

Módulo 3. El equipo de trabajo

Unidad 3.1 Los círculos dorados y el equipo de trabajo

3.1.1 Introducción

En el capítulo anterior, describimos la importancia de definir el **para qué**, el **cómo** y el **qué** del emprendimiento.

Tener claridad en el concepto de los círculos dorados que Simon Sinek (2009) propone que no solo será esencial para que puedas diseñar y expresar hacia dónde va tu emprendimiento, cómo llegarás al objetivo y qué harás, sino que es un encuadre fundamental para la alineación de las personas que trabajarán contigo.

Para Katzenbach y Smith (1996): “un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, **comprometido con un propósito común**, objetivos de rendimiento y enfoque, de lo que se consideran mutuamente responsables” (p. 39).

Ese propósito común es el elemento con el cual puedes inspirar y enrolar a las personas para que formen parte de tu equipo de trabajo. Si no tienes la habilidad para explicar por qué tu emprendimiento hace lo que hace, resultará difícil conformar un equipo de trabajo estable que pueda tener la capacidad de ser resiliente, es decir, que desarrolle su capacidad de adaptarse positivamente a las situaciones adversas que todo emprendimiento afronta en sus comienzos.

Algunos ejemplos de estas situaciones adversas a las que tu emprendimiento puede enfrentarse son:

A nivel interno:

- Emprendedores con expectativas poco realistas.
- Fallos en el liderazgo.



- Problemas personales entre los emprendedores (por ejemplo, es común encontrar equipos de amigos que luego no poseen complementariedad y esto pasa a ser una fuente de conflicto).
- Fallos en la planificación (puede ser común en la cultura del emprendedor el hacer en base a una visión, pero no tanto medir y analizar los resultados, por lo que la ausencia de planificación contribuye a incrementar el conflicto basado en las diferencias entre lo que deseamos y lo que realmente ocurre).
- Avances y retrocesos en las decisiones (una de las fuentes de estos cambios es la ausencia de metodologías Lean, específicamente la ausencia de *test* de validación).
- Mercado o sector desconocido por los emprendedores.
- Incapacidad de los emprendedores para pedir ayuda a un especialista.
- Falta de financiación.
- Exceso de financiación (cuando la falta de recursos no es un problema, existe la probabilidad de desenfocarse y realizar actividades no necesarias; finalmente, al no lograr los resultados esperados, termina siendo otra fuente de conflictos).
- Gestión ineficiente del flujo de caja.

A nivel externo:

- Competencia alta.
- Condiciones políticas, económicas y sociales cambiantes.
- Velocidad de penetración de mercado menor de la esperada.
- Selección de un nicho de mercado que resulta ser menor al esperado.
- Ineficiencia para adquirir y retener a los clientes.

3.1.2 La importancia de los valores

Una vez que sabes POR QUÉ haces lo que haces, la pregunta es ¿CÓMO lo harás? Los CÓMO, son tus valores o principios que guían CÓMO traer tu causa a la vida. CÓMO hacemos las cosas, se manifiesta en los sistemas y procesos dentro de una organización. Entender CÓMO haces las cosas y, más importante aún, tener la disciplina para responsabilizar a la organización y a todos sus empleados con esos principios rectores mejora la capacidad de una organización para desarrollar sus fortalezas naturales.

Irónicamente, la pregunta más importante con la respuesta más elusiva (¿por qué haces lo que haces?), es realmente bastante simple y eficiente para descubrir. **Es la disciplina de nunca desviarte de tu causa, de que seas responsable de CÓMO haces las cosas, la parte más difícil** [Negritas añadidas]. (Sinek, 2009, p. 72).



Se hace difícil, entonces, sostener los cómo (los valores) por sí mismos. Necesitan de su equipo para que estos valores se plasmen en la realidad a través de comportamientos; para que el emprendimiento no se desvíe de su camino y este círculo dorado se desarrolle de forma coherente.

Según el diccionario Webster, los valores son los “principios, cualidades o entidades intrínsecamente valiosos o deseables”. Puesto que están asociados con la valía, el sentido y el deseo, constituyen la fuente primaria de la motivación interna. Cuando los valores de la persona se ven satisfechos o correspondidos, experimenta una sensación de satisfacción, armonía o sintonía. Cuando, por el contrario, no lo son, la persona se siente insatisfecha, incongruente, e incluso violentada. (Dilts, 2004, p. 138).

Dado que los valores constituyen una fuente de motivación interna para las personas, se hace necesario que indagues en los miembros de tu equipo qué resulta importante para ellos, qué es valioso o deseable al trabajar en ese equipo. De esta manera, podrás tener elementos para alinear al equipo con los valores del emprendimiento y así podrás establecer los acuerdos de trabajo necesarios... o no.

Para indagar sobre los valores personales de los miembros del equipo, puedes hacerle a cada uno, en privado, las siguientes preguntas:

- ¿Qué es importante para ti a la hora de trabajar en equipo?
- ¿Qué valores personales te gustaría encarnar en este emprendimiento?
- ¿Qué es lo que **no** te gustaría vivir o ver en los demás miembros del equipo?

3.1.3 Competencias clave para el trabajo en equipo

De los valores definidos, se desprenden los objetivos, lo que se quiere lograr. Con base en estos objetivos, debes definir qué **competencias clave** necesitas que el equipo tenga o desarrolle para lograrlos.

Las competencias hacen referencia a los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles, 2005).

Por ejemplo:



- Flexibilidad.
- Capacidad para aprender.
- Dinamismo.
- Comunicación efectiva.
- Habilidad analítica.
- Autonomía.
- Liderazgo.

Definimos como **competencias clave** para el emprendimiento a aquellas que resultan fundamentales para lograr sus objetivos cumpliendo con sus valores, misión y visión, determinando su ventaja competitiva.

¿Por qué es importante definir competencias clave necesarias en el emprendimiento?

Para Levy-Leboyer, “las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de ‘saber hacer’, conocimientos y cualidades individuales. De ahí la importancia, para la empresa, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales”. (Alles, 2005, p. 33).

Como se aprecia, el nivel de desarrollo de las competencias clave del equipo puede transformarse en fortalezas o debilidades para el emprendimiento, haciéndolo prosperar o dificultar su sustentabilidad.

Una vez definidas las competencias clave, debes evaluar al equipo para determinar en qué nivel de competencia está cada miembro (poco desarrollada, desarrollada o muy desarrollada).

El nivel de estas competencias clave se identifica a través del análisis del comportamiento de las personas, el cual se puede evaluar de los siguientes modos:

- Observando a la persona en su trabajo.
- Haciéndole realizar dinámicas, juegos o roleplay con otras personas y:
 - que un tercero evalúe su comportamiento en equipo;



- o que realice un autoanálisis y utilice una herramienta como el análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), que desarrollaremos más adelante.

Dentro de las metodologías ágiles aparece una herramienta que se llama *retrospectiva*. Este espacio permite al equipo analizar sus conductas como grupo y en forma individual, dándose *feedback* constructivo, con evidencia y libre de juicios personales.

Sintetizando gráficamente:

Figura 1: Proceso de trabajo con competencias clave



Fuente: Elaboración propia, 2020.

3.1.4 Ejemplos de competencias clave

Con fines orientativos, ejemplificaremos una serie de competencias clave necesarias para el trabajo en equipo:

- **Buen trato**: capacidad de relacionarse con otras personas de forma cordial y amable.
- **Habilidad para coordinar**: “Capacidad de establecer contactos formales e informales y de unir esfuerzos con otros para lograr objetivos comunes o compartidos, dentro y fuera de su ámbito de acción” (Tarcica y Masis, 2016, p 20)

- **Creatividad:** “Capacidad de generar nuevos enfoques aportes y respuestas creativas a situaciones que así lo exigen en la organización. Implica la adopción de nuevos paradigmas en situaciones difíciles o de alta incertidumbre.” (Tarcica y Masis, 2016, p 37)
- **Resolución de problemas:** capacidad de reconocer la existencia de un hecho o circunstancia que dificulta la consecución de un fin deseado, establecer su naturaleza y plantear estrategias para dar respuestas creativas y novedosas de acuerdo con el contexto, previendo las consecuencias.
- **Ambición:** deseo intenso y vehemente de conseguir una cosa difícil de lograr.
- **Paciencia:** “Capacidad que posee un sujeto para tolerar, atravesar o soportar una determinada situación sin experimentar nerviosismo ni perder la calma.” (Pérez Porto J. y Gardey A., 2012, recuperado de: <https://goo.gl/axWJEV>)
- **Liderazgo:** Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos y para realizar el seguimiento de dichos objetivos, y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. (Alles, 2005, p. 274).
- **Tolerancia a la frustración:** “Capacidad del individuo de sobreponerse a situaciones adversas o a resultados que no encajan en las expectativas, lo que le permite redefinir estrategias o acciones.” (Tarcica y Masis, 2016, p 115).

Como hemos mencionado previamente, el paso que sigue después de definir las competencias clave es evaluar el nivel de estas en el equipo. Una de las herramientas que se pueden utilizar es el análisis DAFO.



Unidad 3.2 La herramienta del análisis DAFO

La sigla DAFO, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

También se puede encontrar en diferentes bibliografías en castellano como “Matriz de Análisis FODA”, o bien “SWOT Matrix” en inglés.

La matriz DAFO es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Después de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis DAFO es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

[...] El objetivo primario del análisis DAFO consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas. (Autor desconocido, s.f., <https://goo.gl/6XNvLz>).

Los cuatro factores en el análisis DAFO se definen como:

A nivel interno (sobre las que se tiene control)

- **Fortalezas:** atributos (tangibles e intangibles) y capacidades especiales del emprendimiento que son útiles para lograr sus objetivos y le permiten tener una posición privilegiada frente a la competencia (desarrollar una ventaja competitiva).
- **Debilidades:** atributos del emprendimiento que resultan perjudiciales para alcanzar sus objetivos y le provocan una posición desfavorable frente a la competencia (desventaja competitiva).

A nivel externo (sobre las que no se tiene control)

- **Oportunidades:** condiciones externas que son útiles para lograr los objetivos del emprendimiento, su crecimiento y rentabilidad.
- **Amenazas:** condiciones externas que podrían impactar negativamente en el rendimiento del emprendimiento.

Veamos algunos ejemplos de estos elementos:

Ejemplos de **fortalezas** que a un emprendimiento le brindan una ventaja competitiva pueden ser:

- Equipo con experiencia trabajando juntos.
- Buena reputación entre los clientes.
- Base de clientes existente.
- Ventajas de costo, de know-how, etcétera.
- Bajos costos de fabricación.
- Equipo de trabajo experimentado en proyectos.
- Buen acceso a canales de distribución.
- Producto con alta demanda y de buena calidad.
- Ventajas en promoción, como publicidad, relaciones públicas, boca a boca y punto de venta.

El objetivo es que tu emprendimiento pueda capitalizar sus fortalezas. Una de las fortalezas principales de una organización es su capital humano. Por ello, el foco de este capítulo está en el equipo de trabajo.



Una **debilidad** puede definirse como la ausencia de fuerza competitiva. Por ejemplo:

- Falta de equipo.
- Falta de perfil técnico en el equipo (en el caso de que fuera necesario).
- Una marca débil.
- Pobre reputación entre los clientes.
- Baja orientación a la toma de decisiones en función de mediciones previas.
- Crecimiento sin dirección.
- Fallas en el liderazgo del equipo directivo.
- Pobre presencia online.
- Procesos desorganizados.
- Estructura de costos no optimizada.
- Falta de acceso a buenas materias primas o recursos naturales.
- Falta de acceso a los canales de distribución clave.
- Bajos niveles de retención de clientes.

El emprendimiento reforzará sus debilidades si no se actúa a tiempo.

El análisis del entorno externo puede revelar **oportunidades** de mayores ventas y crecimiento para el emprendimiento. Algunas de estas pueden ser:

- Disponibilidad de financiación pública.
- Alianzas con empresas del mismo segmento.
- Creación de un consejo de asesores
- Segmento de mercado en crecimiento.
- Conocimiento de nuevas tecnologías de tendencia.
- Incorporación de redes sociales a la estrategia de marketing.
- Competidores que se retiran del mercado.
- Crowdfunding.
- Cambios en los hábitos de consumo.
- Posibilidad de adquirir un competidor.
- Creación de nuevos canales de distribución.

El emprendimiento debe apalancarse en sus puntos fuertes para invertir en sus oportunidades.

Las **amenazas** ambientales externas pueden ser la otra cara de las oportunidades. Estas pueden incluir las siguientes:

- Incremento de la competencia, dado que el producto se transformó en moda o tendencia.
- Cambios socioculturales negativos.
- Cambios tecnológicos que amenazan con hacer el producto obsoleto.
- Nuevas leyes y regulaciones.
- Condiciones macroeconómicas adversas.
- Cambios en los gustos de los consumidores. Consumidores más exigentes.
- Aumento de las barreras comerciales.

Las amenazas externas no se pueden controlar, pero deben identificarse y analizar cómo pueden impactar en el emprendimiento para anticiparse.

Para facilitar el análisis y tener toda la información disponible, el análisis DAFO se presenta en forma de matriz 2 x 2:

Figura 2: Matriz DAFO



Fuente: Adaptado de Xhienne, 2007, <https://goo.gl/FZ5HzS>

3.2.1 Análisis DAFO aplicado a una empresa del ámbito deportivo

HomeCourt es un startup con sede en San José California que propone una nueva forma de entrenar. Mediante la combinación de inteligencia artificial y la visión por computador, la app en cuestión es capaz de capturar y analizar la calidad de variables como la precisión de tiro, la velocidad, el salto vertical o el tiempo de liberación del balón. Es una forma fácil y rápida para que el usuario desarrolle habilidades de baloncesto sin necesidad de un entrenador.

Debilidades:

- Equipo en desarrollo: se requiere contratar y capacitar una gran cantidad de nuevas personas.
- Nuevos en el mercado.
- Altos costes de adquisición de usuarios.
- Equipo con necesidades de capacitarse en idiomas.
- Altos costes fijos.

Amenazas:

- Sector en permanente cambio y desarrollo.
- Competencia: la competencia podría desarrollar nuevas campañas de marketing.

Fortalezas:

- HomeCourt y la NBA se están asociando para ofrecer una nueva experiencia móvil de entrenamiento de baloncesto para la próxima generación de jugadores.
- Experiencia única de entrenar.
- Tecnología patentada.
- Marketing: agresivo, centrado y enfocado en campañas de marketing con objetivos y estrategias claras.

Oportunidades:

- Apunta a un sector que es tendencia en el mundo: el deporte y el cuidado de la salud.
- Acuerdos con grandes marcas deportivas.

El análisis DAFO no debe quedar solo en el diagnóstico, sino que lo más importante es utilizar esa información recopilada para identificar nuevas estrategias y definir nuevos objetivos (o modificar lo planificado).

A nivel general, de la información relevada en un análisis DAFO, se pueden crear planes de acción para:

- **Aprovechar fortalezas.** El análisis DAFO ayuda a identificar las áreas del emprendimiento que tienen una buena performance. Estas áreas le dan al emprendimiento una ventaja competitiva y representan sus factores clave de éxito. Identificar estas fortalezas ayuda a enfocarse en mantenerlas para no perder la ventaja competitiva. Hacer crecer el emprendimiento implica encontrar formas de usar y desarrollar estas fortalezas.
- **Minimizar debilidades.** Como se mencionó previamente, las debilidades son las características que ponen al emprendimiento en desventaja respecto de la competencia. Llevar a cabo un análisis DAFO puede ayudar a identificar estas características y minimizarlas o mejorarlas antes de que se conviertan en un verdadero problema. Al realizar un análisis DAFO, es importante, entonces, ser realista acerca de las debilidades del emprendimiento.
- **Aprovechar oportunidades.** El análisis DAFO ayuda a detectar oportunidades que los emprendedores podrían aprovechar para obtener mayores ganancias y crecimiento de mercado. Las oportunidades son creadas por factores externos,



como nuevas redes sociales, tendencias del consumidor, cambios en las plataformas de distribución, cambios en el mercado, entre otros.

- **Contrarrestar amenazas.** Dado que las amenazas son factores externos que podrían causar problemas al emprendimiento, como por ejemplo, cambios en el mercado, una nueva campaña publicitaria de un competidor o una nueva política gubernamental, un análisis DAFO puede ayudar a identificar estas amenazas y las formas de contrarrestarlas según sus fortalezas y debilidades.

Además, se pueden buscar formas de combinar datos de los diferentes aspectos:

- Explorar cómo se pueden combinar fortalezas y oportunidades para desarrollar nuevas estrategias.
- Combinar fortalezas y amenazas para identificar las que se puedan eliminar.
- Analizar debilidades y oportunidades para crear una lista de áreas para mejorar.
- Listar aspectos para que se evite que caigan en debilidades o amenazas.

3.2.2 Otros usos del análisis DAFO

Como herramienta de la planificación estratégica, el uso del análisis DAFO no solo se restringe a analizar el emprendimiento, sino que puede tener otros usos; entre ellos:

- **Planificación estratégica, lluvia de ideas y toma de decisiones.**

Por ejemplo, se puede usar con las siguientes preguntas y analizarlas con la matriz DAFO:

- ¿Cómo aprovechar una nueva oportunidad de negocio?
- ¿Cómo responder a las nuevas tendencias?
- ¿Cómo implementar nueva tecnología, red social, software, etcétera?
- ¿Cómo hacer frente a los competidores?

- **Herramienta de análisis competitivo.**

El análisis DAFO se puede aplicar analizando los principales competidores para:

- Determinar qué hacen bien (sus fortalezas) y hacerlo mejor.
- Analizar sus debilidades y tomar ventajas de ello, por ejemplo, abarcar segmentos de clientes rentables que la competencia falla en hacerlo.
- Si la competencia comparte una amenaza con el emprendimiento, realizar alianzas de cooperación (competencia colaborativa) para disminuirla, por ejemplo, aliarse



con un competidor para realizar un pool de compra a grandes proveedores y, de esta manera, tener una mejor posición competitiva frente a grandes competidores.

- Analizar qué oportunidades está aprovechando la competencia para analizar si es óptimo hacer lo mismo o si la competencia no las está aprovechando, adelantársele y hacerlo primero.

También se puede realizar un análisis DAFO para abordar las siguientes situaciones:

- Problemas del equipo.
- Imagen de la compañía.
- Desarrollo de un nuevo producto o servicio.
- Desarrollo de nuevos mercados.
- Penetración de mercado en otro país.
- Estructura de la organización.
- Adquirir una empresa.
- Realizar una alianza estratégica.
- Estrategias de marketing.
- Obtención de recursos financieros.
- Análisis de inversiones.

3.2.3 ¿Cómo se aplica el análisis DAFO a las personas y al equipo?

Como se expresó anteriormente, el análisis DAFO orientado al emprendimiento es solo una de las posibilidades de su aplicación. Noam Wasserman describe en su libro *The Founder's Dilemmas* (2012) que el 65 % de los emprendimientos falla por lo que denomina *problemas de personas*, es decir, las tensiones interpersonales dentro del equipo. Por ello, una posibilidad muy interesante de aplicación del DAFO es orientarlo a las personas de dos formas: a nivel personal y a nivel del equipo. Con este tipo de análisis, no solo se evalúan las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de las personas, sino a estas con respecto a las competencias clave necesarias.

El proceso completo para realizar un análisis DAFO se compone de 8 pasos:

- 1) Definir visión, misión y valores del emprendimiento.
- 2) Definir objetivos alineados a la visión, misión y valores del emprendimiento.
- 3) Definir las competencias clave que son requeridas para los miembros del equipo basadas en los objetivos, valores, misión y visión del emprendimiento.
- 4) Opcional: realizar una jornada de actividades y dinámicas de trabajo en equipo, roleplay, etcétera, y observar el comportamiento de las personas o invitar al autodiagnóstico.



- 5) Presentar en slides a los miembros del equipo las competencias clave necesarias para que el emprendimiento tenga éxito.
- 6) Presentar la herramienta DAFO y su uso a nivel personal y de equipo.
- 7) Entregar las hojas de trabajo correspondientes:
 - a. Si se realizará a nivel personal, análisis DAFO personal.
 - b. Si se realizará a nivel del equipo, análisis DAFO del equipo.
- 8) Conversar a nivel general con los participantes sobre la actividad, qué descubrieron, a qué se comprometen en el plan de acción, etcétera.

Análisis DAFO personal

Se debe advertir que realizar un DAFO a nivel personal tiene la particularidad de que resulta difícil para cualquier persona poder hacer un autoanálisis que se ajuste a la realidad, ya que todos poseemos un sesgo de percepción (o ignorancia) sobre nuestras conductas, capacidades y creencias.

Como base de análisis, es una muy buena herramienta, pero se podría capitalizar aún más realizando el DAFO personal en público, de manera de recibir feedback de los demás miembros del equipo. Es recomendable realizar esta actividad si el equipo tiene tiempo trabajando junto y si las personas han desarrollado la suficiente madurez como para escuchar comentarios sobre su persona.

La aplicación de metodologías ágiles, temática que se desarrolla en el próximo módulo, hace de esta actividad un hábito.

Es importante que las personas que completen el DAFO personal tengan en cuenta lo siguiente:

- Ser abiertas y honestas con sus respuestas.
- Ser críticas con sus debilidades.
- Escribir la mayor cantidad de información sobre ellas mismas.
- Que las “amenazas” estén relacionadas con su vida personal, el rol que desempeñan dentro del emprendimiento, etcétera, y no confundirlas con amenazas del emprendimiento.
- Tener en cuenta no solo características de la personalidad (paciente, comunicativo, honesto, enérgico, entre otros), sino:
 - Habilidades o destrezas.
 - Conocimientos.
 - Intereses.
 - Experiencias.
 - Competencias propias.
 - Competencias clave necesarias para desempeñarse en el emprendimiento.



- Valores.

Análisis DAFO del equipo

El análisis DAFO del equipo se realiza de la misma manera que a nivel personal. Lo único que cambia es la perspectiva desde donde se analiza, es decir, que cada persona realizará la matriz DAFO analizando al equipo completo como un todo con relación consigo mismo y con la visión, misión, valores y competencias requeridas en el emprendimiento.

Es importante que las personas que completen el DAFO del equipo tengan en cuenta lo siguiente:

- Ser abiertas y honestas con sus respuestas. Si en el ambiente de trabajo no existe confianza para poder expresar las opiniones personales, será difícil que se puedan detectar problemáticas internas del equipo (vínculos, confianza, entre otras).
- Ser críticas con las debilidades del equipo. Para ello, se puede usar de punto de referencia las competencias clave requeridas, dinámicas de trabajo en equipo, roleplays, ejemplos conocidos de equipos de alto rendimiento de otras empresas o, inclusive, del deporte.
- Escribir la mayor cantidad de información ampliando el análisis.
- Recordar que las “amenazas” están relacionadas con el equipo en sí mismo y como participante del emprendimiento.
- Tomar no solo características o cualidades humanas (confiable, dinámico, comunicativo, resiliente, entre otras), sino:
 - Habilidades o destrezas.
 - Conocimientos.
 - Intereses comunes.
 - Experiencias.
 - Competencias propias.
 - Competencias clave necesarias para desempeñarse en el emprendimiento.
 - Valores.



Referencias

Alles A., M. (2005). *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*. Buenos Aires, AR: Granica.

Autor desconocido. (s.f.). *¿Qué es la matriz FODA?* Recuperado de <http://www.matrizfoda.com/dafo/>

Dilts, R. (2004). *Coaching: Herramientas para el Cambio*. Barcelona, ES: Urano.

Katzenbach, J., y Smith, D. (1996). *Sabiduría de los equipos: El desarrollo de la organización de alto rendimiento*. Madrid, ES: Díaz de Santos.

Sinek, S. (2009). *Start with why: how great leaders inspire everyone to take action*. London, UK: Portfolio.

Tarcica J. y Masis M. (2016). *120 Competencias Integrales*. Ebook. Recuperado de: <http://www.materialesrh.com/materiales/ebooks/120CompetenciasIntegrales.pdf>

Wasserman, N. (2013). *The Founder's Dilemmas: Anticipating and Avoiding the Pitfalls That Can Sink a Startup*. New Jersey, USA: Princeton University Press.

Xhienne. (2007). *SWOT analysis [Imagen]*. Recuperado de https://commons.wikimedia.org/wiki/File:SWOT_en.svg

