está cambiando, y se identificaron 16 habilidades básicas que los profesionales deben tener para poder avanzar con él. Se sugieren tres categorías generales de habilidades: **técnicas, humanas y conceptuales**. Las dos primeras pueden sustituirse por habilidades técnicas y transversales, respectivamente (Rao, 2010).

Habilidades Técnicas (Hard Skills) son todas las habilidades relacionadas con una tarea o situación específica. Implica tanto la comprensión como el dominio de una actividad tan específica que requiere métodos, procesos, procedimientos o técnicas (DuBrin, 2008). Estas habilidades son fácilmente cuantificables a diferencia de las habilidades transversales, que están relacionadas con la personalidad de cada quién. Son habilidades que pueden ser o han sido probadas y pueden implicar alguna calificación profesional, técnica o académica (Carter et al, 2018).

Habilidades Transversales (Soft Skills) son una combinación de habilidades interpersonales, sociales, habilidades de comunicación, rasgos de carácter, actitudes, atributos profesionales y cociente de inteligencia emocional (EQ), entre otros (Robles, 2016).

Competencia es el conjunto de características y habilidades demostrables que permiten y mejoran la eficiencia o actuación de un determinado trabajo. El término "competencia" apareció por primera vez en un artículo escrito por R.W. White en 1959 como concepto de motivación para el desempeño. En 1970, Craig C. Lundberg definió el concepto en "Planificación del programa de desarrollo ejecutivo". El término ganó fuerza cuando en 1973, David McClelland escribió un artículo seminal titulado "Pruebas de competencia en lugar de inteligencia". Desde entonces ha sido popularizado por Richard Boyatzis y muchos otros, como T.F. Gilbert (1978), quien utilizó el concepto en relación con la mejora del rendimiento.

Algunos académicos ven las "competencias" como una combinación de conocimientos prácticos y teóricos, habilidades cognitivas, comportamiento y valores utilizados para mejorar el desempeño; o como el estar adecuadamente cualificado, tener la capacidad para realizar un papel específico. Por ejemplo, la competencia de gestión podría incluir el pensamiento sistémico e inteligencia emocional, y habilidades de influencia y negociación.



Gráfico 1: [Top 10 competencias clave](#)

2.3 EMPRENDIMIENTO: COMPETENCIAS Y ROLES

El emprendimiento como competencia se define como la **capacidad de actuar** sobre las oportunidades y las ideas para **crear valor** para los demás. El valor creado puede ser social, cultural o financiero.

Esta competencia se considera cada vez más como una competencia para el día a día, relevante para el desarrollo y la realización personal, la búsqueda y el progreso en el empleo, así como la iniciación de nuevas empresas que van desde campañas comunitarias y empresas sociales hasta nuevas start-ups.

¿Por qué una competencia para el día a día? Ser creativo o pensar en cómo hacer las cosas de formas innovadoras es igualmente importante para progresar en tu carrera. Tomar la iniciativa y movilizar a otros para que se involucren son habilidades útiles a la hora de recaudar fondos para tu equipo deportivo local o establecer una nueva empresa social. Comprender cómo poner en práctica un plan y gestionar los recursos de forma eficiente es relevante tanto para tu vida cotidiana como para la planificación empresarial en una PYME.

En 2016, se diseñó y lanzó un marco integral, flexible y polivalente como parte de la Nueva Agenda de Habilidades para Europa, el “[Marco de Competencia para el Emprendimiento](#)” ([EntreComp](#)). EntreComp creó un marco compartido de los conocimientos, habilidades y aptitudes que componen lo que significa ser “emprendedor” y, aunque se lanzó a nivel europeo es fácilmente adaptable a otros contextos.

EntreComp identifica las competencias clave de un emprendedor/a, y puede apoyar la formación en emprendimiento en diferentes entornos; sociedad civil, empresas, ámbito educativo, el trabajo con jóvenes, las comunidades, start-ups y entre individuos. Esta herramienta ofrece una visión general de las diferentes competencias interconectadas. Estas competencias están diseñadas para ayudarte a pensar en las habilidades y aptitudes emprendedoras que requiere tu trabajo, pueden ser utilizadas como guía a la hora de diseñar una nueva actividad y / o modelo para el aprendizaje y la evaluación. EntreComp se compone de 3 áreas de competencia: **Ideas y oportunidades**, **Recursos e Into Action**. Cada área contiene 5 competencias, y juntas forman las **15 competencias** que las personas utilizan para descubrir y actuar sobre oportunidades e ideas.



Gráfico 2: [Marco Europeo para la Competencia Emprendedora](#)

Cada una de las 15 competencias contiene una serie de elementos diferentes que describen lo que la competencia en particular significa en términos prácticos. Estos elementos son los componentes básicos de cada competencia.

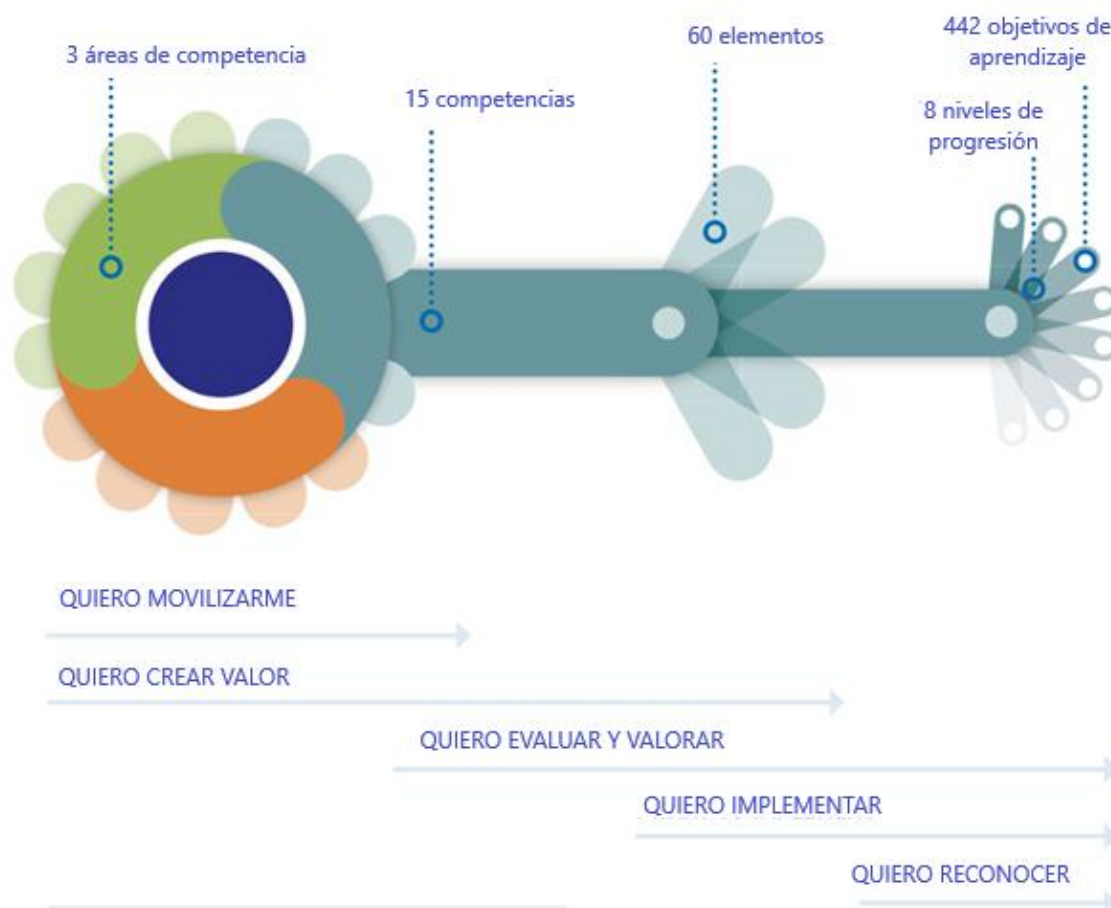


Gráfico 3: [Marco Europeo para la Competencia Emprendedora](#)

EntreComp se ha implementado de diferentes maneras y ha demostrado ser útil en la consecución de objetivos de proyectos y organizaciones. Estos objetivos han sido:

- reavivar el interés por el emprendimiento y llamar la acción;
- crear valor adaptando el marco a contextos específicos;
- evaluar y valorar el nivel de la competencia emprendedora;
- implementar ideas y proyectos emprendedores;
- reconocer las habilidades emprendedoras.

Además, esta herramienta puede ser utilizada de igual manera por aquellos que trabajan en educación formal, aprendizaje no formal y actividades de inclusión. Ya que la presente guía y el proyecto de la herramienta EntreComp tienen objetivos y características similares.

2.4 TRABAJAR EN GRUPO VS. EN EQUIPO

Existe una delgada l entre grupos y equipos, y cada uno tiene su propia manera y propósito de lograr los objetivos de la empresa. No obstante, es conveniente conocer las diferencias entre ambos, de modo que puedas distinguir en cada caso cuál sería más conveniente.

En un grupo,

- Dos o más miembros trabajan juntos para completar una tarea, bajo la supervisión de un líder, que delega el trabajo a los miembros del grupo, supervisando y controlando su progreso.
- Los miembros trabajan según su especialización, por lo que cada individuo tiene su propia meta.
- Los grupos de trabajo comparten información y conocimientos, pero crean sus propios objetivos y responsabilidades independientes.
- El trabajo colaborativo o combinado no ocurre dentro de un grupo.
- El éxito en los grupos se mide por las tareas que completa un individuo.

Hay dos tipos de grupos; **grupos formales** creados para realizar una tarea específica para una organización y **grupos informales** creados en torno a un interés, identidad o meta social común. Piénsalo de esta manera: un grupo formal de gerentes cuyo objetivo final es el éxito de su empresa, pero ellos administran sus equipos de manera individual y determinan sus propios objetivos y resultados clave. O tal vez tu empresa tiene una red de mujeres que se reúne informalmente para compartir casos de éxito en la negociación salarial y el desarrollo profesional. Si bien estos grupos pueden reunirse con frecuencia, cada miembro se encarga de su propio trabajo independiente.

Un equipo, como lo define el profesor Leigh Thompson de la Kellogg School of Management, es un grupo de personas que tiene un **objetivo compartido**, pero se centra más en un **propósito colectivo**. Los equipos trabajan juntos para construir un producto a través de contribuciones individuales y mutuas. Este trabajo interdisciplinario genera un resultado final combinado (Thompson, 2008).

El objetivo común de un equipo le otorga a cada miembro **una responsabilidad compartida hacia él**. Los esfuerzos de todo el equipo son directamente los responsables del resultado. Los miembros del equipo incrementan las fortalezas de los demás y llenan los posibles vacíos de los demás miembros. Debido a esto, **los equipos pueden hacer más de lo que los miembros harían por sí mismos**.

Tener un objetivo específico en mente significa que un equipo no puede funcionar con contribuciones individuales. Los miembros del equipo necesitan un entorno colaborativo para combinar sus habilidades especializadas y lograr su objetivo final.

2.5 MÉTODOS – ENFOQUES – ACTIVIDADES

El **enfoque** es un esquema a través del cual se puede proyectar una tarea o un proyecto. Esta palabra se deriva del latín que significaba "*Ir más cerca*". El enfoque está relacionado con una dirección específica o un ángulo para hacer frente a una tarea. Puede haber más de una forma de abordar cualquier tarea. Según los académicos, el enfoque pertenece a la configuración teórica que utilizas en un proyecto. Por ejemplo, un profesor de literatura pide a sus estudiantes que escriban una reseña sobre varias actividades, he aquí un ejemplo de que habrá varios enfoques para cumplir con la tarea (Difference Wiki – Know the Differences & Comparisons, 2021).

En general, el enfoque es una idea o diseño para hacer frente a un problema y enfrentar una situación determinada. Generalmente, el enfoque es un concepto que explica el estilo o la forma de una persona en la que reacciona o se comporta ante una situación determinada. El enfoque es solo una idea y no implica ninguna prueba.

La sucesión intencional de acciones en cualquier situación o problema resume el enfoque de una persona que está lidiando con la situación. Entonces, el enfoque se define como la "*forma de manejar una situación o un problema*". Varía según la situación y las personas implicadas, aunque no existe una fórmula específica con la que pueda medirse el enfoque.

El **método** es el proceso o procedimiento para hacer algo. El método es una explicación paso a paso para terminar una tarea o realizarla en una situación determinada. Cuando se trata de un problema matemático, primero vamos a elegir un enfoque para entender la teoría básica y luego su método o proceso. Cuando resolvemos un problema paso a paso estamos hablando del método (Difference Wiki – Know the Differences & Comparisons, 2021).

El método se refiere al procedimiento que ha sido probado y testado para superar algún problema. El método siempre está bien organizado, bien formado y respaldado como solución a un problema. La naturaleza del método es científica y se logra en un esquema que consta de pequeños pasos. El método se puede consumir según los requisitos de una situación específica. Es una técnica,

herramienta o procedimiento específico que se utiliza para obtener datos, por ejemplo, encuestas, experimentos y análisis estadístico.

Un método implica un plan de estudios específico y materiales de elección para impulsar el aprendizaje. Un método es un tipo de organización o plan que depende del enfoque. El método es un análisis sistemático y teórico de datos que se aplica en diferentes áreas de estudio. Por lo general, cubre el concepto general, el paradigma, la descripción teórica, técnicas cualitativas y cuantitativas. Los métodos cuantitativos suelen estar relacionados con el tamaño de la muestra simplemente recopilando datos y analizándolos. Los métodos cualitativos son generalmente flexibles y permiten explorar conceptos y experimentos de manera adecuada y precisa.

La actividad es,

- el estado de estar activo: comportamiento o acciones de un determinado tipo
- algo que se realiza como trabajo o para un propósito particular
- algo que se hace por placer y que generalmente involucra a un grupo de personas

En esta guía trataremos sobre actividades específicas más adelante, como **herramientas de evaluación psicométrica.**

3. TEORÍAS DE DESARROLLO PROFESIONAL Y ELECCIÓN VOCACIONAL

3.1 PERSPECTIVA GENERAL

La teoría de desarrollo profesional se centra en los caminos para mejorar el crecimiento profesional, la trayectoria profesional y la satisfacción laboral. Comprender la teoría de desarrollo profesional puede ser importante para **definir tus valores fundamentales, fortalezas, debilidades** y el **camino deseado**. Si bien existen diversos postulados en las diferentes teorías de desarrollo profesional, todas reconocen la importancia de cultivar una relación emocional positiva con el trabajo y de desarrollar ambiciones profesionales significativas.

3.2 ¿QUÉ ES LA TEORÍA DEL DESARROLLO PROFESIONAL?

La teoría del desarrollo profesional es el estudio de las trayectorias profesionales, el éxito y el comportamiento. Su objetivo es explicar por qué una persona puede encajar en una determinada carrera y brindar consejos sobre cómo lograr una trayectoria prometedora. También se enfoca en identificar etapas profesionales comunes y cuando la educación, la orientación y otras intervenciones son necesarias.

Las teorías de desarrollo profesional provienen principalmente de: estudios de personalidad, sociología y la psicología del desarrollo. **Frank Parsons** fue pionero en la teoría del desarrollo profesional con su teoría de factores y rasgos a principios del siglo XX. Desde entonces, el desarrollo profesional ha generado otras teorías y ha captado mucho interés público. Si bien la elección vocacional suele utilizarse con adolescentes antes de elegir la modalidad de bachillerato en la escuela, o antes de ir a la universidad, puede utilizarse a cualquier edad en la que se tome una decisión en el contexto laboral. Por lo general, estas decisiones se ven influidas por el entorno escolar o ferias profesionales (Kaplan, 1946)..

En las siguientes secciones, examinaremos las teorías de desarrollo profesional más influyentes.

3.3 TEORÍAS POPULARES DE DESARROLLO PROFESIONAL

"La teoría es un cuadro, una imagen, una descripción, una representación de la realidad. No es la realidad misma. Es una forma de pensar sobre alguna parte de la realidad para que podamos comprenderla" (Krumboltz).

According to "International Handbook of career" (Leung, 2008) the development of career guidance and development into a global discipline requires a set of **theoretical frameworks** with **universal validity** and applications, as well as **culture-specific** models that could be used to explain career development issues and phenomenon at a **local level**. Following this perception **five theories** of career development have guided career guidance and counselling practice and research in the past few decades internationally (Leung 2008).

- i. **Teoría de Adecuación al Trabajo (TWA)**, que se basa en cómo la persona (P) se corresponde con el entorno laboral (E) y crea un proceso continuo de desarrollo profesional y satisfacción para ambas partes, la persona y la organización-entorno.
- ii. **Teoría de Holland de las personalidades profesionales en el entorno laboral**, que se basa en la idea de que *"la elección de carrera se basa en la personalidad"*. Holland creía que la satisfacción laboral de una persona estaba vinculada a las similitudes entre su personalidad y su entorno laboral. Se pueden identificar seis tipos de personalidad;
 - **Realista (R)**: también llamados *creadores*, las personas de este tipo resuelven problemas pasando a la acción en lugar de debatirlas. Los tipos realistas están interesados en trabajos que requieren habilidades y fuerza. Carpinteros, chefs o entrenadores personales encajan en el tipo de personalidad realista.
 - **Investigador (I)**: también llamados *pensadores*, a las personas de esta categoría les gusta trabajar con información. Los investigadores disfrutan trabajando solos en lugar de en grupo. Actuarios, abogados y médicos encajan en el tipo de personalidad investigadora.

- **Artístico (A):** también llamados *creadores*, las personas de esta categoría son creativas, inventivas y, por lo general, más conscientes emocionalmente que los otros tipos de personalidad de Holland. Los artísticos son independientes, pero disfrutan trabajando con otras personas. Los diseñadores gráficos, escritores y músicos encajan en este tipo de personalidad.
- **Social (S):** también llamados *ayudantes*, las personas de esta categoría disfrutan enseñando o ayudando a otros. Valoran trabajar con otros y crear relaciones. Los profesores, orientadores y profesionales de recursos humanos encajan con el tipo de personalidad social.
- **Emprendedor (E):** también llamados *persuasores*, las personas de esta categoría disfrutan trabajando con personas e información, valoran el estatus y la seguridad. Los empresarios, corredores de bolsa y vendedores encajan en el tipo de personalidad emprendedora.
- **Convencional (C):** también llamados *organizadores*, las personas de esta categoría disfrutan de las reglas y las regulaciones. Al igual que los emprendedores, valoran el estatus y el dinero. Sin embargo, no se sienten cómodos con el trabajo poco claro o no estructurado. Los directores de operaciones, los planificadores financieros personales y los economistas encajan en el tipo de personalidad convencional.

Después de la evaluación de la personalidad de una persona, el código de 3 letras, formado por las letras mayúsculas de las personalidades más relevantes, revela los intereses de la persona que conducen a la elección de carrera y la satisfacción (por ejemplo, RIA).

iii. Teoría del autoconcepto del desarrollo profesional: formulada por Super y más recientemente por Savickas. Esta teoría sostiene que *"el tiempo y la experiencia ayudan a moldear la forma en que una persona valora sus carrera profesional y los objetivos que se proponen"*. En esta teoría, el desarrollo profesional se divide en cinco etapas:

- **Crecimiento:** esta etapa comienza con el nacimiento y continúa hasta los 14 años. Las personas desarrollan su sentido de identidad y su actitud hacia el trabajo.
- **Exploración:** esta etapa comienza a los 15 años y continúa hasta los 25. Se prueban diferentes ramas profesionales a través de clases, hobbies y trabajo real.
- **Establecimiento:** esta etapa comienza a los 25 años y continúa hasta los 44. Se desarrollan habilidades laborales de principiantes y se coge experiencia laboral.
- **Mantenimiento:** esta etapa comienza a los 45 y continúa hasta los 64. Se producen cambios en elemento de la carrera profesional para mejorar la posición.
- **Disminución:** esta etapa comienza a los 65 años. Las personas reducen la cantidad de trabajo que realiza y se prepara para la jubilación.

Super creía que las personas encontraban satisfacción profesional en función de su visión de sí mismas en cada una de estas cinco etapas de desarrollo. Por ejemplo, una persona puede valorar más el equilibrio entre el trabajo y la vida privada en su etapa de mantenimiento que en su etapa de establecimiento. La carrera puede ser la misma, pero el tiempo y la experiencia cambian la forma en que la persona percibe su profesión.

- iv. **Teoría de circunscripción y compromiso de Gottfredson** que describe la elección de carrera como un procedimiento de eliminación de alternativas ocupacionales. A través de la niñez y la adolescencia, una persona elimina ocupaciones pasando de 4 etapas: orientación al poder, orientación a los roles sexuales, orientación a la valoración social, orientación al yo interno, único. El papel del compromiso también es importante en esta teoría.

v. **Teoría de la carrera social cognitiva de Bandura (SCCT)** que declara que “los motivos y comportamientos de un individuo se basan en la experiencia” y su visión de sus propias habilidades influye en la elección de carrera. Estas experiencias pueden dividirse en tres categorías principales:

- Una persona está influida por la auto-eficacia o lo que cree que puede lograr.
- Una persona está influida por lo que ven qu otras personas logran y las acciones que toman.
- Una persona está influida por factores que la rodean y que no puede controlar.

En desarrollo profesional, la teoría social cognitiva ayuda a explicar cómo una persona puede establecer su plan de desarrollo profesional para tener éxito. A través de una visión positiva de sus propias habilidades y rodeándose de una red positiva de mentores, una persona tiene más posibilidades de lograr sus objetivos profesionales. El marco de esta teoría se llama *Bandura's Triadic Reciprocal Model of Casuality*. Este modelo dice que el rendimiento de una persona se basa en una combinación de:

- Características personales
- Comportamientos y acciones que ven de otras personas
- Factores externos

Hay más teorías de desarrollo profesional desarrolladas durante los últimos 80 años, pero todas ellas se dividen en cuatro amplias categorías:

- De desarrollo** – auto-concepto a lo largo de la vida - Super (años 50).
- Decisión** - situacional o sociológica - Bandura (autoeficacia – años 70).
- Psicológica** – tipos de personalidad que coinciden con el entorno de trabajo - Holland (años 80).
- Categoría de rasgos y factores** - teoría de Frank Parson (década de 1920), que se centró en examinar los rasgos de personalidad y los rasgos de carácter del trabajo, y medirlos el uno con el otro.

Esta teoría es la más antigua, por lo que vale la pena mencionarla ya que se usa comúnmente en pruebas como: Búsqueda de carreras profesionales de Interest-Kuder (KCS), Pruebas de aptitud diferencial (DAT), Batería de prueba de aptitud general (GATB). Las herramientas de evaluación se describirán en el próximo capítulo.

Todos los enfoques que se pueden utilizar en desarrollo profesional para realizar un trabajo específico se basan en: tener habilidades generales y conocimientos para un tema específico, mientras se aprende sobre las diferentes tendencias del mercado laboral, así como estar motivado y tener seguridad a la hora de lidiar con los desafíos.



Además, la educación continua enfocada al desarrollo personal de un área específica es de las que más interesa.

Por tanto, las habilidades de desarrollo profesional se adquieren en la escuela o en la formación profesional (EPALE, 2019). Por lo que una teoría más reciente, la teoría de la personalidad de Roe afirma que la elección de carrera de un individuo es influida por la interacción con sus padres (Indeed, 2019).

Creemos que esta teoría ofrece una visión adicional de las opciones que de un potencial emprendedor/a, especialmente teniendo en cuenta la edad y como la corta trayectoria profesional. Dado que esta guía está especialmente dirigida a jóvenes, consideramos que debe mencionarse.

vi. **La teoría de la personalidad de Roe**, puede dividirse en dos áreas clave:

- **Aspectos teóricos de la personalidad:** inspirada por la jerarquía de necesidades de Maslow, Roe incorporó las necesidades psicológicas que se desarrollan a partir de las interacciones entre padres e hijos en su conceptualización de la personalidad. Roe clasificó los patrones de interacción padres-hijos en tres categorías, cada una con dos sub-categorías:
 1. concentración emocional en el niño, clasificada además como sobreprotectora o exigente,
 2. evitación del niño, clasificada además como rechazo emocional o negligencia,
 3. aceptación del niño, además clasificado como casual o amorosa.

Roe creía que la forma en que un niño interactúa con sus padres lo llevaría a desarrollar una orientación, o no, hacia las personas y a buscar trabajos orientados a la persona, o no orientados a la persona. Los trabajos orientados a las personas tienen una gran cantidad de interacción con otras personas. Los empleos no orientados a las personas son más independientes.

- **Clasificación de ocupaciones:** para comparar al individuo con un espectro completo de ocupaciones, Roe se propuso desarrollar un sistema de clasificación integral que le permitiera participar en su investigación. El resultado fue un sistema de clasificación bidimensional de ocho por seis con ocho categorías de ocupaciones (servicio, contacto comercial, organización, tecnología, actividades al aire libre, ciencia, cultura general y artes y entretenimiento) y seis niveles basados en la habilidad requerida, para el trabajo dentro de cada categoría:
 1. Responsabilidad profesional/independiente
 2. Gerencial/menos independencia
 3. Semiprofesional y pequeña empresa/responsabilidad moderada
 4. Calificado/se requiere formación
 5. Formación semi-calificada/formación especial

6. Sin calificaciones/seguimiento de instrucciones básicas

3.4 MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN POPULARES PARA LA ELECCIÓN Y EL DESARROLLO PROFESIONAL

A continuación, se muestra un resumen de varios de los métodos de evaluación más populares, incluyendo una explicación sobre qué es lo que miden y cómo podrían ser útiles. En el capítulo 7 puedes encontrar las fuentes para un estudio en profundidad de las que te parezcan más aplicables, así como herramientas de evaluación online.

Código Holland

Este instrumento, también conocido como la prueba RAISEC, se basa en el trabajo de John Holland. Teorizó que las opciones de carrera pueden basarse en una combinación de seis tipos de personalidad y que cuanto más se puedan expresar estas personalidades en el trabajo, mayor es la satisfacción profesional. Los seis tipos en el sistema de Holland son: realista, investigador, artístico, sociales, emprendedor y convencional. Tu código Holland sería una combinación de dos o tres de estos tipos. El código Holland es la base para otros instrumentos de evaluación, incluyendo el Strong Interest Inventory y la Búsqueda Directa.

El siguiente [video](#) te dará una idea concisa y divertida de lo que acabamos de explicar



Clifton Strengths Finder

Clifton StrengthsFinder se elaboró en base a más de 40 años de investigación que realizaron la Organización Gallup y el psicólogo Donald O. Clifton. Los resultados de este instrumento brindan al usuario un conjunto de fortalezas que se pueden aplicar tanto a su carrera como a sus actividades académicas. Una vez que haya completado la evaluación, se le proporcionará su conjunto de fortalezas de entre 34 elementos descriptivos.

Tus fortalezas son una combinación de tu conjunto personal de talentos, conocimientos y habilidades. Algunos de estos elementos son la empatía, la individuación, el enfoque y el contexto. La investigación de la Organización Gallup ha demostrado que las personas que utilizan activamente sus habilidades tienen muchas más probabilidades de involucrarse exitosamente en su trabajo y tener una excelente calidad de vida. Los datos de tu evaluación de CSF se pueden aplicar al trabajo, al iniciar tu propio negocio, al liderazgo y a la vida familiar.

Strong Interest Inventory

El Inventario de intereses fuertes evalúa tu trabajo y tus intereses profesionales en lugar de tu personalidad, habilidades o valores, utilizando los códigos de Holand como base. Las seis áreas de análisis son ocupaciones, áreas temáticas, actividades, actividades de ocio, personas y tus características. El SII se ha actualizado varias veces para crear una evaluación de carrera profunda y contemporánea. Puedes utilizar los resultados de tus pruebas para determinar las mejores opciones profesionales para tí, así como para comprender mejor sus fortalezas y puntos débiles.

El General Aptitude Test Battery (GATB)

Es una prueba de aptitud profesional que mide nueve aptitudes diferentes y puede usarse para ayudar a evaluar la probabilidad de que una persona tenga éxito en un puesto de trabajo o programa de formación específicos. Se refiere a la capacidad innata para desempeñarse bien en tareas que requieren un tipo específico de habilidad. La aptitud no depende del aprendizaje previo. Las aptitudes que se miden son:

G - Capacidad de aprendizaje general: la capacidad de "captar" o comprender instrucciones y principios subyacentes; la capacidad de razonar y emitir juicios. Estrechamente relacionado con tener éxito en el colegio.

V - Aptitud verbal: la capacidad de comprender el significado de las palabras y utilizarlas de forma eficaz, y de comprender las relaciones entre palabras, el significado de oraciones y párrafos completos.

N - Aptitud numérica: la capacidad de realizar operaciones aritméticas de forma rápida y precisa.

S - Aptitud espacial: la capacidad de pensar visualmente en formas geométricas y comprender la representación bidimensional de objetos tridimensionales, y de reconocer las relaciones resultantes del movimiento de objetos en el espacio.

P - Percepción de las formas: la capacidad de percibir detalles pertinentes en objetos o en material pictórico o gráfico. Capacidad para realizar comparaciones y discriminaciones visuales y ver ligeras diferencias en las formas y el sombreado de las figuras y los anchos y longitudes de las líneas.

Q - Percepción clerical: la capacidad de percibir detalles en material verbal o tabular, para observar diferencias en la copia, corregir palabras y números y evitar errores de percepción en el cálculo aritmético.

K - Coordinación motriz: la capacidad de coordinar ojos y manos o dedos de forma rápida y precisa al realizar movimientos precisos con velocidad, para hacer que el movimiento responda con precisión y rapidez.

F - Destreza de los dedos: la capacidad de mover los dedos y manipular objetos pequeños con los dedos, de forma rápida o precisa.

M- Destreza manual: La capacidad de mover las manos con facilidad y habilidad, y de trabajar con las manos en movimientos de colocación y giro.

3.5 ¿CÓMO PUEDEN UTILIZARSE ESTOS MÉTODOS Y HERRAMIENTAS PARA SABER SI LO TUYO ES EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL?

Según un artículo publicado en Forbes, los millennials se caracterizan por ser una generación socialmente responsable; por lo tanto, lo importante es “ayudarlos a abrazar su pasión por el bien social a través de cosas como la educación, el mentoring, los recursos tecnológicos y los servicios pro-bono” (Forbes, 2017), así como enseñarles a tener empatía para alentarlos a involucrarse en la acción social. En las pruebas anteriores no se puede medir el compromiso o conciencia social, pero se pueden complementar con otras herramientas, como la **herramienta de evaluación del Aprendizaje Social y Emocional (SEL)**.


Una de las cosas únicas del aprendizaje social y emocional (SEL) es que las habilidades se adquieren de forma sutil e integrada. Pueden describirse, practicarse, desarrollarse y evaluarse específicamente. Al mismo tiempo, esas habilidades se integran y se reflejan mejor en todo lo que hacemos y deben ser parte de un proceso de desarrollo continuo.

La guía de evaluación SEL fue desarrollada en 2018 por el proyecto Establecimiento de evaluaciones prácticas de competencia socioemocional de estudiantes de preescolar a secundaria. El resultado del esfuerzo de tres años tenía como objetivo progresar hacia el establecimiento de evaluaciones SEL prácticas que sean científicamente sólidas, factibles de usar y accionables como una prioridad clave para el campo (Assessment work group 2020).


4. EVALUACIÓN DE LA PERSONALIDAD

4.1 PANORAMA GENERAL


Los rasgos como la personalidad, la inteligencia, la actitud y las creencias son características importantes para medir y evaluar. Ya sea que para contratar personas, ayudar a los miembros del equipo a entenderse a sí mismos y sus relaciones con los demás, o tratar de averiguar qué quiere uno hacer con su vida. Una forma de recopilar esta información es mediante pruebas psicométricas.




Para obtener un conocimiento profundo de tus aptitudes, características personales y intereses ocupacionales utilizamos la evaluación




El principal motivo para hacer pruebas de aptitud es para ayudarte a conocer tu potencial, realizando tus habilidades más fuertes. Esto te ayudará a mejorar tu actitud en el trabajo, mientras tienes la oportunidad de desarrollar estas



¿Son estas evaluaciones el medio más eficaz de garantizar que las decisiones se basen en supuestos reales y objetivos potenciales y no subjetivos?



¿Y si suspendo los test de aptitud?
¿Qué significarían las puntuaciones más bajas?
¿Se puede confiar en estos métodos, herramientas actividades?



No puedes suspender un test de aptitud si los realizas para tu propio desarrollo profesional. Algunas puntuaciones pueden ser más bajas que otras, y eso quiere decir que te resulta complicado desempeñar tareas para las que se requiere esa aptitud concreta. Por último, ten confianza a la hora de usar herramientas psicométricas ya que están respaldadas por métodos, teorías y enfoques científicos.

4.2 ¿QUÉ SON LOS TEST PSICOMÉTRICOS?

Una prueba psicométrica se puede definir como una herramienta de evaluación o medida psicológica utilizada para evaluar el desempeño de un individuo sin tener habilidades, conocimientos o potencial académico específicos (¿Qué es una prueba psicométrica?, 2019). Las pruebas psicométricas incluyen perfiles de personalidad, pruebas de razonamiento, cuestionarios de motivación y evaluaciones de competencias; estas pruebas tratan de proporcionar datos objetivos para mediciones subjetivas.

Dado que la objetividad es clave para utilizar estas evaluaciones, una buena prueba psicométrica proporciona resultados justos y precisos cada vez que se efectúa. Para garantizar esto, la prueba debe cumplir con estos tres criterios clave:

Estandarización- La prueba debe basarse en los resultados de una muestra de población que sea verdaderamente representativa de las personas que la realizarán. No se puede evaluar de manera realista a todas las personas que trabajan en un país. Pero puedes probar con una muestra representativa de ese grupo y luego aplicar los resultados a las personas específicas a las que prueba. Además, se efectúa una prueba estandarizada de la misma manera cada vez para ayudar a reducir cualquier sesgo. Al utilizar una prueba estandarizada, se pueden comparar los resultados con cualquier persona cuyas características sean similares a las del grupo de muestra.

Fiabilidad- La prueba debe producir resultados consistentes y no estar significativamente influenciada por factores externos. Por ejemplo, si el participante está estresado a la hora de realizar la prueba, los resultados no deben ser demasiado diferentes de otras pruebas realizadas estando relajado.

Validez- Este es quizás el aspecto más importante de una prueba en cuanto a calidad. Una prueba válida tiene que medir lo que se pretende medir. Si se supone que una prueba mide los intereses de una persona, entonces debe demostrar claramente que en realidad mide intereses.

4.3 ¿QUÉ MIDEN LAS PRUEBAS PSICOMÉTRICAS??

Las primeras pruebas psicométricas se utilizaron para evaluar la inteligencia de los individuos. Las pruebas psicométricas pueden medir la personalidad, los intereses y la aptitud de un individuo o, en términos generales, la capacidad cognitiva.

Hay muchas versiones de pruebas psicométricas, siendo algunas de las más utilizadas: las pruebas numéricas, verbales, inductivas, de razonamiento lógico,

deductivas, diagramáticas, de pensamiento crítico y de juicio situacional (Pruebas psicométricas: pruebas de práctica gratuitas y consejos (2020), sin fecha).

Pruebas de interés: miden cómo las personas difieren en su motivación, valores y opiniones en relación con sus intereses.

Tests de personalidad: miden cómo las personas se diferencian en su estilo o manera de hacer las cosas y en la forma en que interactúan con su entorno y con otras personas.

Pruebas de aptitud medir cómo las personas difieren en su capacidad para realizar diferentes tareas.

Una de las herramientas de evaluación psicométrica más famosas que aborda habilidades y competencias es el **razonamiento numérico**. Las pruebas de razonamiento numérico no se utilizan para evaluar habilidades matemáticas, sino para medir la capacidad para interpretar correctamente la información numérica y utilizar esta información para resolver problemas y tomar decisiones.

Una persona que obtiene una puntuación alta en matemáticas puede obtener una puntuación baja en una prueba numérica. Esto se debe a que las pruebas numéricas miden habilidades diferentes a las de una prueba o examen de matemáticas, se basan en un análisis efectivo, resolución de problemas y buenas técnicas para hacer tests.

No se necesitan conocimientos previos para estos tests y antes de comenzar la prueba real, a los participantes se les dan ejemplos para practicar. Todas las preguntas son de opción múltiple y hay un límite de tiempo estricto. Una prueba como esta se utiliza para medir las habilidades avanzadas de razonamiento crítico numérico, para reflejar las demandas del trabajo y para ayudar a los reclutadores a decidir cuál es la “persona adecuada”, en nuestro caso, para ser un emprendedor/a social. (Guía de prueba de razonamiento numérico (incluidos nuestros 12 consejos principales), nd)

Otras de las pruebas psicométricas más populares es el **razonamiento verbal**. Las preguntas de razonamiento verbal se estructuran como un texto, un párrafo que se utiliza para evaluar la capacidad del individuo para comprender. Al igual que la

anterior, la prueba de razonamiento verbal contiene preguntas de opción múltiple, donde se les pide a los participantes que elijan entre 'Verdadero', 'Falso', 'No sé' - para verificar la validez de la pregunta o afirmación - en base al texto que se les ha proporcionado.

En esta prueba, la comprensión verbal, el razonamiento y la lógica del individuo se evalúan basándose en la información proporcionada. En dicha prueba, los participantes deben decidir si una pregunta/afirmación es Verdadera o Falsa en base a la información proporcionada, sin hacer suposiciones (Consejos para la prueba de razonamiento verbal, Guía 2020 con pruebas de práctica, sin fecha).

4.4 LOS TESTS PSICOMÉTRICOS MÁS POPULARES

DiSC

La evaluación DiSC se desarrolló sobre la base del trabajo de William Marston y está ganando popularidad entre los profesionales de recursos humanos. Cada versión de la evaluación DiSC mide los patrones de comportamiento en función de

las preferencias y prioridades. La teoría detrás de esta prueba es que todo el mundo tiene una característica dominante o un punto de referencia. Las cuatro características de DiSC son **dominio, influencia, firmeza y conciencia**. Hay varias versiones de esta evaluación, y cada una ofrece un punto de referencia diferente para interpretar la personalidad y sobre cómo utilizar esta información en tu carrera y vida personal.

Además, *"algunas empresas utilizan la evaluación DISC como una manera de examinar a los potenciales trabajadores, con la idea de que un cierto tipo de personalidad sería mejor o peor en ciertos puestos de trabajo o posiciones"*. Sin embargo, DISC está mejor dirigida a aprender sobre uno mismo, sobre los demás y sobre cómo tratar situaciones en las que las relaciones interpersonales están involucradas (INDVSTRVS, 2017).

Otras versiones de la herramienta DISC pueden ayudar a entender cómo te desenvolverías en una situación de trabajo en equipo, gestión o liderazgo. Además, se ha utilizado para determinar las habilidades de liderazgo y *"el curso de acción que es probable que tomes cuando se trate de problemas como líder"*.

Modelo de los cinco grandes factores de personalidad

El Big Five, también conocido como el modelo de cinco factores, se originaron al combinar los resultados de dos equipos de investigación diferentes. Su trabajo determinó que hay cinco factores principales que determinan la personalidad humana. Tus resultados se clasificarán según las siguientes dimensiones: estabilidad emocional, extroversión, franqueza, amabilidad y escrupulosidad. Estos resultados se pueden utilizar para comprender mejor tu desempeño laboral, ciudadanía organizacional y adecuación laboral

Para más información sobre los cinco grandes factores de personalidad puedes echar un vistazo a [este video](#)



Indicador Myers-Briggs (MBTI)

La evaluación de la personalidad de Myers-Briggs pone en práctica la teoría de los tipos de personalidad del psiquiatra y psicoanalista suizo Carl Jung. El indicador te clasifica en uno de los 16 tipos de personalidad según tus preferencias entre parejas de características. Tu tipo de personalidad MBTI es un código de cuatro letras que explica cómo se combinan tus preferencias para formar tus intereses, opiniones, motivaciones y acciones. Puedes analizar tu elección de carrera profesional, el grado de adaptación al puesto y tu nivel de éxito a través de la perspectiva de tu tipo de personalidad.

Para más información sobre el indicador de Myers-Briggs puedes echar un vistazo a [este video](#)



Los 16 tipos de personalidad son los siguientes:

ISTJ Reservado, serio, gana el éxito por minuciosidad y formalidad.	ISFJ Reservado, amistoso, responsable y concienzudo.	INFJ Busca significado y conexión en las ideas, relaciones y cosas materiales.	INTJ Con ideas originales y gran empuje para implementar conseguir sus metas.
ISTP Tolerante y flexible.	ISFP Reservado amistoso, sensible y amable.	INFP Idealista, leal a sus valores y a la gente que le es importante.	INTP Busca desarrollar explicaciones lógicas para todo lo que le interesa.
ESTP Flexible y tolerante.	ESFP Amistoso, abierto y dispuesto.	ENFP Entusiasta e imaginativo.	ENTP Rápido, ingenioso estimulante, alerta y abierto.
ESTJ Práctico, realista (primero los hechos).	ESFJ Afectuoso, concienzudo y cooperativo.	ENFJ Cálido, empático y responsable.	ENTJ Franco, decidido y asume el liderazgo rápidamente.

El Rol de Equipo de Belbin

Un equipo no es un grupo de personas que ostentan títulos de trabajo, sino una congregación de individuos, cada uno de los cuales tiene un papel que los demás miembros comprenden. La investigación mostró que los equipos más exitosos estaban compuestos por una **mezcla diversa de comportamientos**.

El Dr. Meredith Belbin y su equipo descubrieron que hay nueve grupos de comportamiento, a los que se les llamó los **“roles del equipo de Belbin”**. Cada equipo necesita cada uno de los nueve roles de Belbin para ser un equipo productivo, aunque esto no significa que cada equipo requiera nueve personas.

La mayoría de las personas desempeñan dos o tres roles, con los que se sientan más cómodos, y esto puede cambiar con el tiempo.

Estilos de equipo de Belbin

Roles orientados a la acción	Formador	Desafía al equipo a mejorar
	Ejecutor	Lleva las ideas a cabo
	Finalizador	Se asegura de la finalización correcta de las tareas
Roles orientados a las personas	Coordinador	Actúa como un presidente
	Compañero de equipo	Favorece la cooperación
	Buscador de recursos	Explora oportunidades externas
Roles orientados al pensamiento	Planeador	Presenta nuevas ideas y enfoques
	Evaluador	Analiza las opciones
	Especialista	Provee al equipo de habilidades especializadas

Cada rol de Belbin tiene sus fortalezas y debilidades, y cada uno de ellos tiene la misma importancia. Sin embargo, no siempre se requieren todos al mismo tiempo; es importante observar primero los objetivos del equipo y determinar qué tareas deben realizarse. Una vez hecho esto, pueden se decide qué rol tiene que salir a la luz utilizar y cuando.

Particularly **successful** teams are those that have:

- Un Coordinador capacitado
- Un fuerte Planeador – fuente creativa e inteligente de ideas
- Al menos otra persona para estimular al planeador

- Un Monitor-evaluador, para encontrar aspectos a mejorar en las propuestas antes de que sea demasiado tarde

Los equipos **ineficaces** suelen tener desequilibrios como:

- Un Coordinador con dos Formadores dominantes - porque al coordinador no se le permitirá tomar ese papel
- Dos Buscadores de recursos y dos Planeadores - porque nadie escucha o convierte ideas en acciones
- Un Finalizador con Monitores-evaluadores e Implementadores probablemente lentos y demasiado enfocados en el detalle.

Equipos equilibrados

Los equipos funcionan mejor cuando hay un equilibrio de roles primarios y cuando los miembros del equipo conocen sus roles; potencian sus fortalezas y hacen lo posible por mejorar sus debilidades. Para lograr el mejor equilibrio, debe haber (al menos):

- Un Coordinador o Formados (¡no ambos!) para asumir el liderazgo.
- Un Planeador para favorecer el desarrollo de ideas.
- Un Monitor-evaluador para mantener la honestidad y la claridad.
- Uno o más Implementadores, Trabajadores de equipo, Buscadores de recursos o Finalizadores, para materializar y realizar las ideas

4.5 ¿CUÁNDO Y CÓMO (QUÉ MÉTODO) APLICAR LAS PRUEBAS PSICOMÉTRICAS?

Las pruebas psicométricas pueden ayudar a que las evaluaciones relacionadas con el personal y el desarrollo profesional sean más objetivas. Estas pruebas también ahorran mucho tiempo. Por lo general, son muy fáciles de realizar entre un grupo de personas. Las pruebas psicométricas también se puntúan fácilmente, por lo que los resultados se obtienen de forma rápida y fiable.

Muchas de estas pruebas se realizan con programas de software y algunas incluso se pueden completar online. Esto proporciona una ventaja no sólo por el ahorro de tiempo sino también por reducir costes significativamente en comparación con otros métodos. Se pueden realizar las pruebas desde cualquier lugar y los resultados siempre se puntúan con precisión.

Las pruebas psicométricas se pueden utilizar para una variedad de propósitos. Algunos de los usos más habituales son los siguientes:

Selección de personal- Aquí, las pruebas pueden ayudar a los reclutadores y directores de recursos humanos a determinar los candidatos que mejor se adaptan a un puesto. Las pruebas de personalidad, aptitud y conocimiento son muy comunes en este tipo de situaciones de prueba.

Desarrollo y formación individual- Las pruebas psicométricas pueden ayudar a determinar la mejor manera de mejorar habilidades y el desempeño actual. Por ejemplo, si tu departamento va a introducir un nuevo tipo de tecnología, podría ser útil evaluar los intereses y motivaciones del equipo en relación con la nueva tecnología.

El Inventario de Actitudes Empresariales y la Medida de Motivación Mental de California son pruebas psicométricas disponibles para fines de formación y desarrollo. También se pueden utilizar estas pruebas para determinar la capacidad de una persona para realizar determinadas tareas.

Creación de equipos y desarrollo – En esta área se pueden usar ampliamente las pruebas psicométricas. Cuanto mejor se entiendan las personas a sí mismas y a los demás, mejor podrán construir y mantener relaciones positivas en el lugar de trabajo. Pruebas como **FIRO-B®**, **DISC®** y **Hogan Development Survey** están diseñadas específicamente para descubrir fuentes potenciales de tensión en las relaciones. Las evaluaciones generales de personalidad, incluido el **Myers-Briggs Typology Indicator® (MBTI)** y el **California Psychological Inventory™ (CPI)**, también son muy útiles para la formación y el fortalecimiento de equipos. Los **valores en acción** pueden ayudar a comprender mejor los comportamientos y dinámicas de grupo que se relacionan con los valores de las personas.

Desarrollo y progresión profesional - Las pruebas psicométricas pueden ayudar a descubrir valores e intereses que son fundamentales para la satisfacción profesional general. Para aquellos que están comenzando en sus carreras laborales y aquellos que buscan la trayectoria profesional adecuada, las encuestas de interés como los **códigos de Holland** y los **anclajes profesionales de Schein** también son pruebas psicométricas para considerar.

Para más alternativas puedes echar un vistazo a los siguientes enlaces:

<https://entrepreneurscan.com/blog/skills-abilities-knowledge-competencies/>

<https://entrepreneurscan.com/blog/entrepreneurial-personality/>



4.6 ¿CÓMO PUEDEN UTILIZARSE ESTAS HERRAMIENTAS PARA IDENTIFICAR TU PAPEL IDEAL EN EMPRENDIMIENTO SOCIAL?

Hay muchos tipos diferentes de pruebas que pueden evaluar diferentes tipos de habilidades. Puedes comenzar con una prueba de autoevaluación de “Potencial emprendedor”. Te ayudará a evaluar tu eficacia como emprendedor y también lo la de tus socios. Posteriormente, puedes utilizar otra herramienta para identificar el rol que se ajustaría a la personalidad de cada uno de los miembros del equipo y así definir responsabilidades.

Más adelante, cuando sea necesario contratar personal, puedes elegir qué prueba usar en función de los requisitos del puesto de trabajo. En general, se realizan pruebas numéricas para los candidatos que se postulan a puestos que involucren finanzas, presupuestos y estadísticas; pruebas espaciales o esquemáticas para trabajos en ingeniería y TIC; y pruebas verbales para roles que implican trabajar con documentación, como el derecho, recursos humanos, marketing y editoriales. Ten en cuenta que algunos reclutadores utilizan videojuegos, como el que desarrollamos en INSPIRE, como alternativa para evaluar a los candidatos. El juego es una forma probada de evaluar habilidades, la toma de decisiones, la respuesta a los desafíos y la toma de riesgos.

5. ROLES, HABILIDADES Y LIDERAZGO EN EMPRESAS SOCIALES

5.1 LA PERSONALIDAD DEL EMPRENDEDOR SOCIAL

Teniendo en cuenta los capítulos previos sobre personalidad y elección de profesional, nos centraremos ahora en el emprendimiento social y la personalidad del emprendedor social. Numerosas investigaciones y estudios han definido el perfil del emprendedor social “ideal”. Un análisis sistemático de 50 estudios empíricos de Stephan & Andreana, (2017) muestra que la **personalidad** de un emprendedor se define por cuatro aspectos principales: la **motivación**, los **rasgos**, las **identidades** y las **habilidades**.

Según Sherman (2011) para ser un emprendedor social exitoso son necesarias las siguientes habilidades: **liderazgo**, **optimismo**, **agilidad**, **determinación**, **creatividad e innovación**, **empatía e inteligencia emocional y social**. También, deben comprometerse con su trabajo, superar situaciones difíciles y pensar de forma innovadora. No obstante, para una participación exitosa en una empresa social, las personas deben poder comprender y compartir aspiraciones, y al mismo tiempo construir una relación sólida con los demás.

Las personas deben involucrarse en la **resolución de problemas**, tener la **confianza de que su objetivo se puede lograr y comprender que ellos/as son responsables de hacerlo**. Un innovador social puede identificar un problema social y utilizarlo en términos de principios empresariales, lo que es lo mismo utilizar el problema para generar un rendimiento positivo tanto para la sociedad como para los beneficios de la empresa.

Además, para lograr sus visiones, los emprendedores sociales exitosos deben **tomar acción directa y participar en el trabajo**. La acción directa incluye cambios importantes que los emprendedores sociales quieren que se logren por parte de organizaciones, redes e infraestructuras. Además de comprender y observar directamente a las comunidades afectadas por un problema social con el fin de tomar medidas para ayudarlas (Siete habilidades para emprendedores sociales, 2018).



5.2 ROLES EN UNA EMPRESA SOCIAL

El Foro Económico Mundial (Heinecke et al, 2014) describe **cinco roles** principales en el equipo líder de cualquier empresa social. Estos roles pueden ser desempeñados por 1 ó 2 personas. Los roles principales son el evangelista, el socio escalador, el realista, el conector y el estratega.

El **evangelista** suele ser el principal fundador de la organización y es la persona más convencida con la misión de la organización y con su cumplimiento. El papel principal del evangelista es pulir la visión, misión y estrategia de la organización, verificar que se cumplan todas las prioridades y “evangelizar” a otras personas la con respecto a la visión, la cultura y los objetivos de la organización.

El **socio escalador** es el que hace realidad la visión del evangelista. Piensa estratégicamente y crea sistemas de gestión y creativos que permiten que el equipo de la organización prospere.

El **conector** es el que llena los huecos del evangelista. Mantiene relaciones con miembros de la comunidad, grupos destinatarios y, especialmente, socios de financiación.

El **estratega de programa** es el “experto” sobre el problema social en cuestión. Por ejemplo, si la organización es una institución educativa, el estratega sería el director del programa educativo. No solo es un experto teórico, sino que también entiende cómo producir un producto o implementar un programa día a día.

El **realista** es la persona que mantiene la organización con los pies en la tierra, especialmente en términos de capacidad financiera.

Los emprendedores sociales inicialmente desempeñan muchos roles en su organización. Con el crecimiento y la profesionalización, necesitan **formar un equipo central** que pueda asumir algunas de estas funciones. A largo plazo, todos los roles deberán ser asumidos por otros, si la organización quiere sobrevivir a la salida de su fundador.

Creación de un equipo de gestión: Funciones a cubrir por el equipo directivo

Evangelista	<ul style="list-style-type: none">▪ Apasionado por la misión de la organización.▪ Convince a otros y reúne apoyo externo.▪ Identifica nuevas oportunidades para la organización.▪ Mantiene la cultura de la organización▪ Cargo típico: Fundador y CEO
Socio escalador	<ul style="list-style-type: none">▪ Desarrolla e implementar estrategias para materializar la visión y misión.▪ Planificación estratégica y gestión de recursos▪ Gestión de personas y desarrollo organizativo▪ Creación y gestión de sistemas para la eficiencia (procesos organizativos)▪ Sistemas de recompensas para empleados (gestión de recursos humanos)▪ Posición típica: COO
Realista	<ul style="list-style-type: none">▪ Aporta habilidades sólidas en contabilidad e implementa sistemas financieros adaptados al tamaño y estructura de la organización▪ Mantiene a la organización con los pies en la tierra financieramente hablando▪ Puesto típico: director financiero
Conector	<ul style="list-style-type: none">▪ Construye y mantiene una red sólida y garantiza que el evangelista se reúna con las personas adecuadas y se dirija a las audiencias adecuadas.▪ Impulsa los esfuerzos estratégicos de recaudación de fondos y relaciones públicas, construye y lidera los equipos relevantes▪ Posición típica: Varios - fundamental para tener una clara división del trabajo con el evangelista
Estratega de programa	<ul style="list-style-type: none">▪ Aporta una sólida experiencia y conocimientos en el campo de trabajo de la organización.▪ Garantiza que los programas estén diseñados para un impacto máximo y que el impacto se mida▪ Supervisa programas e impulsa la garantía de calidad▪ Cargo típico: jefe de desarrollo de programas



5.3 HABILIDADES PARA LA CONTRIBUCIÓN EXITOSA EN UNA EMPRESA SOCIAL

Un informe (Austin et al, 2006) revela habilidades específicas del equipo líder o del gerente-fundador de la empresa social dependiendo de la escala de esta.

- Al comienzo de la start-up social, las principales habilidades necesarias son las **habilidades emprendedoras** (como en cualquier otra empresa comercial) y las **habilidades de diagnóstico** (lo que significa observar un problema y encontrar una manera de resolverlo).
- En la segunda etapa, cuando la start-up se convierte en una organización institucional, las principales habilidades son la **motivación**, el **compromiso**, la **visión social** y las **habilidades de armonización**.
- Durante la tercera etapa, la **delegación** de actividades y roles es lo más importante.
- Finalmente, cuando la empresa social se convierte en un actor real en la comunidad o sociedad, las habilidades de **negociación** y **coordinación** son las más valiosas.



Me gusta arriesgar, siempre he sido un pionero y me preocupa el cambio climático, la violencia de género, el racismo; ¿Cómo afectan estas características en mi elección hacia una empresa comercial o social?



En 2011, Catalina M. publicó un estudio como resultado de una extensa investigación realizada en la Facultad de Economía y Administración de empresas de la Universidad Babes-Bolyai en Rumanía.

Los objetivos de este estudio fueron examinar las diferencias entre el perfil de los emprendedores comerciales y de emprendedores sociales, así como identificar los factores que influyen en las cualidades que debe tener un emprendedor/a exitoso.



Puedes acceder a la publicación a través de [este enlace](#)

Según la encuesta:

- Las cualidades más recurrentes en emprendedores sociales son las **habilidades comunicativas**, seguidas de un **sentido desarrollado de la ética**, la **empatía**, la **adaptabilidad** al cambio y la **auto-perfección**. Sorprendentemente, la innovación no está entre ellas.
- En el caso del emprendedor tradicional, la cualidad más importante es la comunicación, seguida de la adaptabilidad al cambio, la capacidad de gestión y la capacidad de gestión de conflictos. En este caso, la innovación se considera más importante que en el caso de las empresas sociales. Las diferencias observadas se justifican considerando que los empresarios tradicionales tienen que actuar en un mercado competitivo en continua evolución.



Habilidades de comunicación

Para liderar personas y proyectos de manera eficaz, debes ser capaz de comprender las necesidades y los objetivos de la empresa y transmitir esta información a los demás de forma sencilla y directa. Las habilidades de comunicación bien desarrolladas garantizarán que puedas **transmitir la información más precisa a las personas adecuadas en el momento adecuado**. Los grandes comunicadores escuchan activamente, retienen bien la información y la transmiten de manera eficiente a los demás.


Ejemplos de habilidades de comunicación: Escucha activa, Establecimiento de relaciones, Colaboración, Comunicación interpersonal, Entrevistas, Negociación, Persuasión, Hablar en público, Comunicación verbal y Comunicación escrita.

Leadership skills

Como fundador es probable que seas responsable de **supervisar** el trabajo de otros y de motivar a un equipo hacia un objetivo común. También puedes ser responsable de **dirigir reuniones, asignar cargas de trabajo y respaldar la colaboración entre equipos y departamentos**. Las habilidades de liderazgo te ayudarán a coordinar tareas y dirigir a las partes, para garantizar que el trabajo se complete de acuerdo con el plan establecido y a tiempo.

Estas son las habilidades que necesitarás para el liderazgo efectivo en una empresa social: **Decisión, Fiabilidad, Resolución de conflictos, Crítica constructiva, Delegación de tareas, Empatía, Empoderamiento, Integridad, Mentoring, Motivación, Paciencia, Gestión de relaciones, Delegación de tareas y Team building.**

Liderazgo en la empresa social: Roles, habilidades y estilos

Etapas	Puesta en marcha	Institucionalización		Descentralización	Conglomerado social
		Estructura y organización	Ajuste estratégico		
Roles	Tomar parte en la acción	Desarrolla estructuras, políticas y sistemas	Empresas: Alineación con la estrategia empresarial	Ensancha acciones sociales	Concilia intereses y coordina varios emprendimientos dentro de una sola estructura
	Analizar el ambiente	Construye un equipo de trabajo comprometido con el emprendimiento social	OSC: Resuelve las diferencias entre las partes interesadas y organiza la misión		
Posición jerárquica o establecer una red de contactos	Asegura la sostenibilidad económica			Descentraliza operaciones a unidades autónomas	Construye alianzas estratégicas
Habilidades	Habilidad emprendedora Habilidad de diagnóstico	Habilidad armonizadora Habilidad motivadora Visión y compromiso social		Empodera a otros líderes de la organización	Promueve la visibilidad de la empresa social
Estilos	Carismático	Directivo		Participativo	Político

Habilidades de planificación y estrategia

Ya sea que se estén gestionando personas, proyectos o una combinación de las dos, la capacidad de preparar una visión para el futuro y diseñar estrategias de soluciones es esencial para una buena administración. Las habilidades de planificación ayudan a establecer metas y determinar el camino más efectivo para cumplir con los objetivos. Un gerente estratégico es alguien que puede detectar ineficiencias e identificar rápidamente soluciones a los desafíos. También pueden reconocer los pasos que debe seguir cada miembro del equipo para superar obstáculos y completar proyectos.

Ejemplos de habilidades de planificación y estrategia: Adaptabilidad, Lluvia de ideas, Desarrollo empresarial, Resolución de conflictos, Pensamiento crítico, Toma de decisiones, Flexibilidad, Pensamiento lógico, Resolución de problemas, Pensamiento estratégico.

Habilidades organizativas

Como director/fundador, tendrás que gestionar muchas tareas al mismo tiempo. A menudo, esto significa supervisar múltiples cronogramas de proyectos, fechas límite y eventos del calendario como reuniones, conferencias y presentaciones. Unas **excelentes habilidades organizativas** te ayudarán a mantenerte al tanto de tu trabajo, reducir el estrés, evitar que tú y tu equipo no lleguéis a fechas de entrega y garantizar que puedas encontrar la información cuando más la necesites. Ser organizado mejorará tu flujo de trabajo y garantizará que puedas completar las tareas de la manera más eficiente posible.

Ejemplos de habilidades organizativas: Gestión de plazos, coordinación de eventos, archivo, establecimiento de objetivos, gestión de oficinas, gestión de proyectos, mantenimiento de registros, programación, gestión del tiempo.

Según la OCDE,

1) el emprendimiento social tiene como objetivo principal abordar los desafíos sociales más urgentes y satisfacer las necesidades sociales de una manera innovadora al servicio del interés general y el bien común

2. el impacto social y el crecimiento sostenible son el centro de los esfuerzos de una empresa social contraria a la empresa comercial



5.4 DIFERENCIAS ENTRE EMPRESAS SOCIALES Y COMERCIALES

La personalidad del emprendedor comercial y social son aparentemente diferentes, como es el caso entre empresas sociales y comerciales, donde su diferencia va desde lo puramente económico a lo puramente social.



Quando se trata de diferencias entre empresas sociales y comerciales, no es fácil enumerarlas todas, aunque es útil identificar los puntos en los que estos dos modelos divergen porque eso determinará las características del emprendedor de cada modelo. Por tanto, este sub-apartado te proporcionará una selección de las diferencias más destacables entre ambos tipos.

Diferencias respecto a la misión

Las empresas sociales están orientadas a tratar de encontrar una solución a un desafío social, ambiental o cultural (creando valor social), mientras que las empresas tradicionales tratan de encontrar lagunas en el mercado que resulten en beneficio privado (Austin et al., 2006). En otras palabras, *“un emprendedor tradicional ofrece soluciones innovadoras en el mercado comercial mientras que un emprendedor social mejora las condiciones sociales”* (Upadhayay, 2016).



Por eso, antes de decidirte por el emprendimiento social, haz un análisis de tus valores y motivaciones



Diferencias en la estructura de Capital / Financiera

Como bien es sabido, las empresas sociales están motivadas por su objetivo social, por lo que incluye menos inversión que para las empresas comerciales, ¿es esto cierto?



Gráfico 5: Historia, definición y formas alternativas de emprendimiento social, 2020

Las empresas sociales suelen tener acceso a una amplia gama de fuentes de financiación. Si bien una estructura de financiamiento diversificada promete estabilidad en términos de flujos de efectivo para el negocio, la evidencia empírica muestra que las empresas sociales tienen una **estructura de financiamiento bastante concentrada**. Esto puede explicar como la estructura de financiación diversificada puede resultar en conflictos, ya sea en los requisitos de retorno divergentes de los proveedores de capital o en el diseño de instrumentos de financiamiento.

Para reducir estos conflictos, inherentes a una estructura de financiamiento diversificada, la empresa social se concentra en las fuentes de financiamiento más adecuadas. Dado que los requisitos de rentabilidad social y financiera difieren entre los proveedores de capital, la concentración en un número reducido de fuentes de financiación implica un conjunto de expectativas más claramente definidas que la empresa social debe considerar.

¿Hasta dónde se puede ceder con los objetivos de la empresa social para satisfacer a los proveedores de capital?

La empresa social debe adaptarse a las expectativas de sus proveedores de capital y alinear la estrategia en consecuencia (Achleitner, Spiess-Knafl, and Volk 2014).

Diferencias en la estructura de gestión

Las empresas comerciales tienden a tener una organización vertical, con una estructura de arriba hacia abajo, como una pirámide que incluye generalmente un CEO, presidente o propietario, gerente, supervisores, etc. (La diferencia entre las organizaciones comerciales verticales y horizontales, 2019). En las empresas sociales probablemente encontrarás una gestión vertical u horizontal, que implica que hay muy pocos gerentes y se otorga más autoridad a los empleados de base.

¿Eres líder? ¿O prefieres tomar decisiones?
¿Formadora? ¿O más bien creadora? ¿Estás dispuesta a asumir la responsabilidad del trabajo de todo el equipo?

La motivación en este modelo de gestión proviene de lograr los objetivos que pueden mejorar la moral y la eficiencia (The Difference Between Vertical & Horizontal Business Organizations, 2019). Debido a esto, según una entrevista realizada en agosto de 2020 con Angelos Parmatzias, cofundador de la ONG con orientación social CIP, dijo: *“La vestimenta (código) y la manera de dirigirse a (personas) dentro de la organización puede ser un poco más informal en las empresas sociales que en las comerciales”*.

En las empresas tradicionales, el poder de decisión está directamente vinculado a la propiedad del capital, sin embargo, en las empresas sociales no funciona de la misma manera. De hecho, entre los objetivos explícitos de muchos de ellos se incluye generar protagonismo en las comunidades beneficiarias. Además, en la empresa social los empleados tienen una participación en el capital y en los resultados de la empresa (Ashoka, sf).

Incluir a los miembros del equipo en la toma de decisiones puede verse como un aspecto de delegación: tomar una decisión implica una serie de pasos como comprender el problema y recopilar información, preparar una o varias propuestas de acción y tomar decisiones finales sobre el curso general de la acción, así como en su implementación detallada. Con niveles crecientes de liderazgo participativo, cada vez más de estos pasos se delegan al equipo.

Diferencias respecto a roles y responsabilidades

Según lo que hemos analizado previamente, el emprendimiento social se relaciona con personas con características específicas que les facilitan el desempeño exitoso de cualquier tarea. Los mejores líderes enfrentan los problemas de frente y tienen la confianza para proponer soluciones a veces innovadoras o difíciles. También tienen la humildad de aceptar que no tienen todas las respuestas y animarán a otros a tomar decisiones delegando autoridad y responsabilidad. Junto a esto, se aseguran de que la contribución de los demás sea reconocida y recompensada.

Si bien una cultura de comando y control asegurará que los empleados cumplan con los procedimientos organizacionales y los términos de su contrato de trabajo, no crea el entusiasmo, innovación y compromiso que las organizaciones modernas necesitan para competir de manera efectiva en un mercado global. Al desarrollar su capacidad de liderazgo, los gerentes pueden lograr resultados sobresalientes de personas y empresas comunes, obteniendo lo mejor de sus empleados y beneficiándose de los conocimientos y habilidades que a menudo ni siquiera saben que poseen. Sobre todo, los líderes deben inspirar confianza en su capacidad para llevar a la organización en la dirección correcta.

Por otro lado, las empresas tradicionales, estructuradas de forma bastante lineal, se centran en delegar tareas descritas en detalle que se evalúan por su grado de realización, limitando la iniciativa y creatividad de los empleados.

Sin embargo, esto no significa que los empresarios tradicionales no busquen crear valor para el desarrollo de capacidades de sus empleados, sino que priorizan otros objetivos.

Tom Peters decía que *"los líderes no crean seguidores, crean más líderes"*, y es que los líderes no solo están satisfechos con su propio éxito; empoderan a otros para que alcancen su máximo potencial. Construyen equipos productivos a través de la formación, inspirándolos y motivándolos. Así como los líderes necesitan un mentor o un modelo a seguir, necesitan guiar a otros.

Diferencias con respecto a la estructura organizacional y legal

Las empresas sociales nacen de un conjunto de iniciativas que tienen como objetivo dar respuesta a las necesidades reales de bienestar social de las personas y a las dificultades específicas de diferentes colectivos. La diversidad y pluralidad de los emprendimientos sociales para atender diferentes necesidades sociales les permite adaptarse mejor a su propia realidad, vinculándolos gracias a su pluralidad con la comunidad en la que se ubican (Díaz-Foncea & Marcuello, n.d.).

En consecuencia, una empresa social puede estar estructurada como un departamento, programa o centro de ganancias dentro de una organización sin fines de lucro y carecer de una definición legal de su organización matriz. También puede ser una subsidiaria de su matriz sin fines de lucro, registrada como una organización con o sin fines de lucro, de hecho muchas organizaciones utilizan una combinación de diferentes estructuras simultáneamente.

Independientemente de su estructura, la empresa social está comprometida con el trabajo **colaborativo, social y consensuado**; una empresa que se ciñe al espíritu de colaboración, participación y orientación al equipo aplicado tanto en su organización interna como externa (CEPES, 2020).

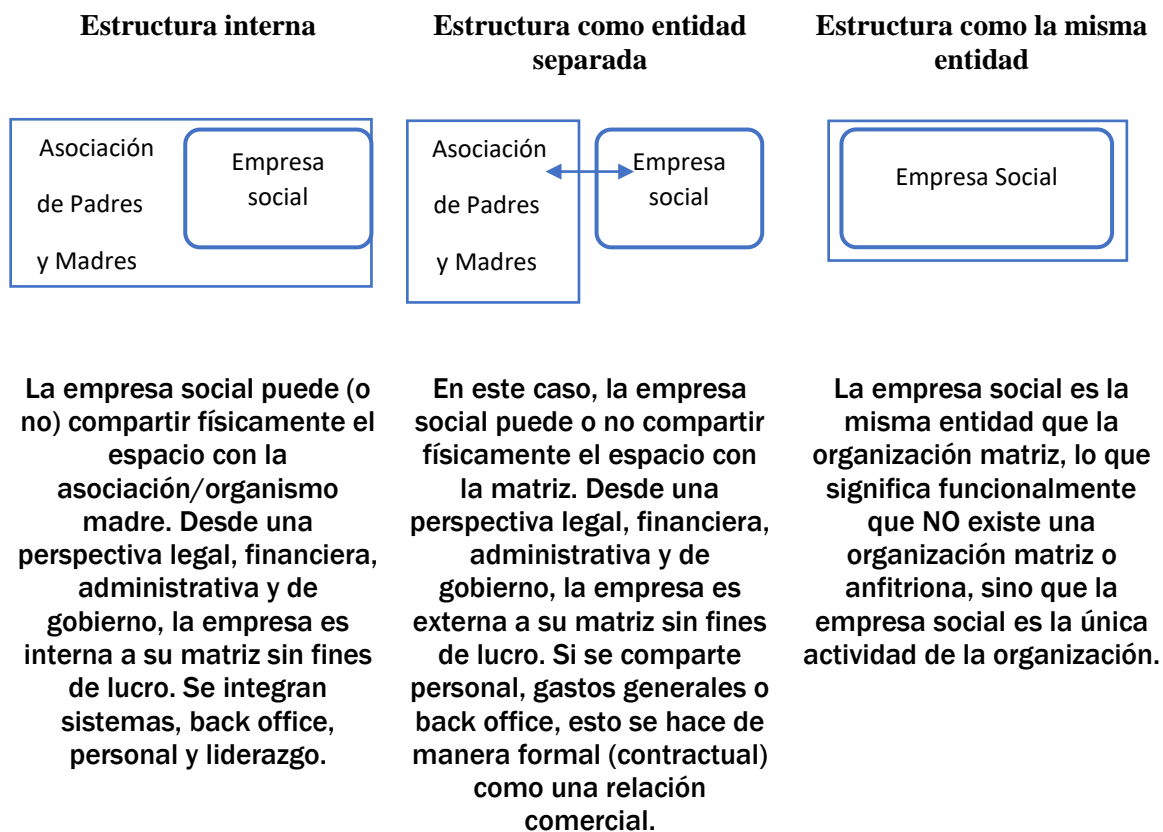


Gráfico 6: *El marco estratégico de las cuatro lentes. Hacia una Metodología Integrada de la Empresa Social*

Las acciones de toda empresa social deben ser diligentes, leales, responsables y transparentes, y deben promover la generación de empleo estable y de calidad, la integración de los trabajadores como socios, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y la conciliación de la vida personal, familiar y laboral. (ASLE, 2020).

Se trata de trasladar la cultura asociativa a la estructura empresarial, para que las empresas aprendan a asociarse y colaborar entre ellas en materia de innovación y desarrollo del conocimiento. La adopción de un nuevo modelo de relaciones laborales basado en los principios de responsabilidad compartida implica un cambio en todas las partes de la empresa (CEPES, 2020).

Los nuevos conceptos que definen el paradigma de las relaciones laborales de la empresa social son (CEPES, 2020):

- Organización democrática
- Autonomía
- Las personas como valor fundamental de la empresa
- Participación en la gestión
- Solidaridad retributiva
- Cooperación
- Transformación social
- Carácter universal
- Educación

¿Como futuro
emprendedor social,
encajas con ellos?

6. CREACIÓN DE EQUIPOS

6.1 PANORAMA GENERAL

Dado que una empresa social prioriza su misión, un paso crucial en la formación de una empresa social es definir y desarrollar su equipo. En lugar de centrarse en los accionistas, como en una empresa comercial tradicional, una empresa social considera que todos los stakeholders tienen una "participación" de una manera u otra el resultado de la empresa. El grupo stakeholders incluye empleados, inversores, clientes y cualquier persona involucrada en la consecución de los objetivos. Una empresa social que se ocupa, por ejemplo, de cuestiones ambientales, también considera que el medio ambiente es un stakeholder, y así sucesivamente.

La formación de equipos es el proceso de convertir a un grupo de empleados contribuyentes individuales en un equipo cohesivo: un grupo de personas organizadas para trabajar juntas para satisfacer las necesidades de sus clientes mediante el logro de su propósito y objetivos. Si quieres, puede volver al capítulo 2.4 para recordar cuál era la diferencia entre grupos de trabajo y equipos.

Es muy importante resaltar las diferencias entre los "Grupos de Trabajo" y los "Equipos" y las condiciones en las que se puede pasar de uno a otro (Katzenbach y Smith, 1993). La curva de rendimiento del equipo (abajo) ilustra qué tan bien se desempeña un grupo de personas dependiendo de su enfoque.



Gráfico 7: Pasar de ser un grupo a ser un Equipo

Si necesitas un equipo en lugar de un grupo de trabajo, es necesario desarrollar el compromiso con todos los integrantes y estar preparado para hacer frente a posibles conflictos dentro del equipo (**storming phase**). El grupo comenzará a identificar un propósito común y a desarrollar acciones colectivas necesarias para lograr el objetivo colectivo. También hay responsabilidad mutua establecida por el equipo y esto ayuda a hacer que el equipo más que la suma de sus partes (**sinergia**).

El desarrollo del equipo se subdivide en varias fases; estas fases se pueden cuantificar observando la actitud del individuo, la actitud del equipo y el liderazgo del director del grupo. El rendimiento del equipo cambia a medida que el equipo avanza a través de las fases de desarrollo (Bruce Tuckman, 1965).

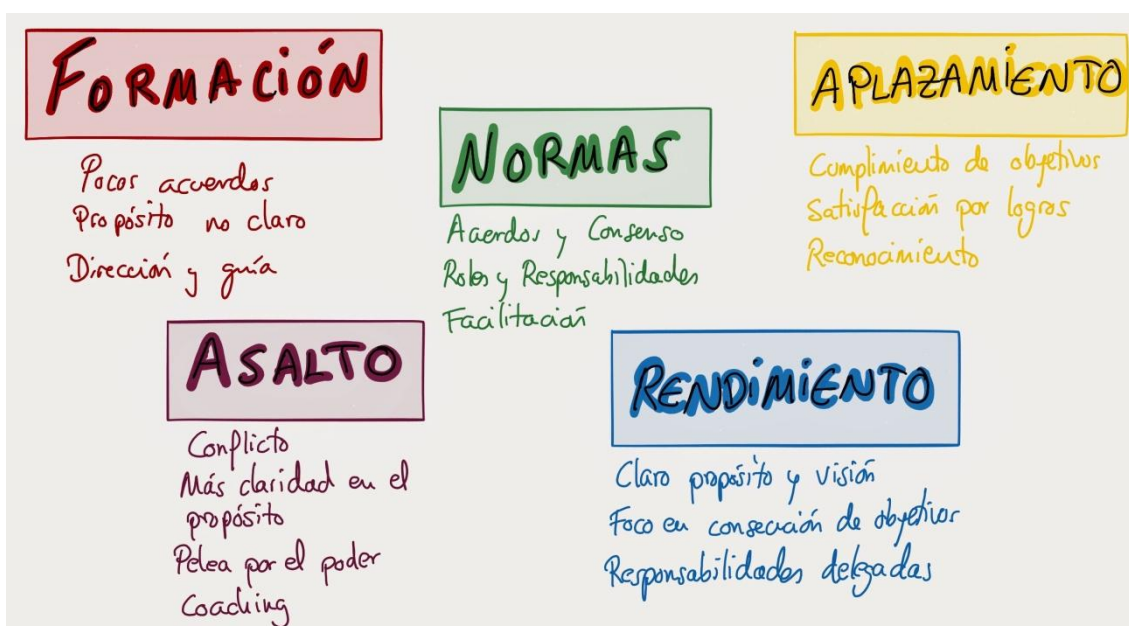


Gráfico 8: Fases de desarrollo del equipo de Tuckman

6.2 EL ROL DEL “TEAMBUILDING” EN EMPRESAS SOCIALES

La mayoría de las veces, si bien se presta mucha atención al desarrollo de las habilidades comerciales, tecnológicas y de liderazgo necesarias para tener éxito como emprendedor social, la formación de equipos se aborda con menos frecuencia. Lo irónico es que es la calidad de las relaciones con las personas con las que trabajamos es lo que, en última instancia, determina nuestro progreso en la generación de impacto social. Aunque la dedicación, perseverancia y sacrificio de los emprendedores sociales es digno de admiración, esto puede llevar al culto al héroe.

La realidad es que abordar las causas subyacentes de los problemas más urgentes de la sociedad es un trabajo de equipo, no un esfuerzo individual. De hecho, cuanto mayor sea el cambio que buscamos, más personas necesitamos en nuestra causa.

Para crear equipos cohesionados, los miembros deben crear vínculos entre sí. Por ejemplo, actividades divertidas que ayuden a las personas a conectar en un entorno diferente. Aparte de mejorar la comunicación y trabajar de forma más efectiva, otras razones para dedicar tiempo a la creación de equipos sólidos son:

- **Socializar y hacer amigos** en el lugar de trabajo es una de las mejores formas de aumentar la productividad en la oficina. Pero no solo aumenta la moral en la oficina, sino que también permite que la oficina funcione mejor para resolver los problemas cotidianos.
- **Potenciación del rendimiento del equipo:** después de completar las actividades de formación de equipos, los empleados comprenden mejor las fortalezas, debilidades e intereses de los demás. Cuando todos contribuyen de la mejor manera, se propicia una cultura laboral positiva. Cada equipo es diferente y cada individuo tiene algo único que aportar. Una vez que puedas identificar y alentar a todos a alcanzar su potencial individual, tu equipo también podrá alcanzar su potencial colectivo.
- **La competencia aumenta la productividad:** al canalizar ese aumento de productividad en una actividad de formación de equipos divertida e inclusiva, los equipos pueden vincularse de una manera más efectiva que con otros métodos.



- **Celebración, espíritu de equipo, diversión y motivación:** después de que cualquier equipo deportivo gana un campeonato importante, la gente lo celebra y se divierte, lo cual motiva a querer ganar aún más. Este ejemplo demuestra que la celebración, los aplausos y la diversión que acompañan a cada evento TeamBonding pueden motivar a los empleados a llevar su trabajo al siguiente nivel.
- **Colaboración y fomento de la innovación y la creatividad:** las personas tienden a tener una imaginación más grande cuando están rodeadas de personas con las que se sienten cómodas.

6.3 CÓMO FORTALECER EL EQUIPO DE TU EMPRESA SOCIAL A TRAVÉS DEL TEAMBUILDING

La misión es el principal objetivo a largo plazo de una organización, es decir, define el comportamiento general de una empresa social en la escena empresarial. La razón fundamental por la que se crea una empresa es su misión. Una vez que una empresa completa su misión, ya no es necesaria. La participación de todas las partes interesadas en el desarrollo de la visión y misión de la empresa, así como en la definición de metas y en el proceso de planificación de proyectos y actividades, es la mejor manera de empoderarlos y fortalecer su compromiso.

A menudo, el líder o director del equipo propiciará una serie de reuniones/actividades de trabajo en equipo en las que los empleados se puede dar a conocer y desarrollar relaciones laborales cohesivas. En ocasiones, la formación de equipos también puede implicar actividades estructuradas y ejercicios dirigidos por miembros del equipo.

6.4 HERRAMIENTAS Y ACTIVIDADES DE TEAMBUILDING

Una de las razones de mayor peso para la formación de equipos es obtener resultados. A través de una serie de eventos de formación de equipos planificados que son divertidos y motivadores, los equipos desarrollan habilidades como la comunicación, la planificación, la resolución de problemas y la resolución de conflictos. Estas actividades, ayudan a formar de equipos a largo plazo mediante el fomento de conexiones genuinas, discusiones más profundas y procesamiento de lo aprendido

A continuación se presentan varias actividades en detalle (ver sub-apartado 7.3).

Realizamos un taller de formación en el que los participantes desarrollaron esta actividad. ¡Echa un vistazo a [nuestra web](#) para inspirarte!



7. USO EFICAZ: EJEMPLOS DE HERRAMIENTAS Y ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

Después de una investigación realizada por el equipo del proyecto INSPIRE, se realizó una recopilación de herramientas psicométricas y actividades comúnmente utilizadas para:

- evaluar aptitudes, competencias, la personalidad para la elección profesional y/o para escoger al empresario/a social ideal.
- apoyar la identificación del papel adecuado que un participante podría desempeñar en una iniciativa empresarial social.
- construir equipos eficientes.

Estas herramientas y actividades pueden ser aprovechadas por los propios jóvenes a la hora de poner en marcha su empresa social o por los formadores de jóvenes como material adicional a sus planes de estudio oficiales. Son fáciles de poner en práctica en grupos o individualmente, como parte de una formación profesional en equipo o personal.

7.1 HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA O DE OTRO TIPO ENFOCADAS EN APTITUDES, COMPETENCIAS Y/O LA PERSONALIDAD PARA LA ELECCIÓN DE CARRERA PROFESIONAL

- **Cuestionario de Personalidad Ocupacional (OPQ):** la prueba se utiliza principalmente para evaluar las competencias del candidato, su personalidad y sus comportamientos en el lugar de trabajo.
- **Indicador de tipo Myers-Briggs (MBTI):** evalúa principalmente la forma en que la persona toma decisiones (extraversión-introversión, sensación-intuición, pensamiento-sentimiento, juicio-percepción).
- **Talent Q Dimensions:** se utiliza para identificar la adecuación entre el candidato y la organización/el puesto de trabajo, así como para la creación de equipos.

Herramientas

Herramienta 1: prueba de evaluación del potencial en materia de emprendimiento social

Se trata de un test para la evaluación del potencial en emprendimiento social que fue creado como formulario electrónico y compartido con los gestores de diferentes incubadoras de emprendimiento. El test consiste en una escala Likert, constituida por 30 ítems distribuidos en ocho sub-escalas, relacionadas con tres dimensiones bajo el marco del emprendimiento social: pasión por el emprendimiento (12 ítems), orientación hacia la sostenibilidad (14 ítems) identificación de oportunidades (3 ítems y una pregunta abierta). Cada posible respuesta de cada afirmación tiene una puntuación que va de 1 a 5 (Portuguez Castro et al., 2018).

El cuestionario está dividido en tres partes; la primera incluye datos personales del participante como: edad, género, dirección, formación académica e información sobre su emprendimiento, tiempo de realización y tipo.

La segunda parte consiste en la presentación de un caso ficticio donde el participante debe dar soluciones a un problema planteado, y el resto del instrumento contiene diferentes características a medir, para cada una de las sub-escalas que definen las dimensiones que conforman el potencial de empoderamiento social (Portuguez Castro et al., 2018).

Una vez realizada la prueba, puedes calcular tus resultados. El instrumento se puntúa utilizando la escala de puntuación de cada una de las características, según la sub-escala que se evalúa, y luego esos puntos se traducen en un porcentaje. Una vez convertidos los porcentajes, se suman para definir el potencial de emprendimiento social de cada participante, si es cercano al 100%, el potencial se considera alto (Portuguez Castro et al., 2018).

Herramienta 2: Evaluación de la personalidad emprendedora: Validez factorial del Cuestionario de Orientación Empresarial (COE)

Consiste en un cuestionario de 161 ítems, que evalúa nueve rasgos específicos: orientación al logro, asunción de riesgos, innovación, autonomía, autocontrol, tolerancia al estrés y optimismo (Suárez-Álvarez y Pedrosa, 2016).

A partir de este cuestionario, se espera obtener una respuesta ante el problema de la evaluación de las variables psicológicas en relación con la precisión, validez y economía de los recursos (humanos y materiales) que ello implica (Suárez-Álvarez y Pedrosa, 2016).

Desde un punto de vista aplicado, este procedimiento informatizado ofrece una evaluación de la personalidad emprendedora mucho más rápida, rigurosa y eficaz (Suárez-Álvarez y Pedrosa, 2016).

Cabe destacar que en ningún caso es necesario aplicar más de 10 ítems. Esto se traduce tanto una rápida evaluación del constructo como una mayor seguridad de los ítems que lo componen al ser mínimo el número de ítems expuestos en las múltiples aplicaciones.

Además, permite la incorporación de la evaluación de la personalidad emprendedora en el ámbito educativo y laboral; mejorará la precisión de las predicciones y la identificación temprana de personas con alta propensión a emprender (Suárez-Álvarez y Pedrosa, 2016).

Herramienta 3: prueba gamificada

El test gamificado [Owiwi](#) se basa en los tests de juicio situacional (SJT). Se trata de un método de selección de personal muy popular, diseñado para evaluar el juicio de un candidato en relación con una situación encontrada en el lugar de trabajo. Su popularidad se basa en la afirmación de que evalúan las habilidades blandas y las relacionadas con el puesto de trabajo que no se detectan con otras medidas, con un bajo impacto adverso que fomenta las reacciones positivas de los candidatos.

Los SJT presentan a los participantes situaciones relacionadas con el trabajo y una lista de cursos de acción plausibles. Se pide a los participantes que evalúen cada uno de ellos, ya sea por la probabilidad de que realicen la acción o por la eficacia de la misma. Así, los SJT tienden a determinar las tendencias de comportamiento, evaluando cómo se comportará un individuo en una determinada situación, y la instrucción de conocimientos, que evalúa la eficacia de las posibles respuestas. Más información sobre este tipo de

Si quieres más información sobre esta herramienta, puedes consultar la siguiente [página web](#):

<https://www.graduatesfirst.com/psychometrics/situational-judgement-tests/>



Más herramientas de evaluación online

- cuestionario de personalidad completo y gratuito basado en el modelo de los cinco factores: <https://www.assessmentday.co.uk/personality-questionnaire.htm>
- Inventario de personalidad y preferencias (PAPI): <https://practicetests.cubiks.com/our-assessment>: muchas pruebas diferentes que se pueden comprar
- Pruebas gratuitas: <https://www.wikijob.co.uk/content/aptitude-tests/test-types/aptitude-tests>
- Prueba basada en la teoría de los tipos de personalidad de Carl Jung e Isabel Briggs Myers: <https://www.truity.com/test/type-finder-personality-test-new>
- Test de las 16 personalidades: <https://www.16personalities.com/free-personality-test>
- <https://www.ksl-training.co.uk/services/psychometric-testing/talent-q/talent-q-dimensions/>
- <https://www.practiceaptitudetests.com/testing-publishers/talent-q/>
- <https://www.truity.com/test/type-finder-personality-test-new>

7.2 HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA O DE OTRO TIPO QUE APOYEN LA IDENTIFICACIÓN DEL PAPEL ADECUADO EN UNA EMPRESA SOCIAL

Como ya se ha dicho, las herramientas psicométricas se utilizan para medir la personalidad de un participante, al tiempo que exploran sus capacidades su aptitud para un trabajo específico y para determinar si la personalidad del participante en cuestión encaja con la visión de la organización. Dos pruebas psicométricas que apoyan la identificación del papel apropiado que un participante en una empresa social podría elegir son la **prueba de habilidades** y la **prueba de razonamiento lógico**.

Las pruebas de aptitudes pueden utilizarse para evaluar la rapidez con la que un candidato puede aprender una nueva habilidad en comparación con otros. Esta prueba depende totalmente del puesto de trabajo al que se opta, ya que no tiene una estructura específica. Todos y cada uno de los tests se generan de forma única para la solicitud de empleo específica. Por ejemplo, si se está solicitando un puesto de trabajo cuantitativo en finanzas, la prueba puede incluir una tarea de modelización financiera. Las preguntas del test tienen forma de opción múltiple y deben completarse en un tiempo determinado (Pruebas psicométricas, 2020).

Un test de razonamiento lógico o de razonamiento crítico se utiliza para evaluar la capacidad de utilizar el pensamiento estructurado para aislar e identificar varios componentes distintos de una discusión determinada. Los tests de razonamiento lógico se subdividen en diferentes tipos de pruebas, por ejemplo la versión diagramática. Un test diagramático incluye preguntas que se basan en la identificación de un patrón o unas reglas específicas y en detectar qué objeto no sigue esas reglas.

Las dos herramientas psicométricas anteriores se utilizan para apoyar la identificación del papel adecuado de cada uno/a en una empresa social (Test de razonamiento lógico y 5 consejos clave, 2020).



La prueba de roles de
TEAM se puede
encontrar haciendo clic
[aquí](#)



También podría ser
interesante aplicar
herramientas de
evaluación de equipos
como las que aparecen
[aquí](#)

7.3 HERRAMIENTAS Y ACTIVIDADES DE TEAMBUILDING

Las herramientas y actividades de teambuilding se utilizan habitualmente en el entorno empresarial social, con el fin de que los miembros del equipo se empoderen, se conozcan mejor, reconozcan las responsabilidades derivadas de su función, aprendan a cooperar, la combinación y vinculación de funciones y responsabilidades dentro del grupo de trabajo, etc., ya que el trabajo en equipo es una de las cualidades más importantes dentro de una empresa. Los integrantes de una empresa social deben trabajar por objetivos compartidos, por lo que un equipo coordinado y complementario será esencial para conseguirlo.

Perfil de dirección del equipo Margerison-McCann

Se trata de una herramienta utilizada para clasificar a los individuos en función del tipo de miembro del equipo que son. El núcleo de este enfoque es la Rueda de Gestión de Equipos. El perfil personal de gestión de equipos de cada uno destaca en la rueda las preferencias de trabajo principales y dos áreas relacionadas. En concreto, *"es un punto de partida sobre cómo enfocas tu trabajo y tus interacciones con los demás"*. Hay 8 actividades clave esenciales para el alto rendimiento: **reportero-asesor, creador-innovador, explorador-promotor, evaluador-desarrollador, impulsor-organizador, concluyente-productor, controlador-inspector y sustento-custodio** (Thomas, 2010).

Herramientas para los ciudadanos

Conjunto de herramientas desarrolladas por ONGs, empresas sociales y otros ciudadanos activos para iniciar, organizar, crear un entorno de trabajo en equipo y superar retos. Incluye tanto herramientas de organización como de trabajo en equipo.

Puedes acceder a ellas [aquí](#)



Actividades de teambuilding

Las actividades de teambuilding activities se organizan para fortalecer las relaciones de los integrantes de un equipo/organización, desarrollar la confianza y mejorar su vínculo (Dizik, 2012). Esto les permite comprender lo importante que es apoyarse mutuamente para lograr objetivos comunes. Algunas actividades que pueden contribuir a la creación de un equipo sólido en el entorno del emprendimiento social son las siguientes:

Formas humanas	
Nº de participantes	Indiscriminado
Grupo objetivo	Los participantes serán miembros del mismo equipo de trabajo (miembros de la misma oficina o división, o compañeros de clase)
Duración de la actividad	30 minutos o más
Materiales necesarios para la aplicación	Un aparato reproductor de música, una cámara (con el consenso de los participantes)
Objetivo y descripción	Reúne a tus empleados en un espacio abierto y divídelos en grupos pequeños de 3-4 personas cada uno. El objetivo de esta actividad es formar palabras de tres a cuatro letras en un tiempo determinado utilizando su cuerpo. Esta actividad se centra en las habilidades de planificación, creatividad y organización junto con un equipo.

Es una fiesta de cumpleaños	
Nº de participantes	Indiscriminado
Grupo objetivo	Los participantes serán miembros del mismo equipo de trabajo (miembros de la misma oficina o división, o compañeros de clase)
Duración de la actividad	5 ó 10 minutos
Materiales necesarios para la aplicación	
Objetivo y descripción	En un periodo de tiempo determinado tu grupo debe organizarse en silencio y formar una fila por orden de cumpleaños. Aquí se ponen a prueba las habilidades de comunicación no verbal. Además, los participantes pueden divertirse aprendiendo los signos del zodiaco de sus compañeros, si les interesa el tema.

Búsqueda del tesoro	
Nº de participantes	Indiscriminado
Grupo objetivo	Los participantes serán miembros del mismo equipo de trabajo (miembros de la misma oficina o división, o compañeros de clase)
Duración de la actividad	30 minutos o más
Materiales necesarios para la aplicación	Diferentes objetos, algunas pistas y acertijos
Objetivo y descripción	El objetivo de esta actividad de teambuilding es que los participantes trabajen su creatividad y eficiencia colaborando con los miembros de su equipo. Esta actividad puede realizarse tanto en el interior como en el exterior; el organizador de la actividad debe decidir dónde reunir a los empleados. El organizador debe dividir a los empleados en grupos más pequeños -subgrupos- y animarles a que encuentren una lista de objetos en un plazo determinado. Puedes dejar pistas y acertijos para que los utilicen de forma creativa. El equipo ganador es el que encuentra más “tesoros”.

Two hits and one goal	
Nº de participantes	Indiscriminado
Grupo objetivo	Los participantes serán miembros del mismo equipo de trabajo (miembros de la misma oficina o división, o compañeros de clase)
Duración de la actividad	Puede hacerse de manera rápida, dependiendo del número de participantes
Materiales necesarios para la aplicación	Ninguno
Objetivo y descripción	<p>Al principio de alguna reunión, haz que todos los presentes digan un par de cosas que han logrado en la última semana y un objetivo que esperan alcanzar durante la próxima semana (expresado como si ya lo hubieran terminado).</p> <p>Puede ser algo pequeño (como responder a un correo electrónico que estaban posponiendo) o grande (terminar una media maratón el fin de semana). Así, los miembros del equipo pueden intentar averiguar qué cosas están haciendo sus compañeros de trabajo y, al mismo tiempo, aprender más sobre ellos.</p>

Nudo humano	
Nº de participantes	8-20 personas
Grupo objetivo	Los participantes serán miembros del mismo equipo de trabajo (miembros de la misma oficina o división, o compañeros de clase)
Duración de la actividad	De 15 a 30 minutos
Materiales necesarios para la aplicación	Ninguno
Objetivo y descripción	<p>Reglas: Haz que todos se coloquen en un círculo frente a los demás, hombro con hombro. Diles que extiendan su mano derecha y tomen una mano al azar de alguien que esté frente a ellos. A continuación, diles que saquen la mano izquierda y cojan otra mano al azar de otra persona del otro lado del círculo. Dentro de un límite de tiempo establecido, el grupo tiene que desenredar el nudo de brazos sin soltar las manos. Si el grupo es demasiado grande, haz varios círculos más pequeños y haz que los grupos separados compitan.</p> <p>Objetivo: Este juego para la creación de equipos se basa en gran medida en la buena comunicación y el trabajo en equipo.</p>

Dibujo a ciegas	
Nº de participantes	Indiscriminado
Grupo objetivo	Los participantes serán miembros del mismo equipo de trabajo (miembros de la misma oficina o división, o compañeros de clase)
Duración de la actividad	De 5 a 15 minutos
Materiales necesarios para la aplicación	Papeles A4, bolígrafos o lápices, algunos dibujos geométricos sencillos
Objetivo y descripción	<p>El juego requiere que dos jugadores se sienten uno detrás del otro, y que un miembro del equipo reciba una imagen de un objeto o una palabra sin especificar directamente lo que es, la persona debe describir la imagen sin utilizar palabras que revelen claramente la imagen, es decir, si se trata de una "flor", la persona puede describirla como corazones unidos (para formar los pétalos de la flor), una cuerda que sostiene los corazones (tallo), gotas de lluvia/agua (hojas), etc. La persona con lápiz y papel dibuja el objeto basándose en la descripción verbal y en su propia interpretación. El resultado final representa si dos miembros pueden comunicarse, imaginar e innovar eficazmente en compañía del otro.</p> <p>Nota: esta es una buena actividad para los equipos virtuales</p>

Hoy en día, debido a la pandemia mundial provocada por la COVID-19, las reuniones virtuales de equipos y socios en las empresas sociales se están convirtiendo en la nueva realidad. En ocasiones, los medios virtuales están dificultando la creación de equipos sólidos, por lo tanto las actividades de teambuilding virtuales son muy útiles.

Actividad de team building virtual: "Haz el movimiento"	
Nº de participantes	Indiscriminado
Grupo objetivo	Los participantes serán miembros del mismo equipo de trabajo (miembros de la misma oficina o división, o compañeros de clase)
Duración de la actividad	De 5 a 15 minutos
Materiales necesarios para la aplicación	Reunión virtual (Skype o Zoom)
Objetivo y descripción	El facilitador de la actividad pide a los participantes que hagan un movimiento específico si la frase que dicen les representa. Por ejemplo, el facilitador puede pedir que se pongan las manos sobre la cabeza si han leído más de 3 libros durante el confinamiento. A continuación, se pregunta quién lleva sólo el pijama durante las reuniones virtuales y hace otro movimiento. Cuanto más divertidas las preguntas, mejor.

Para más actividades y herramientas de teambuilding te dejamos los siguientes enlaces:

- <https://www.wrike.com/blog/team-building-games/>
- <https://blog.cake.hr/top-50-team-building-games-employees-love-play/>
- <https://www.workamajig.com/blog/team-building-activities>
- <https://blog.hubspot.com/marketing/creative-team-outing-ideas-and-virtual-team-building-tools>
- <https://www.mindtools.com/pages/article/virtual-team-building-exercises.htm>
- <https://cityhunt.com/18-easy-virtual-team-building-activities-for-remote-teams/>

7.4 ACTIVIDADES DEL PROYECTO INSPIRE

Los socios del proyecto INSPIRE también han llevado a cabo, en la primera actividad de formación del proyecto, las siguientes actividades:

Actividad A: Resuelve un problema en tu barrio

El objetivo principal de la actividad es dar a los participantes la oportunidad de reflexionar sobre las características y habilidades clave que un emprendedor social debe tener, desarrollar y potenciar. También da la oportunidad a los participantes de entender sobre para ellos y hacer elecciones vocacionales más conscientes. Otros objetivos son:

- Motivar a los jóvenes a observar de forma crítica su entorno,
- Concienciarles sobre las necesidades y los problemas de su barrio
- Proporcionar orientación a los empresarios sociales nuevos, o potenciales, sobre cómo pueden alinear sus estrategias, así como medir y gestionar su contribución a la realización de los ODS.

Nº de participantes	5-20
Grupo objetivo	Jóvenes, miembros de un equipo o personas que no se conocen entre sí
Duración de la actividad	30-45 minutos
Materiales necesarios para la aplicación	Folios y material de escritura

- **Paso 1:** Al principio decir a los participantes que:
 - Creen un mapa de su zona de interés, localizar las empresas, instalaciones deportivas, lugares de interés, centros administrativos, identificar las características de la población, etc. y situarse en él.



- Escriban un problema que les preocupe en su barrio/comunidad y que les gustaría cambiar
- Reflexionar: ¿Qué deseamos que se haga? ¿Qué podrías hacer TÚ? ¿Cómo podemos idear una empresa social con el objetivo de mejorar un problema que preocupa a nuestra comunidad? ¿Qué pasa con los ODS? (los ODS se presentan en profundidad en la "Guía de formación para modelos de negocio viables de empresas sociales que abordan los ODS y el uso de los medios sociales"), ¿se nos pasó por la cabeza esta información?
- Dé a los participantes 20 minutos.
- **Paso 2:** Cuando terminen, reúnelos a todos y pregúntales sobre:
 - El papel que ha desempeñado cada participante durante la actividad. Por ejemplo, ¿quién tomó la iniciativa de anotar las ideas?
 - ¿Cómo decidieron qué la idea?
 - ¿Están todos de acuerdo o todavía hay otras ideas y segundas opiniones?
- **Paso 3:** Tras esta reflexión, pide a los participantes que escriban las habilidades que creen que debe tener un empresario social para ser exitoso/a

The key characteristics of a successful Entrepreneur



write YOUR names there where YOU believe YOU belong according to YOUR skills

Gráfico 9: Características clave de un emprendedor social exitoso

Actividad B: Características principales de una empresa social - EQUIPO

El objetivo principal de esta actividad es dar la oportunidad a los participantes de explorar las posibilidades que abre la cooperación de más personas en un EQUIPO, especialmente en un equipo que trabaja por una causa social. Además, los participantes pueden reflejar sus características en los equipos existentes o futuros con los que vayan a trabajar.

Nº de participantes	5-20
Grupo objetivo	Jóvenes, miembros de un equipo o personas que no se conocen entre sí
Duración de la actividad	30-45 minutos
Materiales necesarios para la aplicación	Folios y material de escritura y el siguiente video ilustrativo: https://www.youtube.com/watch?v=eFsA4wUf3I0

- **Paso 1:** se reproduce el vídeo (enlace proporcionado arriba) relativo a la teoría de Belbin sobre los roles de equipo.
- **Paso 2:** continuación, cada uno realiza el cuestionario de autoevaluación de Belbin que se proporciona [aquí](#)
- **Paso 3:** Los participantes siguen las instrucciones dadas al final del cuestionario para evaluar su resultado.
- **Paso 4:** A partir de la idea social que han seleccionado en la actividad 1 deben decidir:
 - Cómo marcar la diferencia y qué hay que hacer para que su empresa social tenga éxito
 - ¿Quién dirigirá la empresa y por qué?
 - ¿Cómo delegar el cargo/las actividades a cada miembro del grupo, qué se les propone hacer? ¿Por qué?
 - ¿Cómo se corresponde su personalidad con el cargo/las actividades que desempeñaría?

En la siguiente imagen se pueden ver algunas habilidades clave que los socios identificaron como características fundamentales de un equipo de éxito y trataron de ver si sus equipos las tenían.

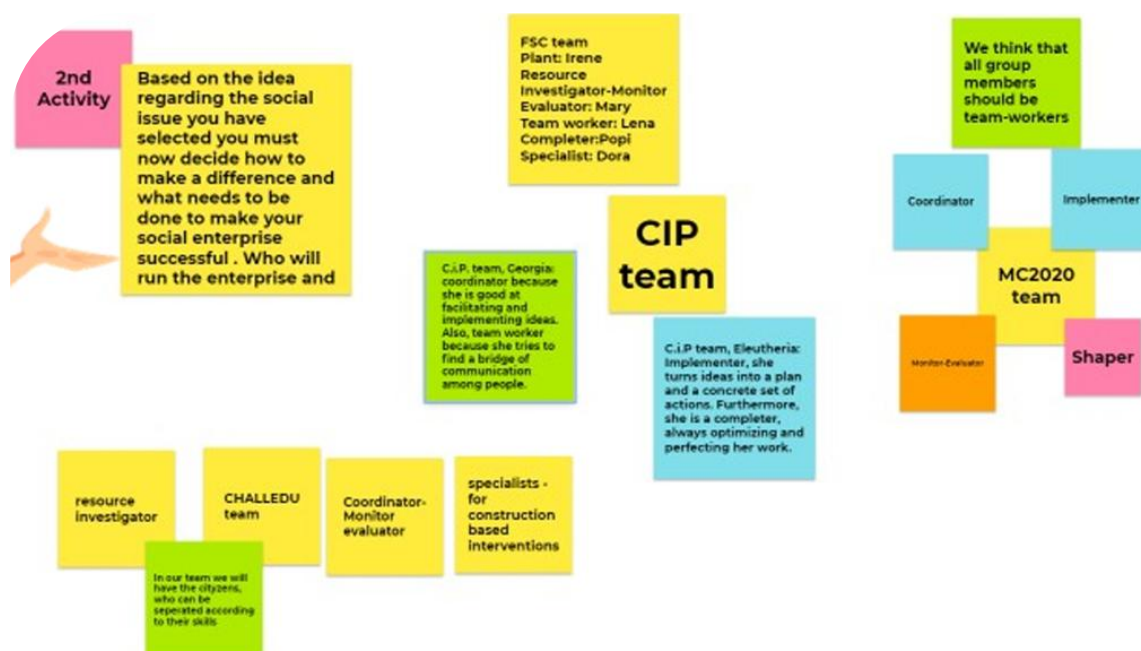


Gráfico 10: Actividad 2 – Formación equipo INSPIRE

Activity C: Dibuja tu logo

El objetivo principal de esta actividad es ayudar a los participantes a comprender la forma de pensar de cada uno y a darse cuenta de la importancia de desarrollar un código de comunicación común.

Nº de participantes	5-20
Grupo objetivo	Jóvenes, miembros de un equipo o personas que no se conocen entre sí
Duración de la actividad	20-30 minutos
Materiales necesarios para la aplicación	Folios y material de escritura

- **Paso 1:** Se invita a dos participantes a “diseñar” el logotipo de la empresa virtual social del grupo.
- **Paso 2:** A continuación, uno por uno, estos dos participantes intentan instruir a los demás miembros del equipo para que reproduzcan el mismo logotipo sin mostrarles su dibujo. Pueden decir cualquier cosa para ayudar a los demás participantes. Sin embargo, ninguno de los otros participantes puede hablar o hacer preguntas durante este tiempo.
- **Paso 3:** Después de que todos los participantes hayan dibujado ambos logotipos, los muestran a todo el equipo. El ganador de los dos logotipos iniciales es el que hizo que más participantes dibujaran el logotipo más parecido al original.
- **Paso 4:** El grupo debate: ¿cómo de difícil le resultaba dar instrucciones sin ver los progresos realizados por los miembros?

BIBLIOGRAFÍA

- Achleitner, Ann-Kristin, Wolfgang Spiess-Knafl, and Sarah Volk. 2014. The Financing Structure of Social Enterprises: Conflicts and Implications. *International Journal of Entrepreneurial Venturing* 6(1): 85–99.
- Assessment work group. (2020, July 08). Acceso Febrero 09, 2021, de <https://measuringsel.casel.org/>
- Ashoka. (n.d.). *Empresas Sociales: Aprendizajes sobre la práctica de emprendedores sociales*. ASLE. (2020, August 25). 6yt6yyyyy
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1–22. doi:10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x
- Austin, J. et al, (2006), *Effective Management of Social Enterprises Lessons from Businesses and Civil Society Organizations in Iberoamerica*, <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Effective-Management-of-Social-Enterprises-Lessons-from-Businesses-and-Civil-Society-Organizations-in-Iberoamerica.pdf>
- Bernice T Ediuson; Linda J Beckman. (1973). *Science as a career choice : theoretical and empirical studies*, New York : Russell Sage Foundation
- Burke Rory; Barron Steve (2007). *Project Management Leadership, Building Creative Teams*. Burke Publishing. ISBN 978095827335
- Carter, Jenny; O'Grady, Michael; Rosen, Clive (2018). *Higher Education Computer Science*. Cham: Springer. p. 223. ISBN 9783319985893.
- CEPES. (2020, August 25). *¿Qué es la Economía Social?* https://www.cepes.es/social/econ_social_que_es
- Corr, Philip J.; Matthews, Gerald (2009). *The Cambridge handbook of personality psychology* (1. publ. ed.). Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-0-521-86218-9.

- Díaz-Foncea, M., & Marcuello, C. (n.d.). Las empresas sociales en España: Concepto y características. 22.
- Difference.wiki. 2021. Difference Wiki – Know the Differences & Comparisons. [online] Disponible en: <<https://www.difference.wiki>> [Acceso 8 Febrero 2021].
- DuBrin, Andrew (2008). Essentials of Management. Mason, OH: South-Western Cengage Learning. p. 16. ISBN 9780324353891.
- Forbes. (2017, May 61). Five ways to encourage youths to pursue social entrepreneurship:
<https://www.forbes.com/sites/forbesnonprofitcouncil/2017/05/16/five-ways-to-encourage-youths-to-pursue-social-entrepreneurship/#4d5268da2f48>
- Heinecke, A., et all, (2014) Leadership in Social Enterprise. How to Manage Yourself and the Team, The World Economic Forum
http://www3.weforum.org/docs/WEF_leadership_in_social_enterprise_2014.pdf
- Indeed. (2019, October 7). Career Development Theory: definition and introduction. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/career-development-theory>
- Leung, S. Alvin. 2008. The Big Five Career Theories. *In International Handbook of Career Guidance* Pp. 115–132. Springer.
- Pam, M. N. (2013). Career Choice in Psychology Dictionary. Disponible en <https://psychologydictionary.org/career>
- Portuguez Castro, M., Valenzuela González, J. R., & Navarro Corona, C. (2018). Diseño y validación de un test de evaluación del potencial en emprendimiento social. REVESCO. Revista De Estudios Cooperativos, 128, 192-211.
<https://doi.org/10.5209/REVE.60207>
- Rao, M.S. (2010). Soft Skills - Enhancing Employability: Connecting Campus with Corporate. New Delhi: I. K. International Publishing House Pvt Ltd. p. 225. ISBN 9789380578385.

- Robles, Marcel M. (12 August 2016). "Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace". *Business Communication Quarterly*. 75 (4): 453–465).
- Sadock, Benjamin; Sadock, Virginia; Ruiz, Pedro (2017). *Kaplan and Sadock's Comprehensive Textbook of Psychiatry*. Wolters Kluwer. ISBN 978-1-4511-0047-1.
- Sherman, S. (2011, October 31). Teaching the Key Skills of Successful Social Entrepreneurs. *Stanford Social Innovation Review* https://ssir.org/articles/entry/teaching_the_key_skills_of_successful_social_entrepreneurs#
- Stephan, U., & Drencheva, A. (2017). The person in social entrepreneurship: a systematic review of research on the social entrepreneurial personality. In G. Ahmetoglu, T. Chamorro-Premuzic, B. Klinger, & T. Karcisky (Eds.), *Wiley handbook of entrepreneurship* (pp. 205-230). Wiley.
- Suárez-Álvarez, J. & Pedrosa, I. (2016). Evaluación de la personalidad emprendedora: situación actual y líneas de futuro. *Papeles del Psicólogo*, vol. 37, num. 1, 62-68. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77844204008>
- Thomas, P. (2010). Introducing a next tool – Margerison-McCann Team Management Profile. Matchett Group. <http://www.matchettgroup.com/latest-news/team-management-profile-tool-margerison-mccann/>
- Thompson, Leigh (2008). *Making the team: a guide for managers* (3rd ed.). Pearson/Prentice Hall. ISBN 9780131861350.
- Upadhayay, A. (2016, Septiembre 7). Social Entrepreneurship vs For-Profit Entrepreneurship. <https://ecoworldnmims.wordpress.com/2016/09/07/social-entrepreneurship-vs-for-profit-entrepreneurship/>
- <https://www.oecd.org/cfe/leed/social-entrepreneurship-oecd-ec.htm>