



JONAS RIDDERSTRÅLE

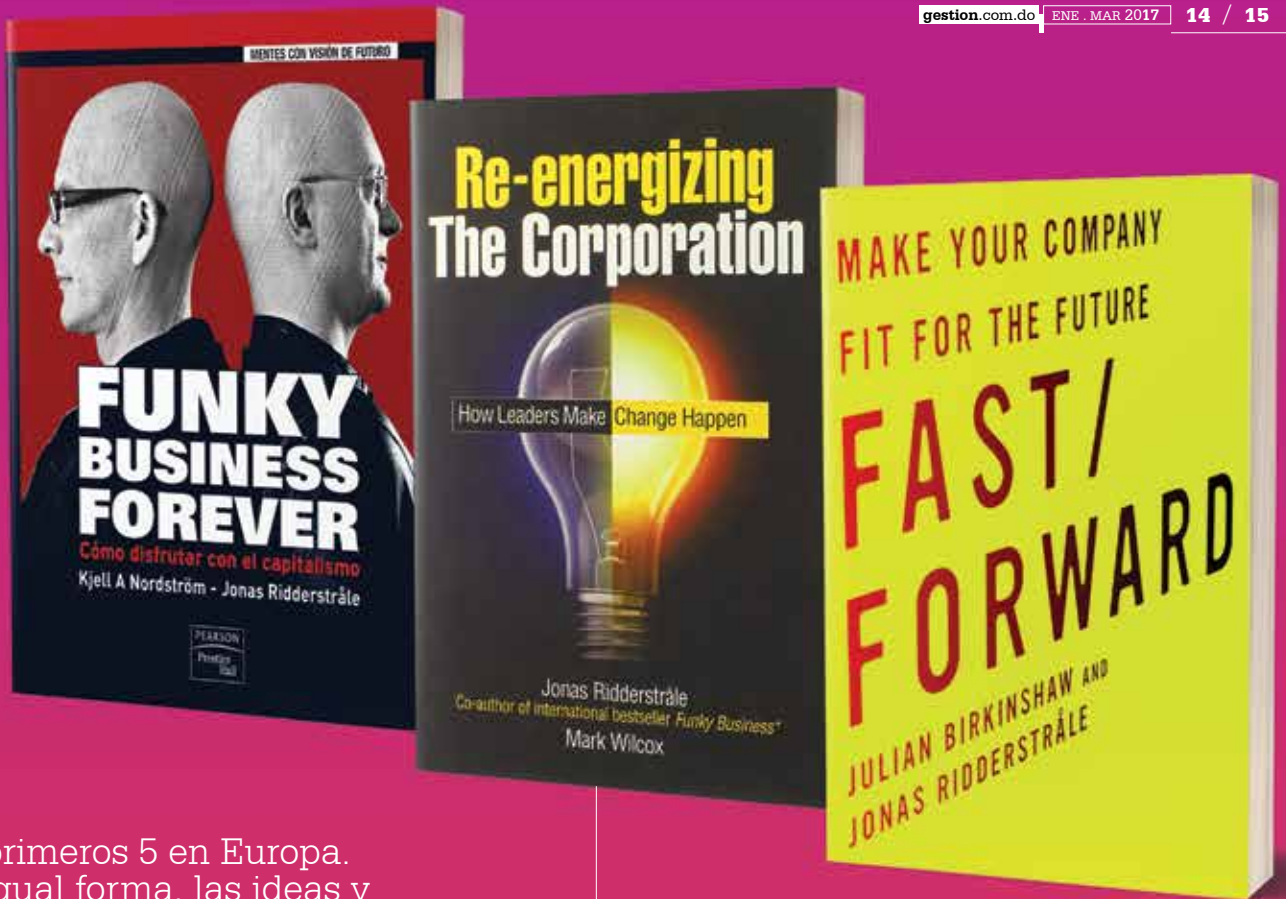
***El Acelerador del
Avance en Entornos
Desafiantes***

Por Ney Diaz

Casi 17 años después de que este *best seller* hiciese su irrupción en escena para convertirse en un clásico (recientemente fue colocado en el puesto 16 en la encuesta de *Bloomsbury* de los mejores libros de negocios de todos los tiempos), Jonas Ridderstråle no solo sigue siendo uno de los más influyentes y respetados pensadores de negocios y conferencistas a nivel global, sino que sigue en la vanguardia de la nueva generación de gurús de la gestión. Por solo citar un ejemplo, el Thinkers 50, considerado como el primer *ranking* mundial sobre expertos en gestión, lo incluye en su lista desde el año 2003. En 2016, el *ranking* del Global Top 30 Management Gurus lo colocó en la posición número 23 a nivel mundial y entre

ace unos 15 años llegó a mis manos un llamativo libro escrito por dos señores cuyos apellidos no podía pronunciar sin que mi lengua no se enredase, y cuyo título poco ortodoxo llamó tanto mi atención que no pude evitar empezar a leerlo inmediatamente. Cual si fuese un oráculo del mundo de los negocios, este libro predijo todas las tendencias que hoy forman parte de nuestra realidad y resaltaba cuáles serían las prioridades en factores de diferenciación claves de los negocios hoy día. Este libro se llamaba *Funky Business* y uno de sus autores era nada más y nada menos que Jonas Ridderstråle.





los primeros 5 en Europa. De igual forma, las ideas y conceptos trascendentes y el trabajo de Jonas han llamado la atención de los principales medios, tanto televisivos como escritos, en todo el mundo. Ha aparecido en CNN, CNBC, *Fortune*, *Fast Company*, *McKinsey Quarterly*, *Time Magazine*, *Financial Times*, *The Times*, *Stern* y *Newsweek*, entre otros.

Las secuelas de su libro, *Karaoke Capitalism* y *Funky Business Forever*, también se convirtieron en manifiestos mundialmente aclamados de cómo tener éxito en el nuevo mundo del comercio. Su más reciente *best seller*, *Re-energizing the Corporation* (Reenergizando la corporación), coescrito con Mark Wilcox, explica cómo combinar el por qué y el cómo de liderar el cambio. Este próximo abril,

la Stanford University Press publicará su nuevo libro *Fast/Forward: Make Your Company Fit for the Future* (*Fast/Forward: Prepare a su compañía para el futuro*), que ha coescrito con el Profesor Julian Birkinshaw de la Escuela de Negocios de Londres.

En esta interesantísima entrevista exclusiva, Jonas Ridderstråle nos comparte las claves para que las organizaciones “aceleren el paso” y puedan ponerse a la par con un entorno de cambios radicales, abruptos e inesperados.

1

¿Hace más de 15 años que escribió junto con Kjell Nordström el primero de sus *best sellers*: *Funky Business*. ¿Cómo ha cambiado el mundo de los negocios desde entonces y qué desafíos aún se mantienen constantes o sin cambios? ¿Qué cambios predijo y cuáles francamente lo han sorprendido?

Hemos sido testigos de cambios sísmicos. Piense acerca de la globalización de la actividad económica. La lista *Global Fortune 500* de 2015 tenía 132 compañías cuyas sedes se encontraban en mercados emergentes, un dramático aumento de las 21 firmas similares en la lista del año 2000. Los más grandes fondos soberanos o Sovereign Wealth Funds en el mundo, con la excepción de la rica en petróleo Noruega, son de países que no pertenecen a la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos): Arabia Saudita, Emiratos Árabes Unidos, Kuwait y China. Viaje alrededor del mundo y encontrará muchos nuevos motores económicos: basados en el músculo como Shenzhen en China, basados en el cerebro como Bangalore en India y aquellos basados en el dinero como Dubái en el Medio Oriente. Esto es globalización real –en esteroides.

O considere la digitalización. ¿Puede usted acaso recordar la vida antes de la Internet –cómo compraba un boleto de avión para un viaje de vacaciones? ¿O cómo era la vida antes del teléfono celular? Cada vez más, estas herramientas están a la disposición de todos, en todo lugar. La revolución de la información significa democratización –en esteroides.

Creo que acertamos bastante en *Funky Business*. Predijimos que estas tendencias tendrían un impacto fundamental tanto en nuestras vidas personales como en las profesionales y que nos desafiarían para crear formas enteramente nuevas para organizar nuestras compañías, motivar a nuestros empleados y deleitar a nuestros clientes. Si acaso, probablemente subestimamos el poder de las fuerzas, y también algunas de las contrareacciones a la economía de mercado global cada vez más desregulada con un movimiento libre de fricciones del capital y de la información, de los bienes y el talento. Como muchas personas, no vi venir el Brexit y ciertamente no predije que Donald Trump sería el nuevo presidente de los EE. UU. Pero, como alguien dijo alguna vez: es difícil hacer predicciones, especialmente sobre el futuro...

2

¿Cómo vislumbra el futuro de los negocios y de las organizaciones y qué deben hacer estar haciendo los líderes de negocios ahora mismo en términos de agilidad y adaptabilidad para ayudar a que sus compañías tengan éxito?

Hoy, la mayoría de los observadores argumentan que la competitividad descansa en el poder para utilizar y aprovechar la información. Ahora bien, yo creo que el caso para la tecnología de la información, *big data* y analíticas avanzadas es un poco exagerado. Estas, por supuesto, continuarán siendo importantísimos recursos para mantenerse en la carrera, pero a medida que la información sea más ubicua y los costos de búsqueda tiendan a cero, su capacidad para proporcionar a cualquier organización moderna una ventaja vanguardista disminuirá. La información ya no es un “recurso escaso”. En la actualidad, la tecnología de la información es plomería electrónica –disponible para todos. Por supuesto, todavía es posible que las empresas puedan crear perspectivas o visiones patentadas a partir de información pública, pero esto también se está haciendo cada vez más difícil. La idea de que empresas puedan generar ventajas competitivas sostenibles a través de su acceso privilegiado a la información es ciertamente obsoleta. Hoy, nadie tiene un monopolio sobre la información—ningún país, padre, negocio, maestro o gurú. Y ese no es el único problema. La sobrecarga de información al nivel individual conduce a la distracción, confusión y mala toma de decisiones. Al nivel corporativo, terminamos con parálisis por análisis, debates interminables y un sesgo hacia la evidencia racional y científica a expensas de la intuición o del instinto visceral. Como resultado, muchas compañías terminan paralizadas, incluso cuando el mundo a su alrededor está acelerando.

3

Entonces, ¿cuál es la alternativa para que una empresa no se convierta en “A Cámara Lenta, Inc.”?

Los ejecutivos inteligentes entienden tanto el potencial como las trampas de la información. Reconocen que la noción de ventaja competitiva es más pasajera de lo que solía ser. Adoptan lo que llamo un enfoque **fast/foward** (avance rápido) del negocio. En el rápidamente cambiante mundo de hoy, raramente son las firmas con el mayor poder de procesamiento, los más inteligentes científicos de datos o la más rápida conectividad las que tienen éxito. En lugar de esto, las que tienen éxito son las firmas que se mueven hacia adelante con mayor rapidez que las demás desarrollando la capacidad para la **acción decisiva** — la habilidad para abordar las oportunidades a medida que emergen, de experimentar con nuevas ofertas y de hacer las mayores apuestas cuando se amerita. Pero la acción sin dirección es un *commodity* peligroso. Para canalizarlo de manera efectiva, las firmas también necesitan desarrollar **convicción emocional** —escuchar a su propio razonamiento intuitivo y crear significado para sus empleados y clientes. Para ser efectiva, la acción necesita adrenalina —en los deportes, en el ballet y en los negocios.

Sin embargo, esta es solo la mitad de la historia. Es fácil hablar acerca de la acción decisiva y de la convicción emocional, pero es extremadamente difícil representarlas en una compañía grande y establecida. Las formas tradicionales de trabajar de las firmas las guían hacia la reflexión y la aversión al riesgo, y necesitan un muy claro modelo alternativo para alejarse de esos hábitos y normas. Una forma ágil de trabajar requiere un esquema mental muy diferente —los ejecutivos deben estar preparados para dejar ir sus fuentes de poder tradicionales y nuevas habilidades deberán ser aprendidas a lo largo de la organización. Pero los beneficios en términos de costos más bajos y niveles de compromiso de los empleados pueden ser enormes.

4

En su nuevo libro *Fast/Forward* usted habla acerca de las megatendencias de los negocios de estos tiempos. ¿Cuáles son estas megatendencias y por qué se llaman “paradojas del progreso”?

Una **paradoja** es una expresión aparentemente contradictoria que nos revela algo. En mi opinión, los actuales cambios en el paisaje socioeconómico dan lugar a **cuatro paradojas del progreso** que tienen un impacto directo en los negocios.

La primera paradoja

torna alrededor de la innovación y expresa que el desarrollo no sucede en línea recta. Más bien, sigue un proceso cíclico llamado destrucción creativa. Cuando Albert Einstein publicó su teoría de la relatividad, hizo añicos cientos de años de investigación en el campo de la física. Todos los libros y apuntes de clases de los otros profesores fueron relegados a los archivos históricos gracias a una idea. El surgimiento de ciudades creativas como Londres, Génova y Boston impulsaron el declive de gigantes industriales como Manchester, Marsella y Detroit. Las olas de la destrucción creativa ahora están golpeando la costa mucho más frecuentemente que nunca antes. Por lo tanto, cualquier ventaja que una compañía tenga sobre sus competidores viene con una extremadamente limitada vida útil, una que tiene mucho más en común con cubos de hielo que con diamantes. Las firmas que están buscando proteger su ventaja en el competitivo mundo de hoy están metafóricamente intentando que sus cubos de hielo no se derritan en el desierto —una tarea infructuosa que finalmente los deja solo con arena mojada.

La segunda paradoja describe cómo el conocimiento a nivel social se está expandiendo a tal velocidad que ningún individuo puede mantenerse al día. Para las corporaciones, esta brecha del conocimiento tiene dos consecuencias importantes. Primero, su capacidad para cooperar se convierte en un diferenciador más importante. Estas formas de colaboración van crecientemente más allá de las fronteras tradicionales de la firma. El término “innovación abierta” se usa a menudo para referirse a la capacidad para utilizar las redes externas de clientes, proveedores y otros socios en la búsqueda de nuevas y mejores ofertas.

También dentro de la firma, la brecha de conocimiento nos obliga a abandonar las viejas formas de trabajar. En la Era Industrial, un principio clave de gestión era reducir las desviaciones y convertir a la gente en partes intercambiables de una gran máquina. Este principio nos sirvió bien mientras el juego era acerca de perfeccionar lo conocido —exprimir un poco más de eficiencia. Hoy, ese principio ha sido puesto patas arriba. Los líderes de avanzada tienen que aprovechar toda la desviación y la diversidad que existe dentro de la organización, crear una discusión y asegurarse de que sea un debate con una fecha límite.

La tercera paradoja captura cómo la conectividad aumentada acarrea complejidad e incertidumbre. Golpeadas por nuevas tecnologías y las fuerzas competitivas que la globalización desencadena, las firmas tienen que redefinir sus negocios y buscar una vía hacia adelante sostenible. He aquí el dilema: mientras más impredecibles se tornan las cosas, más planes quisiéramos hacer. Y planificar es seductor porque tenemos más acceso a los datos que nunca antes. Pero, gradualmente, las firmas están comprendiendo que esta “carrera armamentista”, en la cual un mundo cada vez más complejo coincide con un plan cada vez más complejo, simplemente no es el camino a tomar.

Entonces, ¿cuál es la alternativa? Bueno, primero, cuando usted no puede predecir el futuro, tiene que asumir la responsabilidad de crearlo. Esto exige enfocarse en la acción —experimentación y aprendizaje. Segundo, acceda a y haga uso de la información en tiempo real. Aunque no podemos predecir el futuro, a menudo sí sabemos lo suficiente acerca de cómo está cambiando el mundo para ser capaces de llevar a cabo una variedad de futuros o escenarios posibles. Al aumentar nuestra consciencia acerca de estos escenarios futuros, es más probable que responderemos con mayor efectividad cuando estos ocurran. Tercero, necesitamos reducir el nivel de control central y dar a las personas que están en primera línea, donde ocurre la acción y donde el cambio puede sentirse primero, el poder para adaptarse en tiempo real a los eventos que se están desarrollando. Cuarto, en tiempos impredecibles, los líderes deben pedir a las personas a su alrededor que den un salto de fe. De hecho, es vital ser valiente e inspirar valentía.

La cuarta y última paradoja argumenta que en el mundo moderno de los negocios, el conocimiento no es sustituto de las creencias emocionales. De nuevo, la paradoja viene con enormes implicaciones para la firma. Al aprovechar las creencias emocionales de los individuos, es posible obtener resultados extraordinarios desde lo fantástico a lo horrendo, tal como organizaciones basadas en la fe desde los Jesuitas a los Alcohólicos Anónimos a Al-Qaeda han demostrado a través de los años. En el mundo de los negocios, las creencias emocionales son a menudo reprimidas, especialmente en ciertas culturas. Pero aprovechar las creencias puede ser una oportunidad —una forma de destacarse en la multitud. En conclusión: en el punto donde la complejidad y la ignorancia se intersecan, con frecuencia son nuestras creencias espirituales las que guían nuestro comportamiento. Y sabiendo eso, trabajando con ello como un hecho, puede hacer toda la diferencia. En una sociedad en la cual el conocimiento colectivo está creciendo a una velocidad exponencial, todavía hay un enorme ámbito para que las personas sean influenciadas por argumentos basados sobre la intuición y la emoción. Hágalo de la forma correcta, y lo que usted agrega en la dimensión emocional tendrá un impacto positivo en la dimensión transaccional.

5
¿Cuál es el mejor modelo organizador para las compañías en el rápidamente cambiante mundo de hoy? ¿Cómo pueden los líderes de negocios responder a las nuevas necesidades de estos tiempos en términos de organizar la compañía, crear la estrategia y administrar, y liderar a su gente?

Prefiero el término **modelo de gestión**. Y, en esencia, existen tres opciones allá afuera. El modelo de gestión estándar o por defecto de la Era Industrial era la **burocracia**—en la cual la coordinación de actividades ocurre a través de reglas y procedimientos estandarizados y la posición jerárquica formal del individuo es lo que importa. El ahora estándar modelo de gestión de la Era de la Información es la **meritocracia**—en la cual la coordinación de actividades ocurre a través del ajuste mutuo de partes interesadas y el conocimiento y pericia del individuo es lo que importa. El recientemente emergente modelo que creo que se requiere es la **adhocracia**—en la cual la coordinación de actividades ocurre en torno a oportunidades externas y las acciones del individuo importan, particularmente cuando esto es respaldado por convicción emocional. En cualquier marco organizacional, la posición formal, el conocimiento y la acción importan, pero típicamente uno es favorecido por encima de los otros dos.

Estos modelos también son “tipos puros”, que significa que son más fáciles de identificar en teoría que en la realidad. En las firmas reales, usted a menudo ve una mezcla de tipos. Considere un banco de inversiones. Podría tener un equipo de analistas que opera como una meritocracia, un *trading floor* (salón de transacciones) que opera como una adhocracia y un equipo de riesgos y cumplimiento que funciona como una burocracia.

Ahora bien, algunas personas me preguntan si pueden ser las tres cosas a la vez. ¿Por qué tienen que elegir? Mi respuesta es que cada modelo representa un modo de operar estándar y para muchas personas el estándar continúa siendo la burocracia o la meritocracia. Cuando se enfrentan a una situación ambigua o una crisis, las personas vuelven a su estado inicial u original y las viejas formas establecidas de trabajar toman el control. Así que, el desafío que los líderes enfrentan hoy es descifrar—en términos generales—cuándo necesitan aumentar su énfasis en la acción decisiva y la convicción emocional, y para crear explícitamente una adhocracia que apoye a esta agenda.

6
¿Qué tipo de cultura se ajusta mejor a los nuevos tiempos? ¿Cuál es el rol de los líderes de negocio en la creación de esta cultura?

Si usted asume una tarea desafiante, hay un riesgo significativo de que usted no conseguirá tener éxito—de otra forma, no hubiera sido desafiante en primer lugar. Pero esto ocasiona un gran problema, al menos si usted trabaja en una organización grande, porque los altos directivos son alérgicos al fracaso. Sus procesos de gestión están contruidos sobre la previsibilidad y la eficiencia, y los ejecutivos triunfan mostrando que están en control. La tolerancia para el fracaso es pequeña y, a menudo, cercana a cero. Entonces, ¿cómo puede usted crear una cultura en la cual el fracaso bienintencionado no es solo tolerado, sino que también es visto como parte integral del trabajo cotidiano? Creo que hay tres áreas específicas en las que usted puede intervenir.

Reflexione activamente sobre la retroalimentación. Los reportes son mejores cuando son cortos y van al punto. El propósito es aprender, no buscar a alguien a quien culpar, y se realizan regularmente, en los tiempos buenos y en los malos también. Piense en ellos como reportes triple F: *Fast, Frequent y Future-oriented* (rápidos, frecuentes y orientados al futuro).

Establezca un tono positivo. Una parte clave de su trabajo como líder es la de dar forma al ambiente inmediato de trabajo para que su gente sepa cuáles tipos de actitudes y comportamientos son aceptables. Usted está proveyendo las señales y estímulos que motivan a los individuos cerca de usted a tomar la iniciativa, y para ayudarlos a interiorizar el mensaje de que el fracaso es complementario del éxito. Esto es algo altamente personal. Cada persona es motivada por un conjunto de factores ligeramente diferentes, así que usted tendrá que ajustar su mensaje a la medida de cada una.

Sea más abierto cuando las cosas no funcionan. Influya en alguno de los elementos intangibles de su cultura. El *storytelling* es uno de esos elementos. Los ejecutivos de GE están familiarizados con el famoso enunciado de Thomas Edison: “No he fracasado. He encontrado 10,000 formas que no funcionan”.

Por otro lado, los símbolos visibles también son importantes. Por ejemplo, Tata Sons, la empresa *holding* de todo el Tata Group, entrega un premio anual *Dare to Try* (Atrévete a intentar) para reconocer y premiar a “las más originales, audaces y seriamente intentadas ideas que no lograron el resultado deseado”.

8

¿Qué deben hacer las organizaciones para enfrentar las rápidamente cambiantes demandas del mercado?

Primero, haga la detección correctamente. Busque información disonante. He conducido muchos talleres de planificación de escenarios y un resultado común es que las personas se aferran al escenario que confirma sus suposiciones. Aquí el truco es hacer lo opuesto de lo que viene naturalmente: es abrazar esos puntos de los datos disonantes que su subconsciente está pidiéndole que filtre. Avive el debate. Numerosos estudios se han dado cuenta de la importancia de los puntos de vista diversos y conflictivos como aportes para un efectivo proceso de toma de decisiones. Algunas firmas incluso tienen palabras para esto —“confrontación constructiva” en Intel, “obligación para disentir” en McKinsey. Esté más enfocado en la oportunidad. Más que todo, el proceso de detección no debe estar muy dirigido por el proceso o ser académicamente sofisticado.

No se concentre en los próximos diez años. En vez de esto, enfóquese en las oportunidades emergentes que usted puede abordar a corto y mediano plazo. Expóngase a las necesidades no expresadas de sus clientes. Esto requiere detección práctica. Trate de caminar en los zapatos de sus clientes.

Segundo, responda rápidamente y asimile la retroalimentación. Descubra quién usará o comprará su producto o servicio, y construya su prototipo en torno a ellos. El proceso de probar sus ideas, buscar retroalimentación e ir a través de múltiples iteraciones es una forma mucho más prometedora de aclarar qué cosas su empresa apoya y representa que cualquier cantidad de investigación hecha desde un escritorio. El enfoque del desarrollo de la estrategia orientado a la acción es rápido y tiene dos enormes beneficios. Uno, por supuesto, es que lo ayuda llegar al mercado primero que sus competidores. El otro es que neutraliza a sus críticos. Hay un gran riesgo con el enfoque orientado a la acción, por supuesto, y es el riesgo del aislamiento. Estos tipos de iniciativas necesitan de apoyo de los niveles más altos.

Por último, escale, escale, escale.

7

¿Por qué es importante hoy más que nunca que las organizaciones tengan un propósito claro?

Definir la estrategia en un mundo impredecible por necesidad involucra poner mucho mayor énfasis en la acción —experimentación y ensayo y error. Pero la acción sola no es suficiente. Cuando usted está jugando un juego de estrategia que está enfocado en opciones para moverse *fast/forward* (en modo de avance rápido) en vez de uno en el cual el objetivo es meramente no quedar rezagado, usted necesita una luz que lo guíe en la búsqueda. Y esa luz nunca la provee el poste de luz más cercano. Acción y propósito son, por lo tanto, complementarios —yin y yang— y se alimentan el uno del otro. Las firmas más imaginativas en el mundo están lejos de ser anárquicas. En lugar de ello, su éxito usualmente se deriva de tener un propósito claro que canaliza la creatividad y energiza a los empleados.

El propósito se convierte en el reemplazo perfecto de los planes, reglas y procedimientos rígidos que ya no funcionan. El propósito también es mucho más que solo un slogan o declaración de intenciones. Hasta la más inspiradora declaración de visión no cuenta para nada si no está respaldada por un refuerzo constante y un conjunto de estructuras complementarias que la hagan significativa. El verdadero desafío que la mayoría de las firmas enfrenta es que su propósito es frágil —es fácilmente socavado o dañado cuando otras prioridades, típicamente basadas sobre el lucro, intervienen, por lo que los ejecutivos tienen que poner mucho esfuerzo consciente para mantenerlo.

9

¿Cómo pueden los líderes de negocios saber cuál es la combinación de estilos de liderazgo correcta en cualquier situación dada?

Esto realmente es acerca de saber cuándo intervenir y hacerse cargo y cuándo apartarse, ¿no es así? Entonces, ¿cuándo interviene usted? Me gusta la noción de “disonancia estratégica”, tal como la articulan Robert Burgelman, profesor de Stanford, y Andy Grove, el fallecido CEO de Intel. Esencialmente, esto quiere decir que hay una creciente desconexión entre su estrategia prevista (a donde usted está intentando llegar) y su estrategia *de facto* (las actividades reales que su organización está desempeñando). Usted no hace lo que dice, y usted no dice lo que hace, por así decirlo. Pero usted también necesita tener suficiente poder para realizar los cambios que usted cree que se requieren. Si usted está buscando hacer cambios decisivos y no tiene este nivel de poder formal, usted necesita trabajar muy duro para conseguir apoyo antes de que la decisión sea tomada —si no, el *statu quo* prevalecerá.

Entonces, ¿qué hay acerca de crear las condiciones que faciliten que los líderes puedan apartarse?

1. **Dirija con el ejemplo. Asegúrese de practicar lo que predica, haga que los que reportan directamente a usted sean responsables y provea la seguridad psicológica que hace que la gente se sienta cómoda intentando hacer cosas que al final quizás no funcionarán.**
2. **Cambie a las personas en posiciones clave. Con el tiempo, gradualmente podrá promover a aquellos que muestren las habilidades para gestionar personas que usted está buscando mientras aparta a un lado a los que no lo estén.**
3. **¿Qué pasa con repensar las evaluaciones de desempeño? La mayoría de las evaluaciones se enfoca en las fortalezas y debilidades de los gerentes, pero para el verdadero crecimiento personal usted también necesita trabajar en las ambiciones y necesidades.**

Al influir en las ambiciones y apoyar las necesidades de sus subalternos, usted podrá amoldarlos en los individuos que buscan mayores responsabilidades que usted necesita. Luego, convénzalos de que utilicen esta misma lógica con sus subalternos para que el comportamiento deseado baje en cascada a todos los rangos de la organización.

10

¿Cuál es su consejo para los empleados que desean hacer una mayor contribución y convertirse en emprendedores corporativos?

Sea un poco más irrazonable —ipero de manera razonable! ¿Qué quiere decir esto? Bueno, algunas cosas. Primero, piense de forma diferente. El punto de partida para ser irrazonable es tener una perspectiva ligeramente contradictoria —un punto de vista que difiera de la ortodoxia establecida en su organización. Segundo, experimente temprano. Especialmente en estos días, muchos de nosotros somos seducidos por el poder de la información y terminamos, como resultado, en parálisis por análisis. Este ciclo se puede romper con pequeños pasos, acción a pequeña escala, experimentando temprano y obteniendo retroalimentación que lo ayude a enfocar sus actividades de recolección de información. Tercero, atrape el momento. Esto quiere decir que cuando usted tenga ideas que fallan en sus experimentos iniciales, no debe matarlas —congélelas para que luego las pueda deshelar cuando las circunstancias cambien. Estos días incluso hay aplicaciones, tales como ListMe, que pueden ayudarlo a guardar ideas para uso posterior. Finalmente, aprenda a reflexionar. Saque un espacio de tiempo en su día para dar sentido a las acciones que ha tomado, la retroalimentación que ha recibido y los problemas que necesita enfrentar, así como para buscar el consejo de sus colegas o amigos que entienden su mundo lo suficientemente bien como para ayudarlo a no meterse en problemas. ©