

Curso práctico para emprender con éxito en el entorno digital

Cloud Start ps

Lección 9

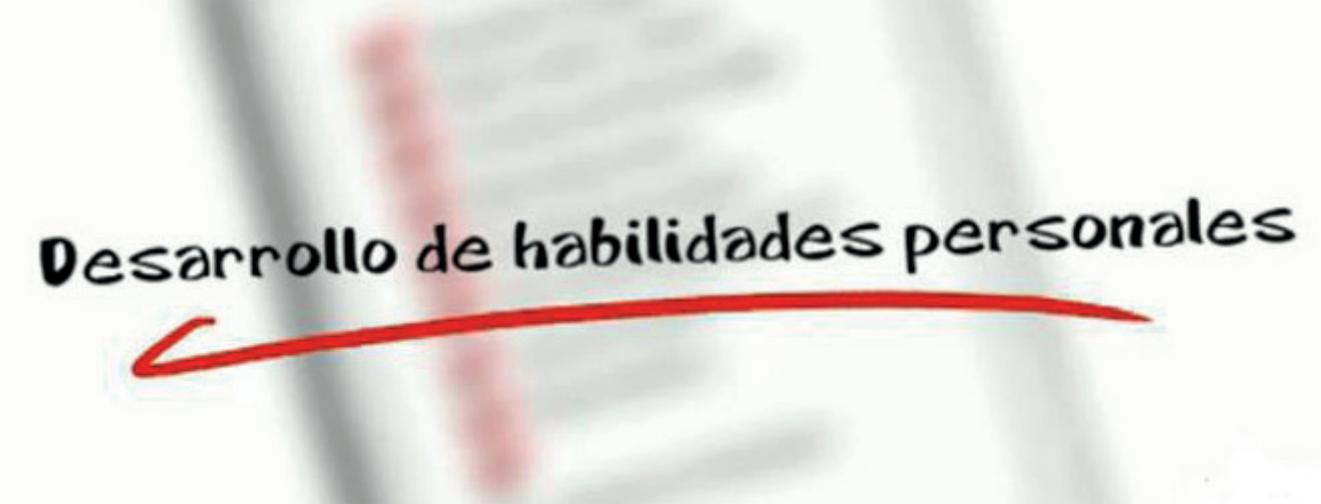
Desarrollo de habilidades personales



Lección 9

Desarrollo de habilidades personales

1. Introducción. Habilidades del Emprendedor.
2. Liderazgo y mejora continua.
 - a. Proactividad, automotivación, responsabilidad y resiliencia.
 - b. Habilidades gerenciales.
3. Negociación.
 - a. Elementos clave de la negociación.
 - b. Estilos de negociación.
 - c. Técnicas de negociación.
4. Competencias.
 - a. Competencias para alcanzar el éxito.
 - b. Inteligencia emocional.



Desarrollo de habilidades personales



1. Introducción.

Habilidades del emprendedor.

El contenido de este capítulo busca lograr que el emprendedor de base tecnológica sea consciente de las habilidades personales que necesita para lograr las metas que se ha propuesto.

Además, al terminar el capítulo debe ser capaz de autoevaluarse sobre las capacidades y competencias que realmente necesita, siendo conocedor del grado de desarrollo que precisa en cada una de ellas.

La supervivencia y éxito de un proyecto emprendedor viene determinado por las habilidades personales y profesionales y las competencias que posea o adquiera el emprendedor y de cómo sea capaz de utilizarlas en la batalla diaria. El emprendedor posee de manera natural algunas de estas habilidades, pero también podrá encontrar algunas áreas de mejora que serán sin duda de máxima utilidad.

El emprendedor tendrá mayor o menor posibilidad de cumplir sus objetivos según sea su grado de competencia. Tanto las capacidades innatas como las adquiridas se pueden y deben mejorar mediante la práctica. El proceso de conocimiento-aprendizaje-práctica-hábito es fundamental para el emprendedor.

Diversos autores han escrito sobre la 3, 5, 7 o 12 habilidades básicas, jerarquizándolas según diversos criterios. Para el emprendedor de base tecnológica podemos señalar las siguientes habilidades básicas como las necesarias para asegurarnos el éxito.

Destrezas de venta y marketing.

Partiendo de la base de que el objetivo final de una empresa de emprendedores de base tecnológica es vender (y no otros posibles como difundir el conocimiento, ayudar a ciertos colectivos,...etc.), encontramos que la habilidad para vender se convierte en indispensable. El emprendedor debe ser capaz de prepararse, detectar necesidades, ofrecer beneficios personalizados, rebatir objeciones y cerrar eficazmente. Y hacerlo de manera prácticamente automatizada, sabiendo que tanto el comprador como el emprendedor salen beneficiados en la transacción.

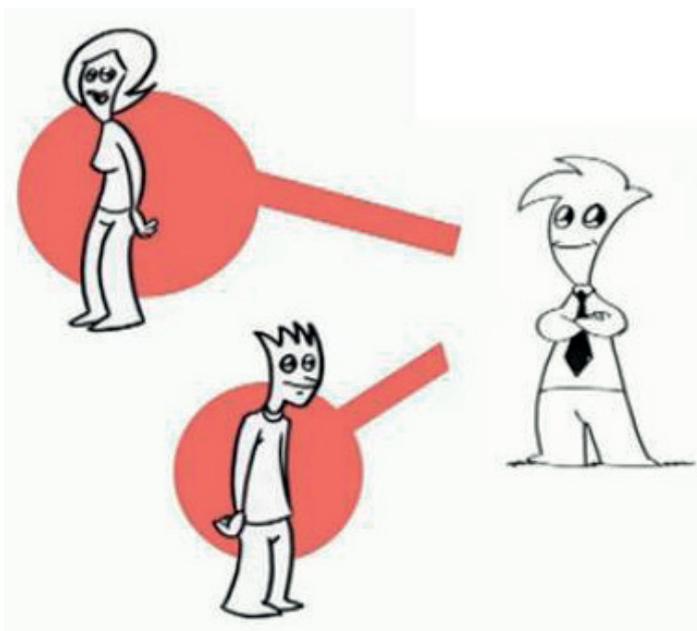


Igualmente, el emprendedor debe saber dónde y cómo dar a conocer sus productos o servicios en el mercado. Segmentar el mercado, destacar las características adecuadas en cada caso y posicionar correctamente el producto pueden ayudar notablemente al éxito de la empresa.

Habilidades de comunicación interpersonal y hablar en público.

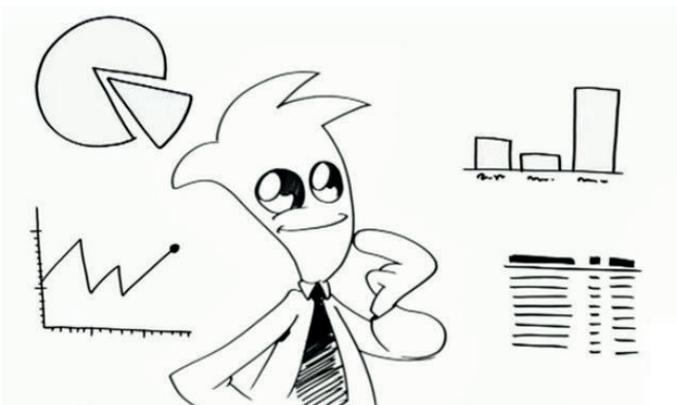
El emprendedor se relaciona con otras personas de diferente nivel jerárquico, como son compañeros y socios, empleados, clientes actuales y clientes futuros, proveedores e inversores; es decir, vive constantemente en un mundo de relaciones y contactos. Ser consciente de la bi-direccionalidad de las relaciones, de la necesidad de desarrollar la escucha activa y la empatía y de la importancia de la asertividad, le permitirá al emprendedor evitar malentendidos, pérdidas de tiempo y conflictos, además de ayudarle a establecer relaciones duraderas.

Imprescindible para el emprendedor. Ya sea ante audiencias numerosas o frente a pocas personas, se requiere practicar y entrenarse en la habilidad de comunicarse correcta y eficazmente. El emprendedor de base tecnológica ha de poder comunicar el potencial de su idea y las bondades de su producto, de su empresa y las suyas propias de una manera que convenza y seduzca a inversores y clientes.



Habilidades de gestión eficaz de recursos.

La planificación y organización del tiempo no es sólo un hábito que debe ser adquirido, sino una habilidad necesaria en el mundo empresarial. El tiempo con el que cuenta el emprendedor es limitado, especialmente porque la falta de recursos le obliga a realizar múltiples funciones. Poder llegar a tiempo a una entrega, una presentación o un pago puede depender en muchas ocasiones de haber planificado correctamente el proyecto.



Imaginación, creatividad, innovación y desarrollo de productos y servicios.

Una virtud imprescindible en el emprendimiento de tipo tecnológico es el uso de la imaginación y la creatividad. Existen técnicas probadas que ayudan a fomentar la creación y el desarrollo de ideas, siendo el objetivo invertir el tiempo y el esfuerzo necesarios para tener la visión más amplia posible del mercado, el producto, los clientes y la competencia.

Para ello es importante conocer las herramientas que permitan innovar para adelantarse en el desarrollo de sus productos y servicios, planificando constantemente mejoras del producto o servicio, logrando nuevas fuentes de financiación y de ingresos atípicos y ampliando los clientes potenciales.

Informática e Internet.

Una empresa crece también en la medida en que adopte nuevos sistemas de información. Los emprendedores de base tecnológica tienen ahí una ventaja importante sobre el resto.

También por su propia naturaleza, estarán más viciados con “su” software o hardware y lo querrán mantener contra viento y marea si, como expertos que son, creen que es lo mejor para su empresa. Siempre es aconsejable contar con un consultor informático externo que nos dé una visión objetiva.

Autoformación y formación: clave del éxito.

Aquellos emprendedores que no se actualizan de manera permanente, que no refrescan viejos conocimientos y adquieren nuevos, están condenados al fracaso. Es una obligación del emprendedor formarse y formar a su equipo, entendiéndolo necesariamente como una inversión y no como un coste.

Por una parte, se trata de completar lo que ya sabemos y estar actualizados. Por otra, adquirir los conocimientos que el emprendedor precisa para pilotar la nave (finanzas, marketing o negociación, por ejemplo).

Inglés.

Un emprendedor de base tecnológica debe poseer o desarrollar esta habilidad para comunicarse con otros emprendedores, técnicos, expertos, clientes, proveedores e inversores de múltiples nacionalidades. El idioma técnico de la nube es, en general, el inglés.

Merece la pena invertir en manejar con soltura la lengua inglesa, ya que se generan nuevas

oportunidades de negocio, se pierde el miedo a la exportación o la internacionalización y se gana en confianza.



La actitud ganadora, automotivación y liderazgo personal.

Es cierto que como emprendedor se debe buscar y alcanzar el estado de optimismo moderado, y es cierto que hay que tratar de contagiarlo, pero en este caso se trata de tener una absoluta seguridad en lo que hacemos y en por qué lo hacemos, manteniendo una confianza ciega en los resultados de la acción.

La automotivación es el verdadero motor de cualquier trabajador y emprendedor. Es necesario haber reflexionado sobre los valores que queremos como rectores de nuestro comportamiento y sobre los objetivos que, alineados con esos valores, nos motivan para ponernos en marcha y conseguir lo que realmente deseamos.

El emprendedor deberá “estar presente” (plenamente consciente del momento presente, física, racional y emocionalmente. Reconocer las cualidades y personalidades de los demás, el entorno y las circunstancias. Además deberá tener sentido del humor y la energía que le permita predicar con el ejemplo.

2. Liderazgo y mejora continua.

En este capítulo nos centramos menos en cómo liderar al equipo (ver en el capítulo 3 los nueve hábitos de Martin Zwilling y John Hersey para los líderes de start-ups con un liderazgo contagioso) y nos centraremos más en el liderazgo personal.

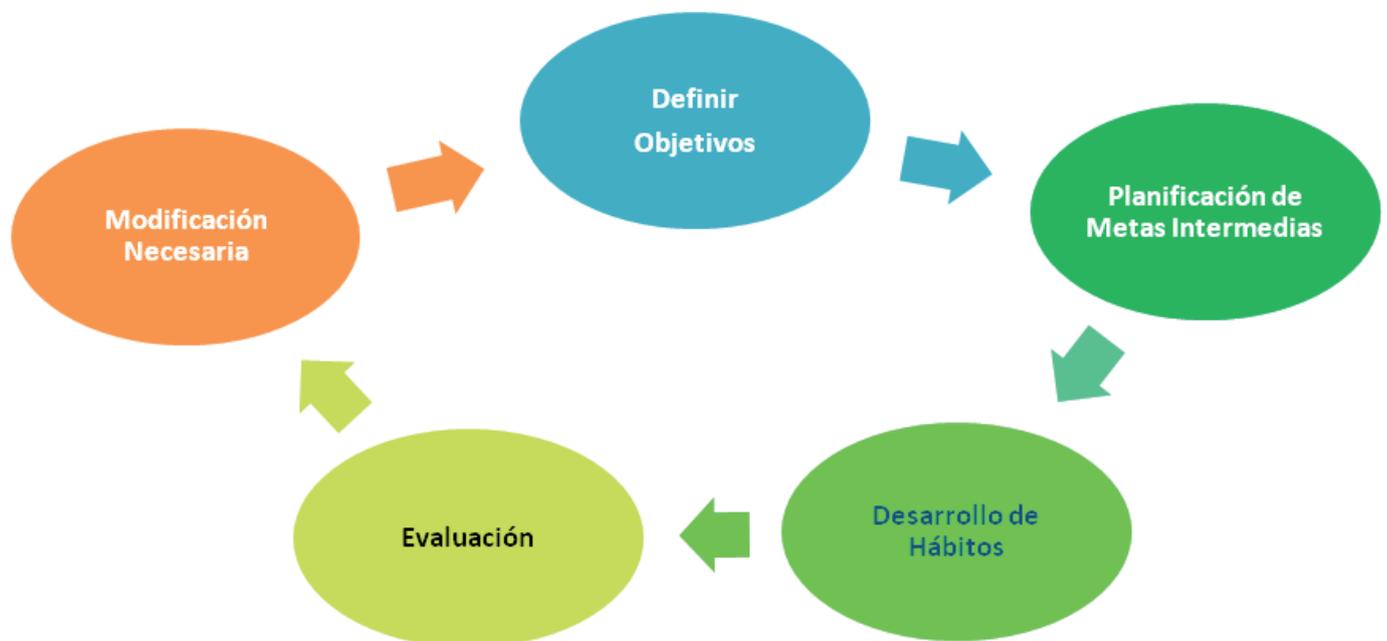
El Liderazgo Personal es la habilidad del emprendedor para tomar las riendas de su propia vida. Los que no dirigen su vida hacia donde realmente desean acabar por sufrir las consecuencias.

El Líder Personal decide primero cuáles son sus objetivos, después planifica y fija metas

intermedias y finalmente actúa para hacer que su vida transcurra por el camino marcado, trabajando en la creación de hábitos. Por último, evalúa los resultados de su trabajo y realiza las modificaciones necesarias.

El liderazgo personal se basa en 4 principios. Todos ellos se pueden trabajar:

- Proactividad
- Automotivación
- Responsabilidad
- Resiliencia



a. Proactividad, automotivación, responsabilidad y resiliencia.

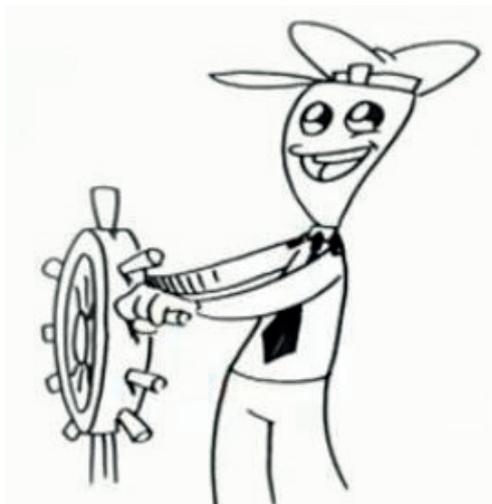
a.1 Proactividad.

Los emprendedores no esperan que suceda algo mágico o que alguien se haga cargo de ellos. Por el contrario, toman la iniciativa y hacen que las cosas sucedan. Las personas que toman decisiones no sujetas a agentes o condicionamientos externos son aquellas que han desarrollado el hábito de la proactividad.

La proactividad es una cualidad cada vez más valorada y que los emprendedores deben potenciar al máximo, ya que si bien se les supone adquirida por el hecho de ser emprendedores, hay numerosas etapas en la vida de la start-up que solamente pueden acometerse desde la proactividad.

En “El hombre en busca de sentido”, Viktor Frankl define la proactividad como “la libertad de elegir nuestra actitud frente a las circunstancias de nuestra propia vida”. El poder decidir de qué manera nos afecta todo lo que nos rodea es la última libertad del hombre, y el emprendedor elegirá como tomarse los retos a los que se enfrenta.

El emprendedor tendrá que decidir entre creer que todo se puede conseguir si se intenta



verdaderamente o pensar que los dioses le persiguen y que hay dificultades insalvables.

En “Los Siete hábitos de la Gente Altamente Efectiva”, Stephen Covey compara la actitud de las personas proactivas y las personas reactivas:

Las personas proactivas:

- Deciden actuar basándose en valores que han sido analizados, validados e interiorizados como propios. Las condiciones del entorno no les preocupan, ya que son dueñas de sus reacciones ante los estímulos externos.
- Tratan de focalizar su atención en el círculo de influencia: solamente actúan si son capaces de obtener un resultado. NO se preocupan por aquello que no pueden alterar (la lluvia, una mancha de café en la camisa recién puesta...). Su energía es siempre positiva.

Las personas reactivas:

- Deciden en base a lo que les rodea, a las circunstancias, las condiciones o el ambiente social... Sólo cuando el ecosistema que les rodea les satisface, se encuentran a gusto.
- Focalizan sus acciones en el círculo de preocupación: protestan por los defectos de otros, por los problemas del medio que les rodea y por circunstancias que no pueden controlar. No eligen libremente sus acciones, siempre determinadas por factores externos..

Un ejemplo del **círculo de preocupación** y el **círculo de influencia**: existen factores por los que un emprendedor de base tecnológica se preocupa pero sobre los que no tiene influen-



cia, como la actuación de su competencia, la Demanda Interna Nacional, o la falta de crédito a las PyMEs. Estos factores estarían dentro del círculo de preocupación.

Dentro del círculo de influencia estarían los objetivos que se ha marcado, su salud, la relación con su equipo o su nivel de inglés. Todos son factores en los que sí puede trabajar y en los que existe una relación directamente proporcional de recompensa a su esfuerzo y trabajo.

La persona reactiva estará permanentemente pensando y quejándose de los primeros, agrandando su círculo de preocupación y reduciendo el de influencia. Mientras tanto, el emprendedor proactivo tratará de minimizar el efecto de los primeros y se centrará en trabajar duro en las variables con las que sí puede modificar su situación para mejor. Siendo proactivo conseguirá manejar las herramientas que le conducirán al éxito personal.



¿Cómo ser más proactivo?

Mantener una actitud proactiva es una decisión personal del emprendedor que le facilita actuar antes de que los problemas aparezcan, teniendo planificadas las posibles alternativas antes de que la situación sea irremediable, incluso actuando antes de que nadie lo solicite.

Ejemplos de esta forma de actuar son el mandarle a los clientes ofertas y nuevos productos antes de que lo soliciten, el hablar con los miembros del equipo para ver si están contentos antes de que aparezcan signos que muestren lo contrario, el crear un stock de seguridad de inputs, el actualizar los sistemas antes de que estén obsoletos...etc.

No es un problema sino un reto. Un emprendedor proactivo encara y busca solventar con éxito los problemas a los que se enfrenta, soportando las presiones de colaboradores, inversores y miembros de su equipo con una sonrisa. Siempre interpreta que se está enfrentando a un reto solucionable y no a un problema; el emprendedor proactivo tiene la actitud de intentar que todo mejore. Y si es posible, en poco tiempo.

Sin miedo al cambio. Los emprendedores proactivos no temen a los cambios, y de hecho son quienes los impulsan. Normalmente tiene una actitud positiva frente a la incertidumbre, la novedad y el cambio.

La situación económica, los sectores industriales, los gustos de los consumidores y la tecnología cambian muy rápido y lo mejor es estar preparado para cuando suceda, evitando las nostalgias que nos impiden readaptarnos a las nuevas realidades.

Flexible como el junco. El emprendedor, y más los iniciadores de start-ups tecnológicas, son flexibles, admiten que las cosas pueden ser un poco o totalmente diferentes a lo que en principio pensaron y desean formar parte del cambio, enfocándolo como algo positivo.

Resultados negativos. Cuando el emprendedor proactivo se equivoca o los resultados no son los que esperaba, no piensa que sea algo



Lección 9. Desarrollo de habilidades personales.

irremediable. Aprovecha estas ocasiones para incrementar la experiencia y lograr conocimientos que resulten útiles en el futuro.

Asertividad. Una de las cualidades más útiles de las personas proactivas es la asertividad; manifestar la opinión propia de manera no agresiva o dar respuestas que clientes o inversores pueden no querer, y hacerlo de la manera correcta, evitará conflictos y mejorará el clima de trabajo.

Tomar la iniciativa. El emprendedor proactivo acomete acciones que están en su ámbito de actuación; analizar cada idea o acción con inversores o miembros de su equipo supone una pérdida de tiempo y recursos si se trata algo que el emprendedor puede decidir previamente por sí mismo. Cuando analiza en profundidad un asunto, no piensa en que puede aparecer la duda y el miedo al fracaso, de forma que se retrase la solución.

El Motor. Lo que realmente nos pone en funcionamiento es la acción productiva, más aún que la motivación; ponerse en marcha es una característica clave del emprendedor proactivo. Alguien proactivo no retrasa decisiones, ni se preocupa en exceso por tomarlas, sino que se pone en acción antes de que los retrasos y su indecisión lo paralicen.

Riesgos. El estar emprendiendo es en sí mismo un riesgo. Las personas proactivas no temen correr riesgos, e intentan enfrentarse a las nuevas condiciones. Decidir que una acción se realice es algo que se asume con todas sus consecuencias, como un gran desafío, pero nunca como una limitación. Una actitud proactiva impide que se tenga miedo al fracaso, pues el miedo paraliza; lo correcto es pensar en las posibilidades de acierto y que,

en caso de no conseguirse el objetivo, habrá una segunda oportunidad.

Llamada a la puerta. El emprendedor proactivo no se sienta a esperar que la motivación aumente y las condiciones perfectas para ejecutar una acción aparezcan, ya que tal vez eso jamás ocurra; rara vez el éxito llama a la puerta sin que se hayamos ido a buscarlo antes. Los pequeños objetivos intermedios son las grandes motivaciones para continuar en acción o corregirla si el grado de logro no es el esperado.

El emprendedor proactivo

- Conoce sus fortalezas y sus debilidades.
- Gestiona positivamente sus emociones y su actitud.
- Manifiesta sus opiniones de forma asertiva.
- Confía en sí mismo y disfruta asumiendo retos.
- Toma la iniciativa y emprende la acción.
- Actúa con decisión y determinación para alcanzar sus metas.
- Afronta positivamente el cambio y la incertidumbre.
- Transforma los problemas en oportunidades.
- Es perseverante; no abandona a la primera de cambio.
- Está dispuesta a cambiar el rumbo de la acción hasta alcanzar los resultados que desea.
- Asume sus fracasos y los considera como oportunidades de aprendizaje.
- Genera nuevas ideas y estrategias para resolver los problemas y las dificultades.
- Es inconformista, desafía lo convencional y anticipa futuros escenarios.

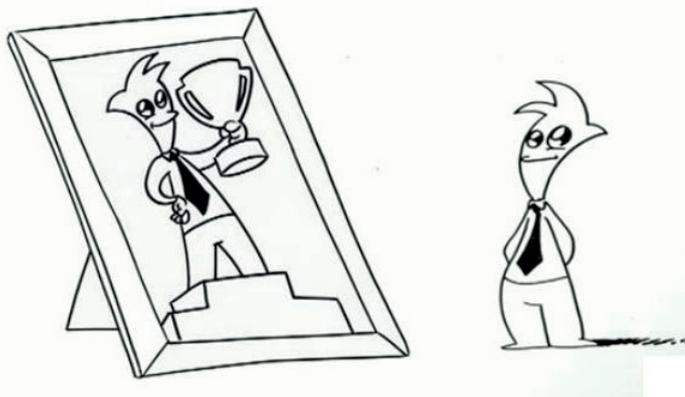


a.2 La motivación personal o automotivación.

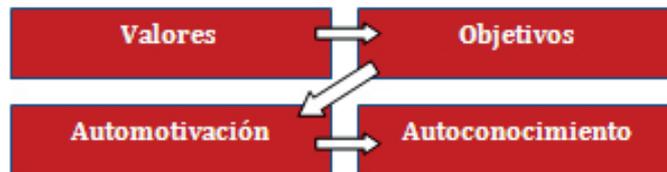
Es la chispa que nos predispone a intentar conseguir lo que de verdad deseamos. La motivación personal es la clave para lograr lo que queremos, es decir, la capacidad de encontrar en nuestro interior los resortes que nos lanzan a conseguir nuestro objetivo, a seguir luchando, a llegar más lejos. La clave es que se trata de una fuerza interior que depende de nosotros mismos y no de ningún estímulo exterior (jefes, promesas, bonus, amenazas,...)

Si no estamos automotivados, repetimos hábitos no beneficiosos y vivimos como dormidos, sin posibilidad de cambio. Por el contrario, si estamos automotivados, estamos predispuestos a darlo todo y a actuar de inmediato; percibimos una fuerza interna que nos permite apreciar el cambio como una oportunidad. Los objetivos personales y el querer alcanzar los deseos propios son los factores que nos estimulan a vivir plenamente, automotivandonos.

La automotivación se focaliza en el “yo” del individuo. En numerosas ocasiones actuamos sin un objetivo personal, sin estar comprometidos ni involucrados, y ahí surge la desmotivación.



Cuando el emprendedor está realmente automotivado se logra mayor desarrollo personal y profesional. Motivarse es lograr coger el timón de tu vida, avanzando hacia dónde quieres de verdad ir y no hacia donde el viento nos va empujando.



El autoconocimiento es imprescindible para saber qué es exactamente lo que nos motiva, qué es lo que queremos o buscamos realmente. Si no sabemos cómo somos ni qué queremos, ¿cómo vamos a encontrar nuestra felicidad?

La automotivación lleva al autoconocimiento, el cual retroalimenta la motivación personal. La automotivación puede gestionarse con las siguientes claves relacionadas con el liderazgo personal:

- Proceso de Autodescubrimiento (reconocer las emociones propias, analizar las actitudes propias, elegir los valores propios).
- Autorrealización (reconocer y conectar con la personalidad propia y verdadera).
- Aceptarse plenamente, gestionando complejos, culpas y miedos.
- Gestión de las emociones.
- Aprender de experiencias propias, de nuevas fuentes, mediante la investigación.
- Observar (paciencia para observar, escuchar, sentir).

- Estar abierto al cambio y tomar decisiones, siendo responsable de las mismas.
- Reconocer, Corregir y Eliminar hábitos perjudiciales Introducción, Práctica e Interiorización de hábitos beneficiosos.

Creación de hábitos beneficiosos y modificación o eliminación de hábitos perjudiciales.

“Nadie se desembaraza de un hábito o de un vicio tirándolo de una vez por la ventana; hay que sacarlo por la escalera, peldaño a peldaño”

Mark Twain.

El liderazgo personal generalmente incluye un cambio de hábitos. ¿Cuándo nos planteamos el cambio o la modificación de alguna conducta? Cuando reconocemos que estamos haciendo algo de manera errónea o que no estamos haciendo algo que deberíamos estar haciendo. Es decir, nos estamos imponiendo una obligación de cambio, y a nadie le gusta hacer cosas por obligación. Lo correcto sería estar convencido de los beneficios que nos reporta el nuevo hábito.

Ejemplos de hábitos que deseamos adquirir: mejorar la alimentación, hacer más deporte, pasar más tiempo con los seres queridos...

Ejemplos de hábitos que deseamos corregir o eliminar: impuntualidad, falta de delegación, falta de generosidad, no planificar con suficiente antelación...



Para poder cambiar un hábito debemos seguir unos sencillos pasos:



En el capítulo 3 del curso ya se hablaba de las diferentes teorías de la motivación (Teoría de las Necesidades de Maslow, Teoría de los Factores Higiénicos y Motivadores de Herzberg, Teoría de McClelland del Logro, Poder y Afiliación, Teoría X, Y, Z de McGregor, Teoría de las Expectativas de Vroom, Teoría ERC de Alderfer, Teoría de la Equidad de Adams).

Algunas de estas teorías entroncan también con la manera en que el emprendedor se automotiva:

- Si necesitásemos algo estaríamos hablando de la Teoría de Maslow, ya sea en el nivel básico (emprendo para obtener un beneficio y



cubrir mis necesidades básicas) o en el nivel superior (la autorrealización).

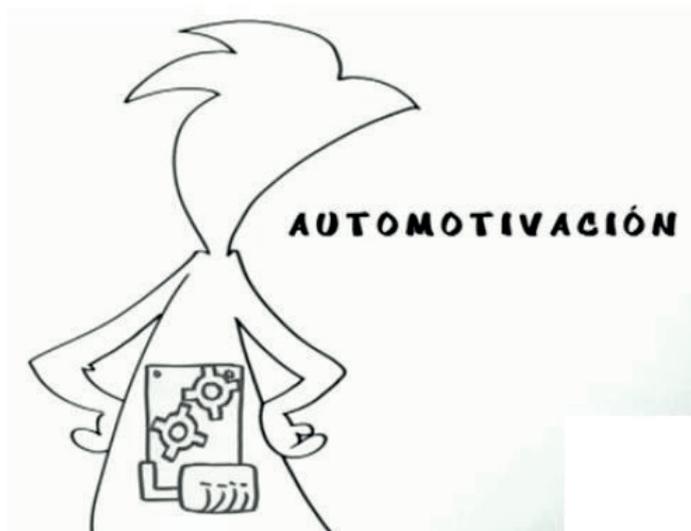
- Si nuestra automotivación se viera relacionada con las posibilidades de éxito de la start-up estaríamos más cerca de la Teoría de Vroom.
- En caso del sistema de Motivación 3.0 mencionado en el capítulo 3, la autonomía en la toma de decisiones sobre lo concerniente al trabajo propio, el poder demostrar (autodemostrar en numerosas ocasiones) un cierto nivel de maestría y el conocimiento del porcentaje de aportación personal al éxito final parecen explicar perfectamente que los emprendedores deberán estar especialmente automotivados.

El trabajo previo imprescindible que hay que realizar es analizar los valores que nos interesan y posteriormente redactar los objetivos personales y profesionales de manera podamos tener una orientación hacia el logro, obteniendo como beneficio la satisfacción por el esfuerzo realizado.

Si el primero de Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva era la proactividad, el segundo y el tercero tienen que ver con la fijación de objetivos y la orientación al logro.

Segundo Principio de S. Covey: Tener objetivos (si además el emprendedor fuese proactivo, los objetivos estarían alineados con los valores que el emprendedor tiene o desea para sí,)

Tercer Principio: Lo primero es lo primero, Se trata de jerarquizar las tareas que tenemos que realizar en un periodo de tiempo, de manera que nos aseguramos que las que de verdad se van a realizar son las que más nos acercan a nuestros objetivos.



El Efecto Pigmalión. También llamado “efecto de la profecía autocumplida”.

Es la expectativa que incita a las personas a actuar de tal forma que finalmente consigue que la expectativa se vuelva cierta. El efecto será positivo o negativo en función de la expectativa de partida. Si uno espera que va a pasar algo malo actúa favoreciendo tal efecto, del mismo modo en sentido contrario, si uno espera que va a ocurrir algo positivo actúa para propiciar dicho evento.

El Efecto Pigmalión tiene su origen en un mito griego, el de un escultor llamado Pigmalión que se enamoró de una de sus creaciones: Galatea.

En el ámbito profesional, esta leyenda refleja perfectamente la situación con la que el emprendedor se encuentra diariamente. Cuando se relaciona con socios, inversores, clientes y colaboradores, a menudo espera de ellos unas actitudes determinadas y se forma unas expectativas claras que espera que cumplan. Y así lo transmite. Les comunica en situaciones cotidianas las esperanzas que deposita sobre ellos y que, muy probablemente, se conviertan en realidad.

El emprendedor que intenta mejorar su liderazgo personal estará al tanto de éste efecto y tratará de ser objetivo en sus relaciones.

a.3 Responsabilidad.

En una de sus acepciones, se define como la virtud de una persona de ser la causa de sus propios actos y el deber de asumir las consecuencias de los mismos.

Por tanto, la responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona y que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos.

Para que pueda darse algún tipo de responsabilidad son necesarios dos requisitos:

- **Libertad:** Para que exista responsabilidad, las acciones han de ser realizadas libremente.
- **Normas:** Debe existir una norma desde la que se puedan juzgar los hechos realizados. La responsabilidad implica rendir cuentas de los propios actos. El hombre responde de sus actos ante quien es capaz de dictarle normas, y ésto puede hacerlo uno mismo (juicio de conciencia) y pueden hacerlo otros hombres.

Sin embargo, parece que la palabra responsabilidad se asocia a algo negativo por varios motivos:

- Normalmente sólo se relaciona con errores o castigos, pues cuando la consecuencia de una acción es un premio no suele hablarse de responsabilidad sino de mérito. (En realidad el mérito exige una responsabilidad previa).
- Responder ante otros parece ir contra la propia libertad. (Pero ambas cosas van unidas:



sin libertad no hay responsabilidad, sólo quien es dueño de sus actos puede responder de ellos).

- Responder ante uno mismo es a veces contrario a los propios gustos o comodidades. (Pero ser esclavo de los gustos conduce al egoísmo).

Como la responsabilidad suena mal, es frecuente inventarse razonamientos que eviten rendir cuentas. Podemos agruparlos en tres tipos:

- Para evitar responsabilidades ante los demás, es frecuente echar las culpas a otro, o bien decir “soy libre y hago lo que me da la gana”, queriendo expresar que no rindo cuentas de mi comportamiento ante nadie.
- Para quitarse responsabilidad ante la propia conciencia, un recurso habitual es evitar reflexionar: aturdir la cabeza hasta que no pueda pensar. Otro sistema es decir “yo paso de todo”, o “ningún asunto me importa”.
- Son excusas que transformamos todos los días en argumentos y explicaciones totalmente lógicas y razonables para justificar lo que nos tiene apartados del éxito que desea-

mos y no alcanzamos. Excusas que cargamos a lo largo de la vida y que podemos decidir (o no) reconocerlas y tomar un poco más de control sobre nuestro destino, incrementando el Liderazgo Personal.

Pasos a seguir para incrementar el liderazgo personal.

- *Analizar virtudes y áreas de mejora.* Decidir cual o cuales se desean reforzar.
- *Entender que no existen dos personas iguales.* La meta de cada uno o la definición del “éxito” es diferente para cada emprendedor, para cada socio, para cada colaborador. Solamente uno mismo sabe lo que necesita para alcanzar “su” éxito.
- *Evitar las excusas.*
 - Las ridículas ideas preconcebidas por la cultura global de miles de generaciones que nos anteceden y nos tiran su peso directo al subconsciente desde que nacemos (“solo los ricos pueden hacer dinero”, “si fuera tan sencillo lo haría todo el mundo”, “no tengo el dinero necesario”, “sería una locura dejar mi trabajo”, “teniendo dinero cualquiera invierte”, etc.)
 - Los pensamientos erróneos y las malas decisiones que conllevan los pensamientos preconcebidos. La mayoría de la gente tiene pensamientos preconcebidos que ni siquiera jamás se ha cuestionado. Pueden o no ser correctos, pero eso no justifica la falta de cuestionamiento.
 - La falta de tiempo por el trabajo, los hijos, la familia, etc.

- La comodidad que te da hacer las cosas automáticamente, por saber la rutina de memoria, rutina que convertimos en una virtud, en comparación al miedo a hacer algo nuevo o el sacrificio que requiere aprenderlo, etc.
- Aversión al riesgo. El gran problema en este aspecto es la ignorancia sobre el tema (aún siendo inteligentes). Ignorancia de no saber que el riesgo es una variable que puede ser medida y ajustada a los parámetros de cada uno para el propio beneficio, y no un elemento que represente peligro. Esta sea quizás la característica más complicada de cambiar.



- *Fomentar las cualidades que ayudan a incrementar la responsabilidad.*
 - *Valor:* Para dar cuenta de los propios actos hace falta un valor capaz de superar el temor al castigo. (Responsabilidad ante los demás).
 - *Humildad:* El orgullo dificulta pedir perdón; la persona humilde sí reconoce sus fallos. (Responsabilidad ante uno mismo).

a.4 Resiliencia.

Se define a la persona resiliente como aquella que posee la habilidad de sobreponerse a la adversidad y/o situaciones de fuerte presión. Estas personas son capaces de descubrir y adaptarse a nuevas formas de trabajo cuando ya los viejos estándares no son suficientes para alcanzar los objetivos establecidos.

Bajo esta definición se comprende fácilmente que, ahora más que nunca, las start-ups tecnológicas requieren de personas resilientes, capaces de adaptarse a la presión y convertir los sucesos inesperados en oportunidades.



La resiliencia puede ser la clave para el éxito en una start-up tecnológica.

La resiliencia es un factor determinante para el éxito en una start-up tecnológica.

Uno de los modelos de resiliencia más trabajado en la actualidad es el Modelo A.B.A.T.I.R. Este modelo hace referencia a 6 aspectos a trabajar por los emprendedores para alcanzar mayor nivel de resiliencia.

• **A= Alcance:** Esto es la capacidad que tenemos para que la presión que sufrimos en un

área de nuestra vida no trascienda al resto de áreas. ¿En qué grado me afecta los resultados profesionales en mi relación familiar? ¿Cuándo llego a la oficina llevo conmigo los problemas familiares que pueda tener?

- **B= Balance:** Los estudios en resiliencia muestran que hay diversos factores (comportamientos y actitudes) que deben sumarse de manera ponderada. El resultado de esta suma se llama balance. Entre las actitudes a las que se da más peso para determinar el grado de resiliencia de las personas se encuentran la esperanza y el optimismo.
- **A= Autocontrol:** Este tema se ha tocado muy en profundidad en temas de Inteligencia Emocional. Y la definimos como la manera de reaccionar ante situaciones de presión.
- **T=Temporalidad:** Se mide el tiempo de resistencia ante la adversidad. Un fracaso comercial puede hundir a una empresa; para otra, no ocurrirá esto hasta el decimo fracaso, y algunas no se hundirán nunca por fracasos comerciales. La diferencia se halla en el sistema de valores de los individuos u organizaciones.
- **I= Interpretación:** La Realidad Tangible es la suma de;
 - La Realidad Objetiva irrefutable (hay una oficina, un socio, un inversor, un ordenador y un Smartphone en esta start-up tecnológica).
 - La Interpretación o asignación de juicios de valor (oficina cómoda y moderna, socio imprescindible por sus conocimientos, un inversor odioso, un ordenador obsoleto y un Smartphone que me facilita la vida).



- La suma de ambas es la Realidad Tangible en la que vivimos y con la que nos relacionamos.

- R= Relación: A diferencia de los anteriores éste es el único con una naturaleza exógena, es decir, no depende casi exclusivamente de uno mismo, sino de su entorno, de sus relaciones con los compañeros, los clientes, su círculo de amistad, etc.



b. Habilidades gerenciales.

b.1 Establecimiento de objetivos y metas.

A pesar de no ser una habilidad de desarrollo personal, sí que influye directamente en muchas de las otras habilidades (automotivación, proactividad, responsabilidad, gestión del tiempo, negociación, desarrollo de producto...).

Cuando se estudia el establecimiento de objetivos se está buscando encontrar cuáles son los más motivadores, los más eficaces, y en tratar de entender las razones por la que esos objetivos determinados producen esos resultados.

Ed Locke y Gary Latham que son los principales investigadores de esa teoría señalan que los objetivos que los miembros de la start-up tratan de conseguir son directamente proporcionales a su motivación y al consiguiente desempeño.

Siguiendo el acrónimo MARTE, vamos a intentar remarcar las características que deben te-

ner los objetivos que nos marquemos y los que marquemos a nuestros colaboradores.



- *Medibles*: Debe existir una unidad de medida que permita evaluar de manera objetiva y cuantitativa el progreso y si finalmente se ha logrado el objetivo.

Vender en el más de marzo 300 unidades del producto X, es un objetivo medible.

Aumentar en un 32% la producción de tornillos “acme”, es también medible.

Disminuir el ruido de la sala, no es un objetivo medible (¿en cuántos decibelios?).

Adelgazar un poco, tampoco es medible (¿cuántos kilos?).

La idea fundamental es que se pueda saber cuándo se ha logrado el objetivo. Y además se sabrán los resultados parciales, lo que ayudará a conseguir el objetivo (no espero al 31 de diciembre para saber si se alcanzó el objetivo anual, sino que cada mes voy conociendo las ventas mensuales. Esto me permitirá maniobrar si veo que no vamos por buen camino.



Lección 9. Desarrollo de habilidades personales.

- **Alcanzables.** Los objetivos tienen que ser difíciles aunque no imposibles de conseguir. Un objetivo inalcanzable no llega a motivar y se renuncia al esfuerzo de lograrlo desde el principio.

Mejorar en 1 segundo tu marca de 100 metros lisos puede ser alcanzable y motiva. Bajar de 8 segundos en 100 metros lisos es inalcanzable y no te motiva para entrenar duro.

- **Retadores, Motivadores u Orientados a Resultados.** Los objetivos deben ser significativos para el emprendedor.

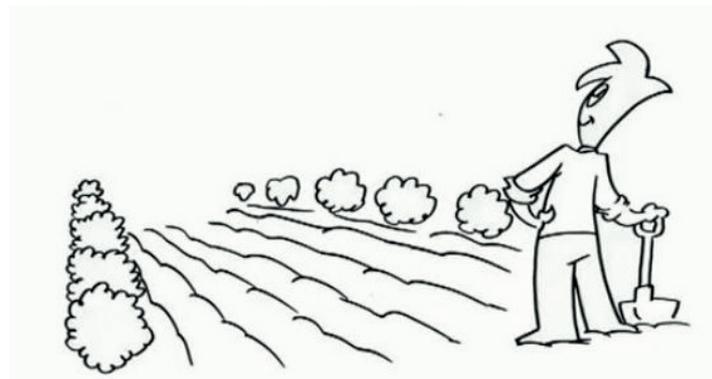
Acabar un triathlon, como objetivo personal y conseguir una cuota de mercado del 2,5% como objetivo profesional suenan significativos y orientado a resultados.

Pelar cinco mil caramelos de piña en una hora cumple los requisitos anteriores, pero no motiva ya que no está orientado a satisfacer intelectualmente al emprendedor.

Además, los objetivos significativos para la start-up, para el fundador o para el inversor, suelen recibir más apoyo. Conviene saber la importancia del objetivo.

- **Acotados en el Tiempo.** El tener establecida una fecha tope de consecución del objetivo ayuda a la planificación del mismo. De esta manera los “fuegos que hay que apagar” en el día-a-día no justificarán el retraso indefinido de la obtención del objetivo.

Es también importante que exista una justificación a la fecha de consecución del objetivo y no sea impuesta unilateralmente y sin una razón.



Al fijar el objetivo habrá que responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuándo se empieza?
- ¿Cuándo se acaba?
- ¿Puedo ir haciendo ya algo?
- ¿Cuándo me dan los primeros datos sobre el progreso en el intento de lograr el objetivo?

- **Específicos:** Hay que comunicar exactamente lo que se espera al asignar el objetivo. El por qué es importante, quien se encuentra involucrado en la consecución, dónde se desarrolla la acción, y que parte cualitativa debe ser destacada.

Al fijar un objetivo siempre se responderán las siguientes preguntas:

- ¿Qué es exactamente lo que hay que lograr?

- ¿Por qué razones específicas se fija el objetivo?
- ¿Qué beneficio obtiene la organización o la persona?
- ¿Quién más se encuentra involucrado en la consecución del objetivo?
- ¿Dónde se desarrolla la acción?
- ¿Qué se necesita y cuáles son las restricciones?

Además de estas características de los objetivos, hay unas ciertos requisitos que deberían cumplir:

- **Aceptación.** La persona implicada en la ejecución de la tarea tiene que aceptar los objetivos para sean considerados motivadores y se esté dispuesto a esforzarse para lograrlos.
- **Implicación en el Diseño.** Una buena manera de lograr la aceptación es no tratar de imponer los objetivos unilateralmente. La siempre útil frase de “¿tú que sugieres?” es una extraordinaria herramienta para que quienes han de lograr los objetivos tomen parte activa en la construcción y aceptación de los mismos.
- **Retroalimentación.** Es de vital importancia informar a las personas del grado de cumplimiento de los objetivos. Ello permite modificar enfoques y procedimientos.
- **Planificación.** No basta con saber la lista de objetivos. Es conveniente diseñar un plan de acción que recoja tiempos y acciones que nos acerque al logro de los objetivos, de manera que sepamos dónde empezar y cómo hacerlo. Ello motiva, facilita y evita despilfarrar de tiempo y otros recursos.

- **Presentación.** A ser posible, los objetivos deben entregarse por escrito. Y en una ocasión y lugar acorde con su importancia.

b.2 Gestión del tiempo.

-Buenos días - dijo el Principito.

-Buenos días - dijo el mercader.

Era un mercader de píldoras perfeccionadas que aplacan la sed. Se toma un par por semana y no se siente más la necesidad de beber.

-¿Por qué vendes eso? - Dijo el Principito.

- Es una gran economía de tiempo - dijo el mercader- los expertos han hecho cálculo. Se ahorran cincuenta y tres minutos por semana.

-Y, ¿qué se hace con esos cincuenta y tres minutos?

-Se hace lo que se quiere...

“Yo -se dijo el Principito - si tuviera cincuenta y tres minutos para gastar, caminaría muy suavemente hasta la fuente...”

El Principito. Capítulo XXIII.
Antoine de Saint-Exupéry

El Concepto del Tiempo

Si hubiera un banco que te diera todos los días por la mañana 86400 euros y por la noche al final del día te quitara los euros que no has usado, ¿qué harías? Seguro que gastarías en el día hasta el último euro.

Ese banco realmente existe y se llama banco del tiempo; todos los días te entrega 86400 se-



Lección 9. Desarrollo de habilidades personales.

gundos y al final del día te quita los que no has usado. Por tanto, depende de ti cómo usas el tesoro que te entregan.

¿A qué llamamos tiempo? La respuesta es que a un recurso no almacenable, no reemplazable, sin sustitutivos y que todos hemos de consumir. Es necesario administrar este recurso apropiadamente ya que es de gran valor.

Llamamos administración del tiempo a determinar cómo usamos nuestro tiempo para alcanzar nuestros objetivos en el menor tiempo posible. Seremos eficaces si alcanzamos los objetivos propuestos, y además seremos eficientes si lo hacemos gastando la menor cantidad posible de recursos.

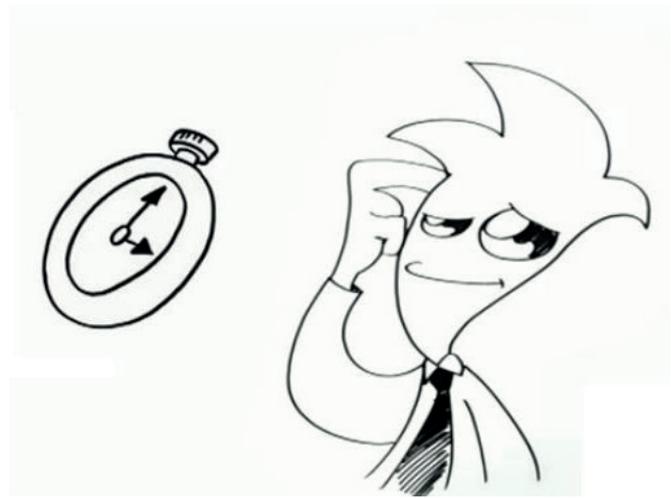
Cuando hablamos con profesionales, emprendedores y colaboradores, la frase más oída es “no tengo tiempo”? El mundo va muy deprisa, y no tenemos tiempo para preocuparnos del tiempo y sin embargo lo perdemos con mucha más frecuencia de lo que somos conscientes.

El tiempo es un recurso, y de cómo lo administremos dependerá no solo nuestro éxito profesional, sino nuestro bienestar personal.

Muchas veces caemos en la trampa de la actividad y hacemos muchas cosas sin evaluar si esas tareas son importantes para acercarnos al logro de nuestros objetivos.

Leyes del Tiempo

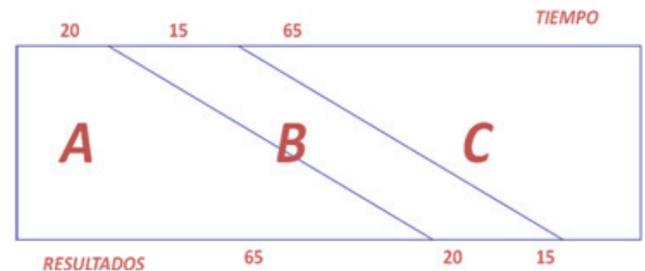
- *Ley 80-20 o Ley de Pareto.* Nos dice que dedicamos un 80% de nuestro tiempo a tareas que sirven para alcanzar el 20% de nuestros objetivos. El 20% de tiempo que nos sobra lo



dedicamos a tareas que nos ayudan a alcanzar el 80% de nuestros objetivos.

Debemos analizar las tareas que hacemos diariamente y priorizar las que son realmente importantes para aumentar nuestra eficacia (lograr objetivos).

El criterio ABC de clasificación de tareas nos ayuda a discriminar:



Las tareas clasificadas como A serán las prioritarias, ya que me obligan a emplear el 20% del tiempo pero me consiguen el 80% de los objetivos.

Las tareas clasificadas como B serán las que intentaremos delegar. Me obligan a emplear poco tiempo pero me sirven para alcanzar pocos objetivos.

Las tareas clasificadas como C me roban mucho tiempo y a penas producen el 20% de ob-



jetivos. Trataré de delegar, prescindir de ellas o ejecutarlas con toda la rapidez posible.

- *Ley de la Dilatación del Tiempo o Ley de Parkinson.* Toda tarea se dilata indefinidamente hasta ocupar todo el tiempo disponible para su realización.

Si voy a contestar un email, hay un cierto tiempo que emplearé en sentarme delante del ordenador, abrir el correo, buscar el que tengo que contestar, abrirlo y darle a “contestar”. A todo este tiempo le llamamos fase de imperfección (A) porque aún no puedo dar por concluida la tarea.

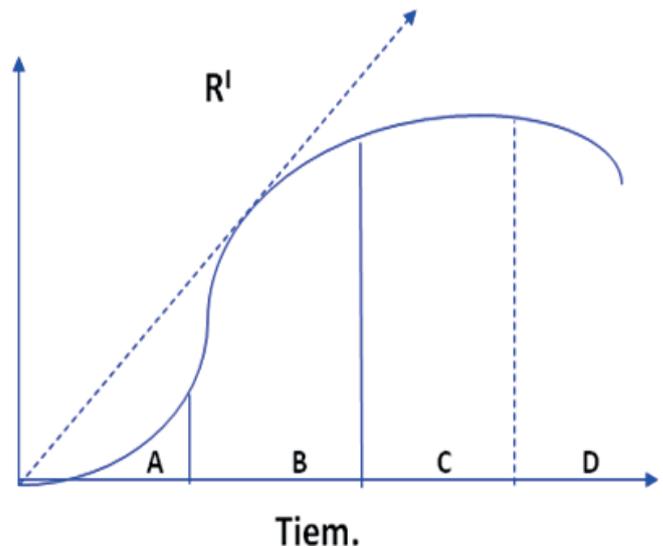
La fase de eficacia (B) llega cuando escribo la respuesta (supongamos que con “sí” vale) y le doy a “enviar.”

Existe un tiempo llamado fase de Perfeccionamiento (C), que viene cuando incluyo un saludo, una respuesta más larga (“sí, me encantaría ir al cine contigo esta tarde, mira en el periódico a qué hora son las sesiones y mándame un whatsapp”). Incluyo una despedida, releo y envío.

En cada tarea que hagamos (una llamada, una reunión, una visita, un informe...) debemos asegurarnos de los criterios de calidad mínima exigida e intentar cumplirlos (llegar a la fase de perfeccionamiento en ocasiones puede ser correcto), pero no alcanzar nunca la fase de despilfarro.

Finalmente, puede existir una fase de despilfarro (D), que se produce cuando cambio el fondo del email, algunas palabras las pongo de colores y de diferente tamaño, busco en internet la imagen de la película y la adjunto, etc.

- Leyes de Acosta.



- Primera Ley: El tiempo que requiere una tarea crece cada vez que la interrumpimos y la retomamos. (Si estamos haciendo un informe y nos interrumpen, luego tardamos un tiempo en volver a situarnos donde nos quedamos).
- Segunda Ley: Para una tarea corta, siempre hay un minuto. Para una tarea larga, nunca hay tiempo. (Tendemos a no planificar momentos para acometer tareas largas).

Nunca nos reservamos 4 horas para una sola tarea, y a veces es necesario. Además, con las tareas largas al principio parece que no avanzamos y tendemos a retrasarlas indefinidamente).

- *Ley de la Productividad o Ley de Ilich.* Después de cierto número de horas, la productividad del tiempo invertido decrece primero y se hace negativa después”

Tenemos que ser conscientes de que no somos máquinas. No podemos estar haciendo el mismo trabajo al mismo ritmo y



con la misma calidad durante mucho tiempo. Planificar tareas diferentes o complementarias ayudará a mantener la productividad de nuestro trabajo.

- *Ley de Swoboda o de los Bio-ritmos.* Todo el mundo debería estudiar sus hábitos de comportamiento, para saber si trabaja mejor pronto o tarde, por la mañana o por la noche.

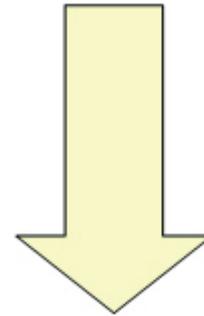
Si el emprendedor descubre que trabaja mejor a primera hora de la mañana, tratará de planificar su trabajo más importante o complicado para ese momento del día, dejando para por la tarde tareas más sencillas o llevaderas.

Por el contrario, si le cuesta coger el ritmo de trabajo por las mañanas no planificará reuniones antes de las 12 y dedicará sus primeras horas a labores rutinarias no complicadas.

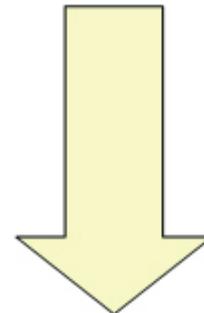
- *Ley de Murphy de Gestión del Tiempo.* Todo lleva más tiempo del que en principio parece. (También enunciada como “si algo puede salir mal, saldrá mal”.) Debemos dejar huecos en la agenda para retrasos, pérdidas de conexiones y otros imprevistos.

Trabajo previo de planificación

Con 6 fáciles pasos conseguiré saber que tareas debo realizar para acercarme a los objetivos marcados.



¿QUÉ ESTOY BUSCANDO?
¿CÓMO LO PUEDO HACER?
¿EN QUÉ ORDEN?
¿CUÁNTO ME LLEVA CADA TAREA?
MANOS A LA OBRA
¿QUÉ HE HECHO?



Revisar Objetivos
Lista De Tareas
Priorización de las Tareas
Acotar Tiempos
Control del Tiempo
Revisión-Calidad



Método de priorización de Tareas – Matriz de Covey

Las tareas se clasifican en base a dos criterios, IMPORTANCIA Y URGENCIA, y se colocan en la famosa matriz de Covey.

TAREAS B: Importantes no urgentes.

TAREAS A: Importantes y urgentes.

TAREAS D: Ni importantes ni urgentes.

TAREAS C: Urgentes no importantes.



Las Tareas A deben ser realizadas en el menor tiempo posible, por su urgencia, y generalmente por el propio emprendedor, dada también su importancia.

Si tenemos muchas tareas en este cuadrante significa que estaremos haciendo una pésima gestión del tiempo.

Las Tareas B deben ser realizadas también por el emprendedor pero cuando mejor le venga habiendo planificado. Las tareas B evolucionan naturalmente a Tareas A según pasa el tiempo. Las Tareas B permiten incorporar en su realización valores y visión de la start-up.



Lección 9. Desarrollo de habilidades personales.

Las Tareas C deben ser delegadas o realizadas en el menor tiempo posible.

Las Tareas D pueden ser delegadas o eliminadas si no fueran necesarias.

Normalmente los emprendedores tienen a mano su hoja de tareas Urgente/Importante y van clasificando las tareas que ya tienen y las que nuevas van apareciendo.

De esta manera podrán priorizar, delegar o descartar centrándose en el logro de los objetivos.

Nuestro desempeño y el logro de objetivos normalmente dependen del cuadrante en que más habitualmente trabajemos.



Planificación

Para hacer una correcta planificación de nuestras tareas y poder hacerlas cuando más nos convenga, seguiremos los siguientes pasos:

- Determinar las tareas a realizar.
- Clarificar los recursos que son necesarios.
- Valorar riesgos:
 - Tiempos de holgura (colchones de tiempo)
 - Camino crítico para incorporar alternativas de acción

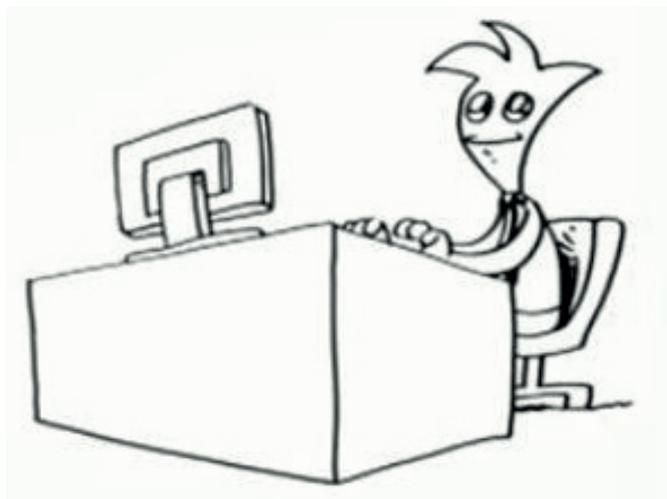
- Incorporar hitos de control y seguimiento
- Ser flexibles para admitir cambios.

Los ladrones del tiempo

Los ladrones del tiempo son malos hábitos que nos impiden realizar una correcta gestión del tiempo. Principalmente, los ladrones del tiempo te alejan de tus objetivos y, secundariamente, te quitan tiempo.

Los principales ladrones del tiempo para los emprendedores son:

- Interrupciones
- Improvisación
- Reuniones
- Email
- Teléfono
- Internet
- Papeleo
- Traslados



Tratamiento de Interrupciones

“¿Tienes un minuto?” Esa es probablemente la frase que más contribuye a hundir la productividad de cualquier tipo de empresa. La media de cada interrupción pasa de los 20 minutos.

Las interrupciones te impiden trabajar de forma continuada, obligándote a parar y reanudar después la tarea. En lugar de tener “días de trabajo” sólo tenemos “momentos de trabajo”, periodos de cinco, diez o quince minutos que duran hasta que llega la próxima interrupción.

Las interrupciones son además una fuente de estrés y ansiedad, ya que permanentemente te separan de tus objetivos y tareas diarias.

¿Qué hacer frente a las interrupciones?

- *Identifica los interruptores más frecuentes.* Observa si hay alguna interrupción que se repite con más frecuencia. Haz una lista con tus 10 tipos de interrupciones más comunes y puntúalas de 1 a 10 atendiendo a su impacto y frecuencia. Así sabrás cuál debes combatir prioritariamente.
- *Conciénciate antes.* Recuerda cuál es tu principal objetivo. Intenta estar atento para evitar interrupciones. Trabaja todos los días hasta que conviertas en un hábito las técnicas para evitar interrupciones.
- *Asigna cada nueva tarea.* Ten a mano tu lista de nuevas tareas o tu cuadrante urgente/importante. La gran mayoría de interrupciones son nuevas tareas que te encargan o te piden. No cometas el error de empezarlas en ese mismo momento. Anota la nueva tarea en tu

hoja urgente/importante en el lugar correspondiente y regresa con toda la rapidez posible a lo que estabas haciendo.

- *Trabaja en periodos cortos.* Si por la naturaleza de tu trabajo, la estructura de la start-up o el momento vital de la misma sufres muchas interrupciones y después de aplicar numerosas técnicas no sabes cómo pararlas, tienes un Plan B: trabajar en bloques muy cortos de tiempo. Al trabajar en periodos de pocos minutos reduces las posibilidades de interrupción. Divide cualquier tarea en sencillos bloques de quince a veinte minutos. Conseguirás trabajar más intensamente y con un menor número de interrupciones que si emprendes tareas de una hora a hora y media.
- *Ponte los auriculares.* Si trabajas con más personas utiliza siempre auriculares. Aun cuando no estés escuchando música o la radio, actúan como un arma altamente disuasoria ante interrupciones.
- *Comunica tus rutinas.* La gente con quien trabajas debe conocer tus rutinas. Si son clientes o proveedores puedes hacerles saber que pueden llamarte en ciertos tramos horarios “para poder atenderles mejor”. Es fundamental que tú estés disponible para ellos, pero más lo es que tú consigas trabajar.
- *Sin llamadas, por favor.* Intenta que no te pasen llamadas o marca franjas horarias.
- *Al grano.* Si finalmente nos vemos obligados a responder a esa llamada, iremos directos al grano. Intenta además que la otra persona también lo sea.



Cuanto más se alargue la interrupción, más tiempo necesitarás para volver a centrarte en la tarea que estabas desempeñando.

- **Frena al pesado.** No tengas piedad ninguna del compañero pesado o el gracioso de turno al que le gusta charlar y no trabajar. Para él o ella la interrupción es algo inofensivo y para ti puede ser destructivo. Ser exigente con tu productividad requiere mantenerse firme, tajante y expeditivo con esos interruptores. Diciendo las cosas de manera adecuada nadie se enfada (“Déjame que acabe esto y luego me paso a verte y me lo cuentas”).
- **Ojo con el móvil.** Especialmente a la hora de hacer tareas más importantes no atiendas llamadas, ponlo en silencio, boca abajo — para ni siquiera ver la pantalla—. Si alguien te llama y es importante, no te preocupes, te dejará un mensaje en el buzón de voz.
- **Redes sociales y chats.** Aunque te pueda parecer increíble para algunos, se puede estar más de una hora sin contestar el whatsapp o sin mirar tu facebook. Elimina cualquier tipo de sonido o alarma visual que te avise de la entrada de nuevos mensajes.
- **¡No interrumpas tú!** Algo muy importante: no seas tú el que interrumpe al resto. Tan importante como cuidar tu propia productividad es cuidar la de tu equipo. Especialmente si eres el jefe, coordinador o responsable, piensa en si es oportuno interrumpir a tus colaboradores o lo que tienes que decir es algo que puede esperar.



Tratamiento de la Improvisación

Una parte muy importante de la gestión del tiempo consiste en programar tu tiempo. Una vez que conoces tus objetivos, has priorizado las tareas y has asignado tiempos de realización a cada una de ellas, solo necesitas ponerte en marcha.

Por cada minuto que dediques a la planificación te ahorrarás al menos diez minutos en la ejecución. Piensa sobre papel. El trabajo a partir de una lista te mantendrá centrado y te proporcionará un informe visual de los logros.

Discrimina entre Tareas Clave y Tareas Repetitivas.

Las Tareas Clave son las que por su importancia o por su impacto directo en los objetivos, van a requerir un alto nivel de compromiso y trabajo. Para asegurarnos que las hacemos, tendremos en cuenta tres cosas:

- Sitúalas en momentos del día dónde vas a poder dar lo mejor de ti. Piensa en tus biorritmos y en las interrupciones.
- No permitas que ninguna otra tarea menor interrumpa su realización.



Lección 9. Desarrollo de habilidades personales.

- Cuando te pongas con ellas pon lo mejor de tí.

Las Tareas Rutinarias son actividades repetitivas que hacemos sistemáticamente todos los días. Piensa durante unos minutos en tu día a día hasta localizar cuáles se repiten y cuáles no (gestionar correo, reunirnos con los colaboradores, llamadas, hacer el café...)

A la hora de hacerlas, tendremos en cuenta tres cosas:

- Sitúalas en momentos del día donde no interfieran con las tareas importantes, y donde tengas que dar menos de ti (las tareas rutinarias exigen poca concentración).
- Evita que se conviertan en una distracción o una interrupción. No puede ocurrir que leer el periódico o chequear el email supongan una interrupción de algo más importante.
- Dado que las tienes que hacer, procura que te quiten el menor tiempo posible.

Pasos para la Programación Temporal

- Revisar la lista de tareas pendientes para la semana.
- Empezar programando las tareas realmente importantes (más orientadas a los objetivos). El objetivo es terminarlas, para lo que planearemos el tiempo suficiente y partiremos tareas muy largas en periodos más cortos para asegurar que avanzamos en ellas.
- Dejaremos tiempo libre para imprevistos y retrasos.
- Encajaremos después las tareas rutinarias, evitando tener tareas solapadas.
- Al terminar cada día visualizaremos la jornada del día siguiente según el planning.

- Recuerda que, por comodidad, preferimos afrontar tareas:



Tratamiento de las Reuniones Ineficientes

Muchos emprendedores comparten la idea de que las reuniones son “una pérdida de tiempo”. En general, y en términos de productividad, las reuniones están mal vistas y todo el mundo intenta evitarlas. Y debería ser justamente al revés.

La información obtenida en una reunión debería servir para incrementar la productividad. En una start-up de base tecnológica parece muy necesario compartir avances, decidir conjuntamente o informar de cambios.

Los principales errores que se cometen con relación a las reuniones son:

- Falta de Preparación. Materiales y contenidos muchas veces se preparan sobre la marcha.
- Objetivos no especificados o erróneamente definidos. Muchos de los asistentes no saben exactamente el propósito de la reunión.
- Roles de los asistentes incorrectamente definidos.



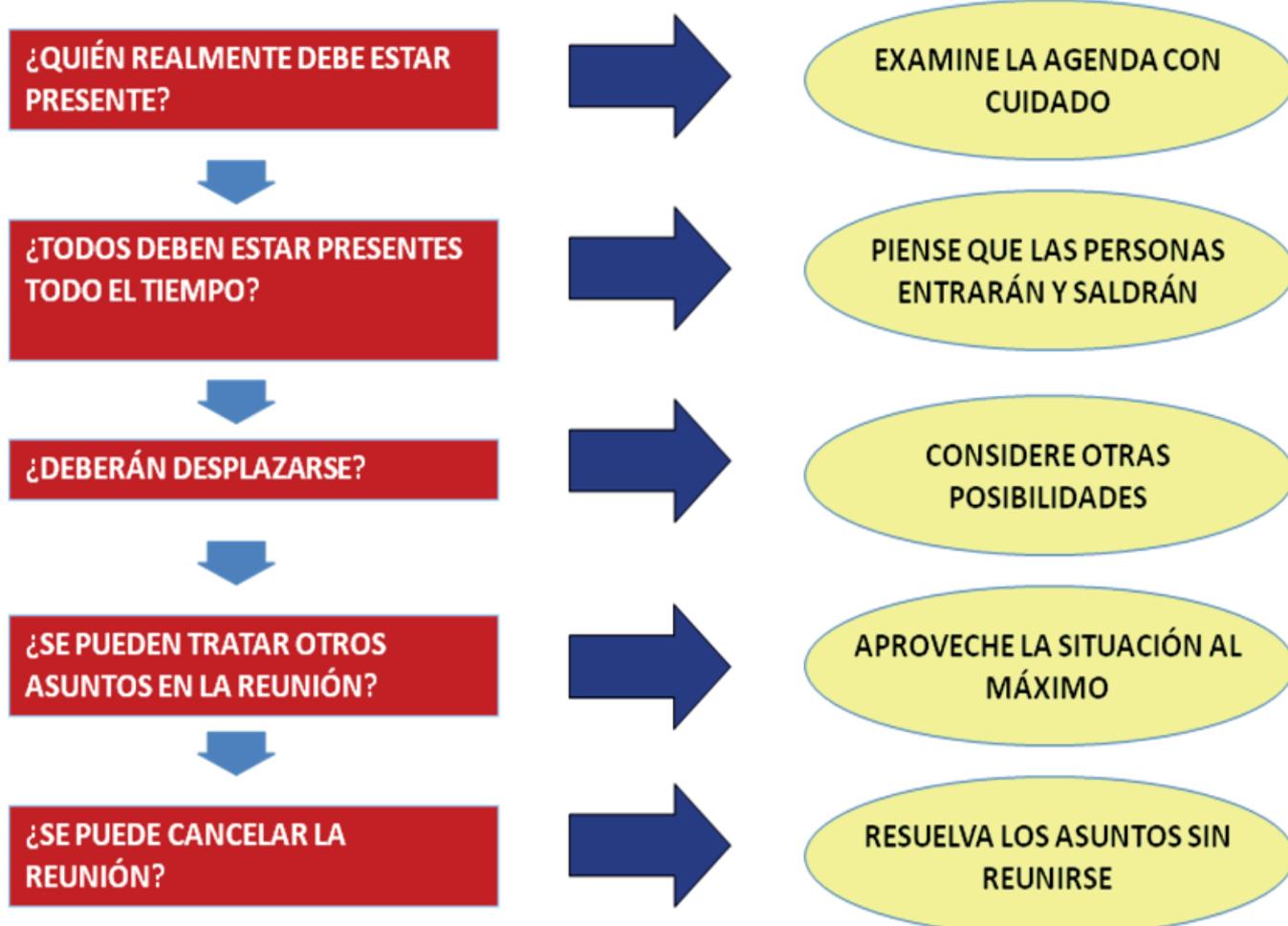
- Duración excesiva. Una hora parece ya un tiempo excesivo para tratar un tema.
- Ausencia de acuerdo de medidas concretas, personas responsables de las acciones y sistemas de control que evalúen el progreso de las acciones.

Convocando una reunión

Cosas que hay que tener en cuenta al convocar una reunión:

- Pensar si realmente es necesario convocarla. Estudiar otras posibilidades.
- No convocarla como “urgente”. Debe ser planificada y se debe permitir a los asistentes “hacer los deberes”.
- Convocar solamente a las personas que de verdad han de asistir. Convocar parcialmente

- a los asistentes que solamente deban estar en una fase de la reunión.
- Asegurarse que se ha comunicado a cada uno de los asistentes lo que se espera de ellos en la reunión.
- Comunicar claramente el objetivo de la reunión.
- Reservar con antelación la sala y los materiales necesarios (pizarra, proyector,...).
- Asignar roles (cronometrador, redactor del acta y las conclusiones, moderador).
- Al principio de la reunión fijar la hora de finalización, recordar el objetivo de la reunión y pedir brevedad y concisión.
- Ten preparadas preguntas para dinamizar la reunión.
- Envía el acta de la reunión y las principales conclusiones o acuerdos a los asistentes.



Los convocados a la reunión

Pasos a seguir cuando el emprendedor es convocado a una reunión.

- Interesarse proactivamente por el motivo y objetivo de la reunión.
- Preguntar la hora de comienzo y final.
- Preparar preguntas y mostrarse dinámico durante la reunión.
- Llevar material para tomar notas.
- Anotar las ideas importantes dichas por cada persona que intervenga. Continuar con la escucha activa, y ya habrá tiempo después de analizar las notas.
- Prestar atención a la persona que interviene. Hacer las preguntas y sugerencias necesarias.
- Preparar concienzudamente la intervención en caso de tener que intervenir.

Gestión eficaz del Email

Hay dos ideas claves “previas” al análisis de la gestión eficiente del correo electrónico:

- Normalmente no hemos recibido formación sobre el uso y las posibilidades del correo. Generalmente ha existido autoformación por el método de prueba y error.
- Debemos considerarlo una herramienta a nuestro servicio y no algo vivo que debe ser atendido prioritariamente.

Existen algunas técnicas que ayudan a evitar que el e-mail sea un verdadero ladrón del tiempo:

- No dejarlo abierto de manera permanente.
- Eliminar las alarmas de recepción de correo.



- Fijar momentos del día para procesar el e-mail.
- No convertir en la primera actividad del día el atender el e-mail. Retrasarlo dos o tres horas cuando sea posible.
- Pide que el campo “asunto” sea específico y verdaderamente útil. Educa progresivamente a los que emiten correo electrónico para ti de manera que adquieran ese hábito.
- De la misma manera, pide que concreten lo más posible el contenido de cada correo.
- Aprende utilidades de búsqueda (por nombre, por fecha, correos que contengan adjuntos....)
- Piensa si es posible eliminar la recepción de email en el smart-phone.
- Gestionar el email no es el equivalente a descansar. No debe realizarse en periodos de descanso.

Gestión eficaz del Teléfono

El teléfono es una herramienta muy utilizada en el trabajo, pero no deja de ser eso mismo, una herramienta.

Cuanto más tiempo esté presente el teléfono en nuestro trabajo diario, mayor ha de ser la eficiencia en su uso.



El emprendedor que piense que el teléfono es un ladrón de su tiempo deberá analizar tres puntos:

- ¿Es incapaz de apagar o ignorar el móvil cuando es necesario hacerlo?
- ¿Siente la necesidad imperiosa de contestar cualquier llamada entrante, incluso mientras habla con otra persona?
- ¿Mantiene conversaciones sin un objetivo claro y de excesiva duración?

Si la respuesta es positiva en los tres casos, deberá trabajar para eliminar malos hábitos e incorporar otros nuevos más eficientes, como por ejemplo:

- Llamar con papel y lápiz. Cada llamada que efectuemos debe tener un propósito. El emprendedor tendrá apuntado qué busca conseguir en cada llamada que realice. Además, anotará las respuestas a sus peticiones y especialmente los datos que le faciliten (teléfonos, direcciones, cantidades, nombres...).
- Agrupar llamadas de entrada y salida. No es necesario contestar todas las llamadas (salvo que la tarea a realizar lo requiera) entrantes. Existe un buzón para recoger las llamadas no atendidas. Lo ideal es apuntar todas las llamadas que hay que hacer y ponerse un intervalo de tiempo (de 11 a 11.30 contestar las llamadas). “Me alegra hablar contigo; te llamo por algo muy concreto:...”
“¿Qué puedo hacer por ti?”

- Lo bueno, si breve, dos veces bueno. Evitemos ser descorteses y saludemos a nuestros interlocutores, pero ensayemos frases que nos permitan acortar la llamada.
- Apagar o silenciar el móvil. Esta acción me permite:
 - No interrumpir tareas realmente importantes para lograr los objetivos.
 - Escuchar posteriormente los mensajes, pudiendo elegir si devolvemos la llamada o contestamos por email.
 - Informarnos sobre un tema determinado.
 - Delegar la llamada en otra persona más adecuada.
 - Acostumbrar a los inversores, proveedores o clientes que en algunas ocasiones estás realizando tareas importantes y que les atenderás lo antes posible.

Otros Ladrones

Ya hemos comentado que las redes sociales pueden ser de inmensa utilidad para un emprendedor de base tecnológica, pero no pueden pasar a convertirse en el centro neurálgico de la vida de la start-up.

Como en el caso del e-mail, deberíamos fijar horarios fijos de consulta en el caso de que fuera necesario para nuestro trabajo. En caso contrario, podremos esperar a algún momento de ocio.

En el caso del “papeleo” o interminable trabajo administrativo, estudiemos si es realmente necesario llevarlo a cabo, que procesos pueden acortarse o automatizarse y si se puede delegar alguna de esas tareas.



En el caso de los traslados, visitas o reuniones con clientes y proveedores, existen dos principios a seguir:

- *Principio Logístico.* Existe mucha teoría y diversas herramientas para optimizar la gestión de rutas.
- *Principio de Conveniencia:* Siempre que sea posible agrupemos las visitas o traslados y busquemos reuniones en momentos donde el tráfico no suponga un ladrón añadido.

Efectos de la mala gestión del tiempo

- Efectos en el emprendedor:

- Jornadas cada vez más largas.
- Aumento de la agresividad, los nervios o la fatiga.
- Decisiones cada vez más precipitadas (imposible pararse a analizar con detalle).
- Aumento de la impuntualidad. Llegar tarde a muchos sitios.
- Anulación de entrevistas o visitas.
- Tiempo “troceado”, de tramos cortos, insuficientes para tratar algunos asuntos o realizar tareas importantes y largas.

- Actuar a golpes.
 - Sentirse “empujado” por otros.
 - Temas que se acumulan.
 - Problemas de fondo o proyectos importantes que se olvidan o se tratan indebidamente.
 - Aumento de la frecuencia de incidentes y conflictos.
- Efectos en el entorno del emprendedor (colaboradores, socios, proveedores, clientes, inversores,...etc.):

- Contagiamos nerviosismo.
- Desorganizamos el trabajo de otros, pidiendo cosas urgentes y prioritarias.
- Damos información insuficiente.
- Mala coordinación de trabajos.
- Se degrada el clima de trabajo.
- Mantenemos contactos superficiales y menos frecuentes.
- No escuchamos los problemas de las personas.
- Orientaciones o directrices mal definidas por poco pensadas, con modificaciones frecuentes y “retrabajos”.



Es la brújula (que nos orienta hacia los objetivos), y no el reloj, el instrumento que debemos tener como referencia en la gestión del tiempo.

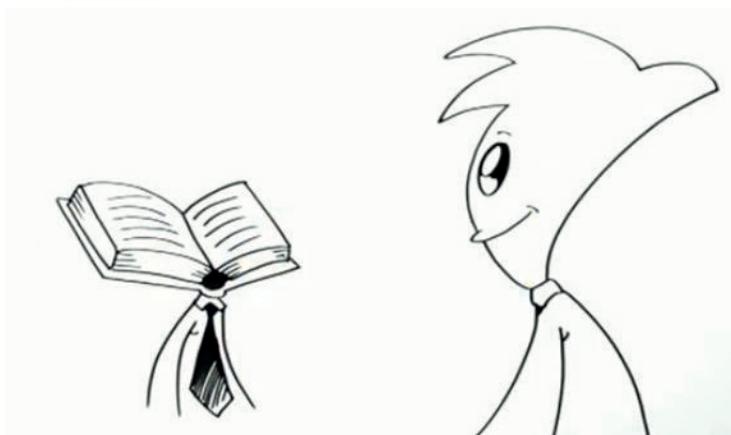


3. Negociación.

En los últimos años cada vez más emprendedores, ya sean de perfil más o menos agresivo, más o menos planificador o más o menos comercial, han ido interiorizando que las negociaciones a cara de perro donde una de las partes ganaba (al menos a corto plazo) y la otra parte perdía, son cosas del pasado.

De una definición clásica de negociación como:

“el arte de negociar es un cruce de voluntades donde el buen negociador necesita torcer la voluntad del contrincante para ganar la negociación”



Se ha pasado a la moderna definición de negociación como:

“la relación que establecen dos o más personas en relación con un asunto determinado buscando acercar posiciones y poder llegar a un acuerdo que sea beneficioso para todos ellos.”

En la segunda definición se incluyen ya, implícitamente, conceptos clave como:

- respeto a la otra parte,
- no enfrentarse con personas sino con problemas,

- buscar una solución equitativa.

Las ideas preconcebidas sobre la negociación y el negociador:

- *No soy buen negociador.* Puede que negociar no sea la más sobresaliente de las capacidades de un emprendedor de base tecnológica, pero conociendo las técnicas básicas y preparando bien cada negociación, el emprendedor saldrá contento del 99% de las negociaciones.
- *Las buenas personas no son buenos negociadores.* Es independiente ser buena o mala persona, ya que en la negociación moderna buscamos estrechar lazos y obtener beneficios mutuos.
- *No es bueno desarrollar lazos emocionales con tus clientes.* Nada más lejos de la realidad. Proveedores y clientes forman parte del ecosistema del emprendedor, y despertarán en él emociones, quiera o no quiera. Gestionar esas emociones y conseguir respuestas positivas y satisfacción mutua por un beneficio haber obtenido mutuo reforzará el ciclo virtuoso de relación.

Cuando un emprendedor entiende que la negociación es una guerra, que tener un producto o servicio inmejorable o un buen precio es la clave para conseguir clientes, que lo importante es sacarle algo al cliente, que el negociador necesita “armas”, técnicas de manipulación, y que el secreto es la oratoria, está encaminándose hacia la perdición.



Las consecuencias de esas malas actitudes son:

- Deterioro de la imagen del negociador o emprendedor y de su empresa.
- Sus clientes ven la negociación o la venta como una manipulación.
- Se produce una clara pérdida de la confianza.
- Los clientes pasan a un estado de alerta y viven el proceso de compra a la defensiva.
- Se acaban por producir pérdidas en la cartera de clientes leales.
- Algunos clientes se sienten engañados, se transforman en clientes justicieros y hacen verdadero daño a la empresa.

Tipos de Negociación

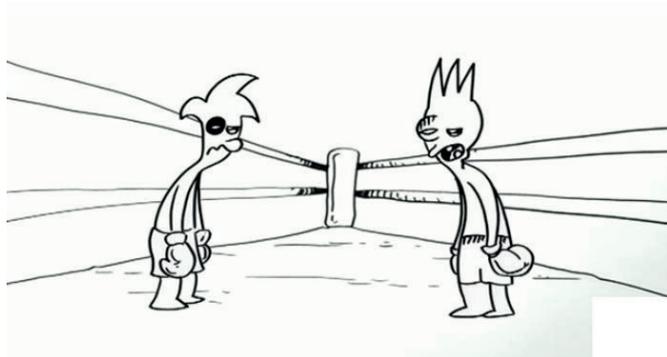
- *Negociación distributiva (tradicional).*

Es aquella en la cual los negociadores demuestran una débil cooperación e incluso, en algunos casos extremos, ésta no existe.

Se da importancia a la ganancia personal, incluso en detrimento de los objetivos contrarios comunes.

Los poderes de que gozan las partes entran en juego a fin de desempatar la posición de los negociadores.

Los juegos “a suma cero” han sido llamados frecuentemente distributivos.

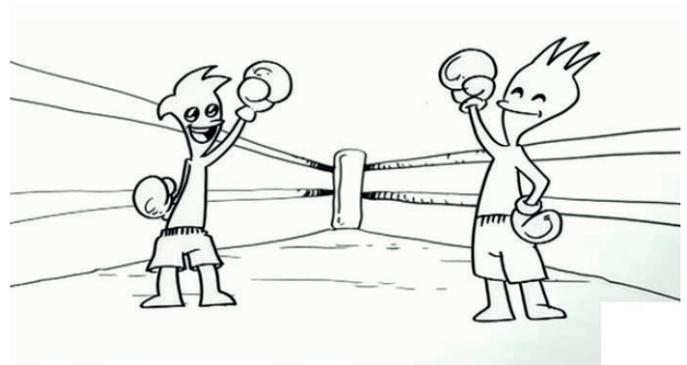


- Negociación integrativa o modelo ganar-ganar (moderna, relacional).

Los negociadores manifiestan deseos de ganancias mutuas y una alta cooperación.

Está orientada hacia el respeto de las aspiraciones del negociador con el objeto de que la parte contraria considere el resultado igualmente satisfactorio.

Se tiende a dar importancia a la calidad de la relación entre las partes, incluso puede conducir eventualmente a la modificación de los objetivos particulares y de las respectivas prioridades, hacia objetivos de interés común.



Las razones para dar una orientación integrativa a una negociación son las siguientes:

- Tiende a desarrollar un clima de confianza, de reciprocidad y de credibilidad mutua.
- Mayor estabilidad de la solución negociada.
- Se presta a facilitar las relaciones entre los negociadores en el futuro.
- Da valor a la creatividad, la búsqueda de opciones constructivas y dinámicas, la movilización de ideas y de acciones nuevas.

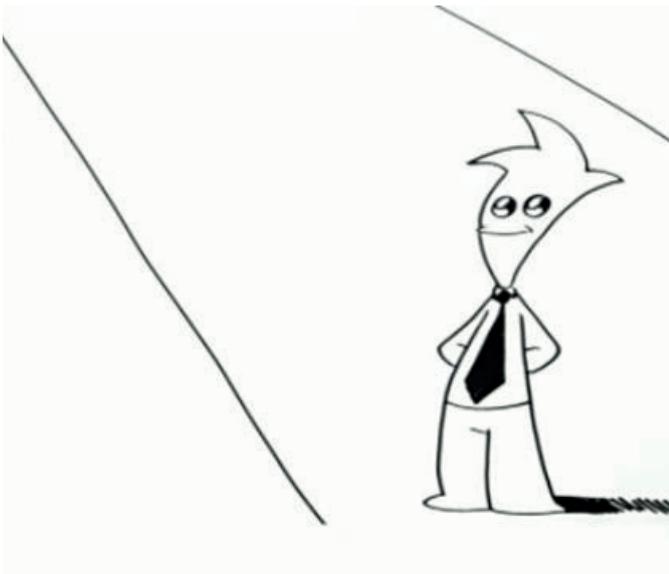
- Se transforma en un modo cotidiano de solución de problemas, de enriquecer la cultura de emprender y completar los modelos tradicionales de "autoridad" y de "acuerdo".

a. Elementos clave de la negociación.

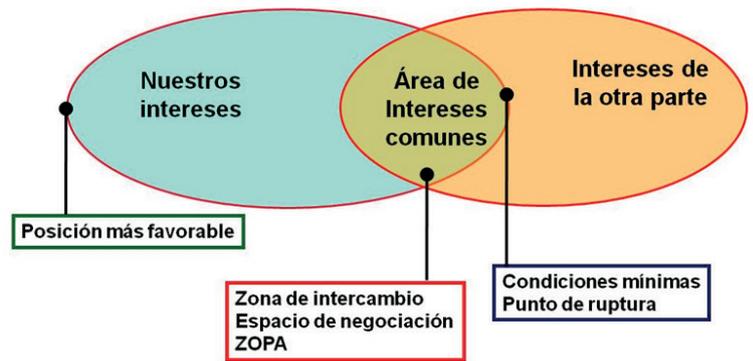
a.1 El negociador.

Son muchas las características que definen al buen negociador y que lo diferencian del "negociador agresivo" o del mero "vendedor-charlatán". Entre ellas podemos señalar las siguientes:

Le gusta negociar	Entusiasta
Gran comunicador	Resolutivo
Muy observador	Persuasivo
Ágil	Creativo
Psicólogo	Sociable
Firme, Sólido	Respetuoso
Honesto	Profesional
Meticuloso	



a.2 El espacio de la negociación.



En la negociación tradicional cada negociador intentará un resultado que le acerque lo más posible a la posición más favorable para él. En la negociación relacional se trabajará únicamente dentro de la ZOPA (ZONA de Posible Acuerdo).

a.3 Fases de la negociación.



Como se ve en la figura existen tres categorías de fases en la negociación:

- Prenegociación. Los buenos negociadores mantienen la máxima de que ante un proceso



de negociación, “PREPARACION: CLAVE DEL ÉXITO.”

- Desarrollo. Incluye la fase de saludo, fundamental para lograr un buen clima de negociación, la siempre difícil fase del posicionamiento y su consecuencia directa, la fase de objeciones-concesiones, en la que se van acercando posturas, la fase del punto muerto al que en muchas ocasiones se llega y la fase del cierre o acuerdo.
- Postnegociación. Para muchos la fase clave, ya que aunque se hayan llegado a acuerdos, estos pueden ser incumplidos, de ahí la importancia de la fase de seguimiento. La última fase, solamente reservada a los verdaderos profesionales de la negociación, la fase de evaluación, donde se busca analizar que ocurrió durante el proceso entero y aprender de aciertos y errores para futuras negociaciones.

a.4 Factores condicionantes.

- Tiempo disponible para un acuerdo.
- Argumentos utilizados.
- Existencia de alternativas al acuerdo negociado.
- Intereses reales y deseos de ambas partes y de los negociadores.
- Información e historial de negociaciones previas.
- Relación entre las partes y número de jugadores.
- Relación esperada en el futuro.
- Restricciones en la negociación (límites operativos, capacidad de producción, credibilidad de los negociadores, marco legal...).

a.5 El poder del negociador.

Por Poder se entiende, en términos negociadores, la capacidad que un negociador tiene para influir en las actitudes y comportamientos de su interlocutor de manera positiva para sus intereses.

Cuánto más “poderoso” nos vea el interlocutor, más posibilidades tendremos de ganar en la negociación. Sin embargo, no es tan fácil adquirir poder. Vamos a ver en forma detallada cuáles son las fuentes que pueden otorgar ese poder a un negociador.

- Legitimidad. Un negociador logra Poder cuando transmite a su oponente el reconocimiento que su empresa le concede como interlocutor válido ante los clientes.
- Credibilidad. Si quienes negociamos conseguimos ser creíbles frente a nuestro interlocutor, éste dará por cierto todo aquello que digamos sin necesidad de demostrarlo.
- Trabajo. Si los clientes saben que estamos dispuestos a realizar todos los esfuerzos que sean necesarios para colaborar con ellos, esto nos otorga poder moral necesario en algunas negociaciones.
- Tiempo. Muchas veces los negociadores utilizan tácticas basadas en el tiempo. Si transmitimos al cliente la sensación de que eventuales presiones de tiempo no van a influir en nuestra forma de actuar, estamos adquiriendo poder.
- Planificación. Tenemos que transmitir a nuestros interlocutores la sensación de que cualquier trabajo a realizar que ataña a la nego-



ciación va a ser analizado en profundidad con antelación.

- Convicción. Esta es una cuestión cien por cien emocional. Hemos de transmitir a nuestro interlocutor la seguridad que proporciona el sentir que los productos, servicios y, en consecuencia, el posicionamiento que tenemos se ajustan perfectamente a las circunstancias del interlocutor.
- Información. El interlocutor nos otorgará poder si somos capaces de transmitirle la sensación de que sabemos (aunque no sepamos, si es necesario).
- Riesgo. Cuanto más nos presentemos ante el interlocutor como negociadores capaces de aportar soluciones y buscar alternativas ante posibles situaciones comprometidas, más poder estaremos adquiriendo.

Como se puede apreciar, el concepto de Poder es plenamente emocional. Y es que la negociación es un proceso fundamentalmente emocional. Más aún, un negociador tiene que evaluar, previamente a la negociación, cuál es el equilibrio de poder entre ambas partes. Para ello, ha de tener en cuenta los siguientes principios:

- El poder es relativo y pocas veces podemos decir que un negociador disfruta del poder completo.
- El poder puede ser real o aparente: si no nos damos cuenta de nuestras ventajas aunque las tengamos, no tenemos poder.
- Podemos utilizar nuestro poder sin actuar: si nuestro oponente cree que haremos algo en su contra, no es necesario actuar.
- El poder existe sólo si la otra parte lo acepta. Ejemplo: Un vendedor puede tener el pro-

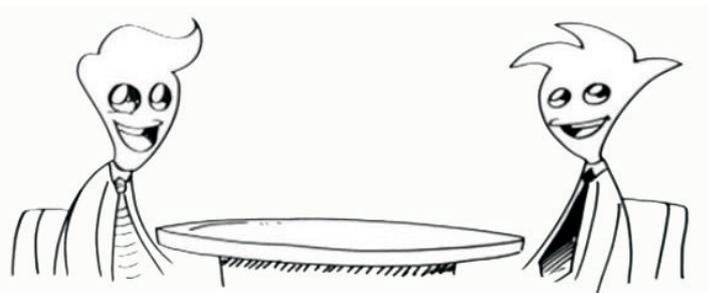
ducto líder, pero si el comprador no acepta esta situación, entonces el poder es mínimo.

- Ejercer poder siempre implica coste y riesgo.
- El poder cambia durante la negociación, según las concesiones y según los beneficios y contribuciones de las personas.

b. Estilos de negociación.

Existen diversos estilos de negociación, pero independientemente del estilo de negociación existen unas normas básicas:

- *Acudir con los objetivos a conseguir bien claros:* La mayoría de las negociaciones no se ganan en la mesa, sino en la planificación y en el estudio de la operación que hagamos anteriormente.
- *Paciencia:* La prisa es el mayor enemigo del acuerdo.
- *Se comienza por lo fácil para obtener así un primer acuerdo.* Con un “terreno común”, ambas partes están en mejor predisposición para afrontar las dificultades.
- Ser blando y cordial con las personas pero duro con el tema de la negociación.
- Insistir en la *utilización de criterios objetivos:* Legitimidad.
- *Diseñar alternativas* para la mutua satisfacción de las partes que nos permitan superar estancamientos.

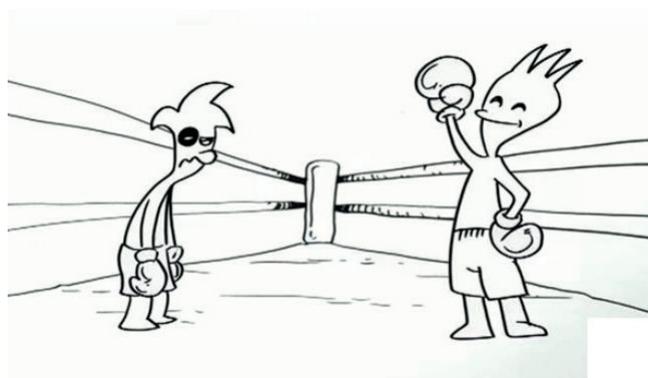


Existen cuatro posibles estados mentales del negociador:

- **Él gana:** La otra parte obtiene acuerdos por encima de sus objetivos mínimos.
- **Yo gano:** Obtengo acuerdos por encima de mis objetivos mínimos.
- **Él pierde:** La otra parte obtiene acuerdos por debajo de sus objetivos mínimos.
- **Yo pierdo:** Obtengo acuerdos por debajo de mis objetivos mínimos.

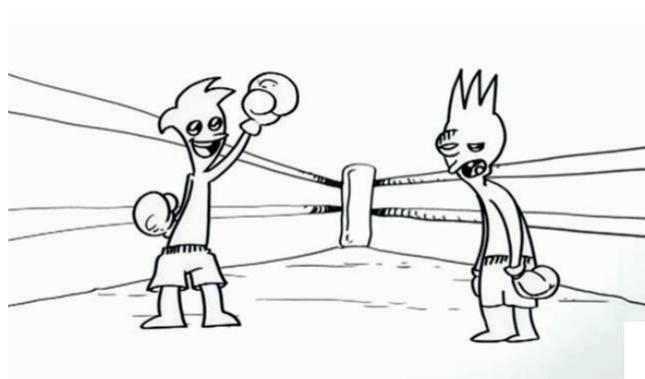
Según esto, los cuatro posibles enfoques o actitudes con las que un negociador puede ir a una negociación, son los siguientes:

- **Él gana - yo pierdo:** (Estilo de Negociación: BLANDO)
Obviamente, iríamos perdidos a una negociación con esta actitud. Si, además, se va conformando a lo largo de la entrevista, el coste económico para nosotros será muy grande y, por lo tanto, la relación comercial no podrá ser muy duradera. En este caso, es necesario examinar detenidamente los factores que están determinando esta actitud por nuestra parte.



- **Él pierde - yo gano:** (Estilo de Negociación: DURO)

Algún negociador puede desear esta situación, pero más vale preguntarse antes si quedará satisfecha la otra parte y si nos beneficiará a medio o largo plazo; si la otra parte se considerará engañada, puede que acabe la relación comercial.



- **Él pierde - yo pierdo:** (Estilo de Negociar DESTRUCTIVO)
Cuando se da esta actitud por parte de ambos negociadores, el desenlace lógico de estas situaciones suele ser que ambos pierdan el negocio. Esto sucede cuando no se cede o cuando las relaciones personales de los negociadores están deterioradas.
- **Él gana - yo gano:** (Estilo de Negociación: CONSTRUCTIVO)
Ir a la negociación con esta actitud y buscar esta situación es una estrategia integradora y de cooperación, encaminada hacia situaciones exitosas actuales y con futuro. La ganancia nunca será idéntica; es muy difícil que ambos negociadores ganen igual. Pero si hacemos ver a la otra parte que gana mucho, la satisfacción será grande y la predisposición hacia futuras negociaciones también. Por lo tanto, hay que evitar el error de alardear de que se ha ganado, se debe procurar que sea la otra parte la que crea que ha ganado.

Cada negociación en un mundo aparte. Negociamos con diferentes cantidades, marco espacio-temporal, con diferentes personas, con diferentes precios y con diferentes necesidades en cada caso, por lo que no existe un único estilo ideal de negociación ni se debe tener un estilo determinado.

Lo que sí se puede hacer es trabajar en adquirir los hábitos beneficiosos para facilitar el éxito. Realizar una buena planificación, crear buen ambiente, tener una actitud de beneficio mutuo, ser creativo en la búsqueda de soluciones o realizar un buen seguimiento son aspectos deseables en un buen negociador.

c. Técnicas de negociación.

c.1. La negociación integrativa, buscando un beneficio mutuo.

Fase de Planificación y Preparación.

Buscaremos obtener la máxima información posible de la otra parte, identificando igualmente las lagunas existentes en nuestra información.

- ¿Qué pretende la otra parte con esta negociación?
- ¿Quiénes son y a quién pueden representar?
- ¿Qué forma tienen de negociar?



- ¿Cuáles son sus límites máximo y mínimo?

Queremos conocer la máxima información posible para:

- Identificar nuestras motivaciones y las suyas.
- Adaptar la negociación a las necesidades MUTUAS.
- Prever con antelación posibles objeciones.
- Preparar la estrategia argumental-demostrativa.

Los objetivos de la negociación pasan dos filtros:

¿Qué objetivos me puedo plantear a partir de la información de que dispongo?

¿Cuáles de dichos objetivos coinciden con mis objetivos de negocio o con los de mi departamento o empresa?

A partir de estas dos preguntas, trataremos de establecer si existe margen de maniobra y cuál es la mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN en español, BATNA en inglés).

Una vez establecidos los objetivos, el negociador deberá plantearse las estrategias más convenientes. Para ello debe saber:

- Cuáles van a ser las condiciones de salida y cómo las comunicará.
- Cuál es límite para poder alcanzar un acuerdo.
- Con cuántas alternativas cuenta.
- Orden en el que presentaremos las diferentes ofertas en relación a productos, calidad y precio.
- Aspectos que interesa ir cerrando parcialmente.
- Qué cesiones se pueden hacer y cuándo deben hacerse.

- Cómo convencer a la otra parte de que ha llegado a un buen acuerdo.

Fase de Posicionamiento.



El posicionamiento es la etapa donde, basándose en toda la información acerca del interlocutor y en los acuerdos previos, los negociadores explican lo que consideran oportuno para iniciar o plantear la negociación. Para realizar un posicionamiento correcto, es necesario dominar algunas herramientas técnicas:

Herramientas de comunicación.

En primer lugar, es necesario dominar la técnica de preguntas; concretamente, se deberán realizar preguntas abiertas que permitan conocer más a fondo cuál es el posicionamiento, las necesidades, motivaciones, aspiraciones, intereses y las intenciones ocultas del oponente.

Es necesario, también, interpretar las claves de expresión no verbal del interlocutor. La misma postura del cuerpo puede informarnos acerca de sus deseos, estado anímico e intenciones, así como la posición de los brazos o la forma de mirar.

La propia experiencia.

La experiencia que poseamos en las relaciones humanas nos puede indicar:

- Qué es lo que verdaderamente quiere nuestro interlocutor, ya que no siempre coincide lo que se dice con lo que se piensa.
- La dosis de escepticismo que hay que tener ante el posicionamiento de la otra parte, ya que las tergiversaciones y los “engaños” son elementos comunes de una negociación.
- Si el interlocutor está mostrando actitudes de presión hacia nosotros.

Reglas tácticas.

La diferencia entre el máximo y el mínimo, tanto en objetivos como en medios, es lo que determinará el espacio o banda que me queda para negociar. Cuanto más amplia sea esta banda, más alternativas tendré y menos peligro existirá de llegar a puntos muertos.

Es fundamental partir del máximo en cuanto a los objetivos. La razón es evidente: mi punto de partida determina desde dónde voy a tener que bajar. Si parto del mínimo, más posibilidades tendré de perder en la negociación. Si parto del máximo tendré más probabilidades de conseguir el óptimo o un punto similar.

Igualmente, es fundamental partir del mínimo en cuanto a los medios que estoy dispuesto a ceder. Si parto del óptimo o del máximo, tendré mayores posibilidades de perder.

Queda claro que mi posicionamiento depende muy directamente de la información que yo posea acerca de la otra parte.



Si en el transcurso de la entrevista, el interlocutor pide más del máximo que yo estoy dispuesto a conceder, entonces: puedo aplazar la negociación para estudiar de nuevo la situación, o incremento el máximo de mis objetivos, adecuando lo que pido a lo que me piden.

Es necesario no mezclar esta etapa con las concesiones. Por lo tanto, hay que decir primero todo lo que se quiere lograr o pedir. Más tarde se hablará de lo que se está dispuesto a conceder. Cuanto más “duro” sea el posicionamiento de mi interlocutor, más duro será el mío y más espacio me concederé.

¿Hay que ser el primero en hacer la demanda inicial, o hay que dejar que lo haga el otro? La ventaja de hacer la primera oferta es que podemos forzar a la otra parte hacia nuestro límite superior. Una vez que está sobre la mesa, resulta difícil para la otra parte alejarse demasiado de nuestra demanda sin perder el trato. Pero el peligro de hacer la primera oferta reside en que, tal vez, no sea lo bastante alta, en cuyo caso se pierde bastante. Por el contrario, tal vez sea tan ridículamente alta que quede fuera del alcance de la otra parte.

Si la información acerca de la otra parte es fiable, suele ser bueno posicionarse primero. Nos dará iniciativa y rebajará las aspiraciones del oponente.

Si el interlocutor es nuevo o desconocido para nosotros, es necesario vender o asegurarse de que la venta está hecha y, por lo tanto, se puede negociar sobre bases seguras.

En tal caso, suele ser recomendable dejar que sea el interlocutor el que se posicione primero, a fin de recoger información. Si hay algo impre-

visto se sugiere aplazar la reunión y estudiar de nuevo la situación.

Fase de Objeciones-Soluciones.

En una negociación se realizan concesiones continuamente. Sin embargo, hay que saber qué se está haciendo y darse cuenta de que ciertas concesiones corresponden a ciertas situaciones, mientras que las mismas concesiones resultarían contraproducentes en otras.

La realización de concesiones constituye a menudo el camino de la menor resistencia, lo más fácil de hacer; pero no se debe olvidar que así como a veces resultan necesarias, positivas y útiles, otras pueden ir en detrimento de las posibilidades de llegar a un buen acuerdo.

Al momento de hacer concesiones, hay que tener presente:

- Considerar siempre si la situación y el contexto son los adecuados para la concesión específica que se tiene en mente.
- Tratar de conseguir que el cliente sea el primero en hacer una concesión, sobre todo en las cuestiones principales.
- Los perdedores hacen las concesiones más importantes de una negociación.
- No aceptar jamás la primera oferta. Casi nunca es la definitiva.
- El valor de las concesiones aumenta a medida que transcurre el tiempo. Cuanto más tiempo tengas que esperar tu interlocutor para conseguir las, cuanto más duramente tenga que luchar por ellas, más valiosas le parecerán y más las apreciará.



Lección 9. Desarrollo de habilidades personales.

- En el área de las concesiones no deberá haber reciprocidad. El hecho de que el cliente haga una concesión no significa que tú tengas que ofrecerle otra a cambio.
- Las concesiones que cuestan poco o nada pero resultan valiosas para el cliente (o viceversa) desempeñan un papel muy constructivo.
- Llevar la cuenta de las concesiones y de las del interlocutor.

Fase de Punto Muerto.

Puede llegar un momento de la negociación en el que las posiciones de las dos partes parezcan excesivamente distantes y no se vislumbre una posibilidad de acuerdo.

Existen varias soluciones a este punto muerto:

- Analizar si es un problema personal de los negociadores y cambiarlos.
- Revisar los acuerdos a los que ya se ha llegado.
- Hacer un receso para oxigenarse y pensar en soluciones.
- Aplazar la negociación fijando una fecha de reanudación.
- Pensar en la Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado (MAAN o BATNA).

Fase de cierre.

Cierres con acuerdo.

- Cierre con concesión: Es la forma de cierre más frecuente. Equivale a terminar la fase de intercambio ofreciendo una concesión para llegar a un acuerdo. Las posibilidades son:

- Presentar una nueva concesión, no exigida anteriormente pero atractiva para nuestro opositor.

- Cierre con resumen: Se trata de terminar la fase de intercambio haciendo un resumen de todos los acuerdos alcanzados hasta el momento, destacando las concesiones que la oposición ha conseguido de nuestra parte y subrayando lo ventajoso de llegar a un acuerdo sobre los puntos pendientes.

- Cierre disyuntivo: Se trata en este caso de presentar en la mesa de negociación la elección de dos soluciones, ambas dentro de los límites presupuestarios de la parte que cierra. Tiene la ventaja de dar a la otra parte cierta libertad de elección; ésta puede dividir lo que se le ofrece de la forma que más convenga, lo que no puede hacer es ampliar la oferta.

- Cierre con ultimátum: Se trata de exponer una restricción existente, generalmente temporal. Por ejemplo, decirle al cliente que si ahora no llegamos a un acuerdo, mañana no podré ofrecerle las mismas condiciones favorables ya que puede haber una variación en los precios.

Causas que dificultan el cierre:

- Temor a que no se produzca finalmente el cierre.
- Dar sensación de ansiedad o nerviosismo.
- Prisa. El cierre lleva su tiempo, cada negociación es distinta. En las negociaciones, al menos en las más importantes, si no tenemos tiempo suficiente es mejor realizar un aplazamiento. Nuestra falta de tiempo correría a favor del otro, quien tendría el poder del



tiempo. Yo perdería poder al estar “apretado” de tiempo. Podría conllevar el regalar concesiones para poder cerrar rápido.

Si la parte contraria acepta la oferta:

- Reafirmarles en su acierto.
- Agradecerles su esfuerzo, su tiempo y su confianza.
- No perder tiempo y firmar cuanto antes.

Si la otra parte no acepta la oferta:

- No hundirse. No todos los tiros a puerta se convierten en gol.
- No tomarlo como un fracaso, sino como una oportunidad de aprendizaje.
- Dejar siempre la puerta abierta. En un futuro podremos volver a negociar.
- Empezar la siguiente negociación con el mismo entusiasmo.

IMPORTANTE:

El objetivo no es llegar a un acuerdo (firmar contrato) sino asegurarse que el acuerdo se ejecutará (clausulas del contrato).

c.2. La negociación distributiva, buscando el yo gano - tú pierdes.

Ataque

- Empezar haciendo una exposición sesgada, para que el contrario piense que su situación es débil y necesita hacer grandes concesiones.

- Lanzar una primera oferta muy inferior a la esperada por la otra parte, pero defendible con argumentos.
- Hacer concesiones intrascendentes, magnificarlas ante la otra parte y pedir contrapartidas.
- Ir arañando concesiones parciales.
- Desgastar al contrario, terminará por aceptar cosas que no hubiese aceptado sin la presión psicológica.
- En las negociaciones con peligro de ruptura es conveniente que asistan dos negociadores y uno haga de “bueno” y otro de “malo”.
- En todo momento hay que ser duros con la empresa de la parte contraria, pero amables con las personas que la representan.
- Al terminar hacer ver al contrario que ha logrado un buen acuerdo.

Defensa

- Rebatir la exposición del contrario con argumentos.
- Mostrar asombro e incredulidad y argumentar su falta de sentido.
- Aceptar minimizando su importancia.
- No ceder sin contrapartidas.
- Forzar un aplazamiento al sentirse agotado.
- Aceptar pidiendo algo a cambio.
- Dureza con el “malo” y prudencia con el “bueno”.



4. Competencias.

a. Competencias para alcanzar el éxito.

Diversos autores han recogido tipologías de competencias y existe un número básico de ellas, que aparecen en todos los modelos. Son las que se llaman competencias genéricas o transversales, con orientación a las personas, a las ideas y a las tareas.

La Universidad de Deusto elaboró un modelo competencial donde se distinguen tres tipos básicos de competencias:

- *Competencias instrumentales*: aquellas que tienen una función instrumental, es decir, de medio o herramienta para obtener un determinado fin. Suponen una combinación de habilidades metodológicas y cognitivas que posibilitan la competencia profesional.
- *Competencias interpersonales*: suponen habilidades individuales y sociales. Se refieren a la capacidad, habilidad o destreza en expresar los propios sentimientos y emociones del modo más adecuado, aceptando los sentimientos de los demás y posibilitando la colaboración en objetivos comunes.
- *Competencias sistémicas*: suponen destrezas y habilidades relacionadas con la totalidad de un sistema. Requieren una combinación de imaginación, sensibilidad y habilidad que permite ver cómo se relacionan y conjugan las partes en un todo. Requieren haber adquirido previamente competencias instrumentales e interpersonales que constituyen la base de las competencias sistémicas.

En dicho modelo, teniendo en cuenta esta tipología, y las competencias incluidas se seleccionaron conjunto de competencias genéricas priorizadas en cada perfil profesional.

La Junta de Extremadura ha identificado las siguientes competencias para emprendedores:

Además de *autoestima*, son competencias para ser un buen emprendedor:

- *Visión del negocio*. Se define como la capacidad para mejorar el reconocimiento profesional y obtener resultados para los accionistas de la empresa. El emprendedor reconoce y aprovecha las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.
- *Capacidad para manejar las relaciones*. Es la capacidad para influir para que todas las partes de la cadena de valor en la empresa negocien y dirijan sus energías hacia la consecución de los objetivos estratégicos.
- *Efectividad Personal*. Es la capacidad de conseguir cada vez mayores niveles de madurez para alcanzar la excelencia en condiciones de trabajo difíciles. Esta habilidad lleva consigo ser responsable, improvisación, madurez y pensar con agilidad.
- *Resolución de problemas*. Identifica los puntos clave de una situación o problema complejo, y tiene capacidad de síntesis y de toma de decisiones.



Lección 9. Desarrollo de habilidades personales.

- **Coaching.** Ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.
- **Gestión de recursos.** Utiliza los recursos del modelo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.
- **Orientación al cliente.** Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente.
- **Networking.** El emprendedor desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.
- **Negociación.** Consigue el apoyo y la conformidad de las personas y grupo clave que influyen en su área de responsabilidad.
- **Comunicación.** El emprendedor comunica de manera efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y proporciona datos concretos para respaldar observaciones y conclusiones.
- **Empatía.** Escucha, tiene en cuenta las preocupaciones de los demás y respeta sus posiciones.
- **Delegación.** El emprendedor se preocupa de que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr sus objetivos.
- **Trabajo en equipo.** El emprendedor fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes.
- **Proactividad.** Muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad.
- **Creatividad.** Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.
- **Disciplina.** Hace en cada momento lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de las posibles dificultades de llevarlo a cabo.
- **Concentración.** Mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo período de tiempo.
- **Gestión del tiempo.** El emprendedor prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.
- **Gestión del estrés.** Mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.



- **Organización.** Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo, planificando su seguimiento.



- *Gestión del riesgo.* Toma decisiones adecuadas en situaciones de gran responsabilidad y alto grado de incertidumbre.
- *Autocrítica.* El emprendedor evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y su contexto.

RESUMEN

- Motivación por el propio desarrollo del negocio.
- Ser activo y tener iniciativa para hacer cosas.
- Tener una buena dosis de autoestima.
- Capacidad de trabajo.
- Saber delegar, planificar, organizar y evaluar el trabajo.
- Responsabilidad.
- Habilidades sociales, que permitan tener una relación adecuada con los demás.
- Adaptabilidad, para ajustarse con rapidez a los cambios sociales, de mercado e imprevistos de su empresa.
- Perseverancia.
- Habilidad innovadora.
- Confianza y seguridad en tener éxito.
- Capacidad de asumir riesgos.

b. Inteligencia emocional.

Una definición de Inteligencia Emocional es la siguiente:

“La capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones”

Daniel Goleman.

Howard Gardner enunció en 1983 su Teoría de las Inteligencias Múltiples, que señala que no existe una inteligencia única en el ser humano, sino una diversidad de inteligencias que marcan las potencialidades de cada individuo.

La teoría básica sobre las inteligencias múltiples puede resumirse en las siguientes palabras: Cada persona tiene por lo menos siete inteligencias o habilidades cognitivas. Estas inteligencias trabajan juntas, aunque como entidades semiautónomas. Cada persona desarrolla unas más que otras. Diferentes culturas y segmentos de la sociedad ponen diferentes énfasis en ellas.

- *Inteligencia lingüística.* En los niños y niñas se aprecia en su facilidad para escribir, leer, contar cuentos o hacer crucigramas.
- *Inteligencia Lógico-matemática.* Se aprecia en los menores por su interés en patrones de medida, categorías y relaciones. Facilidad para la resolución de problemas aritméticos, juegos de estrategia y experimentos.
- *Inteligencia Corporal y Cinética.* Facilidad para procesar el conocimiento a través de las



sensaciones corporales. Deportistas, bailarines o manualidades como la costura, los trabajos en madera, etc.

- *Inteligencia Visual y Espacial.* Los niños y niñas piensan en imágenes y dibujos. Tienen facilidad para resolver rompecabezas, dedican el tiempo libre a dibujar, prefieren juegos constructivos, etc.
- *Inteligencia Musical.* Los menores se manifiestan frecuentemente con canciones y sonidos. Identifican con facilidad los sonidos.
- *Inteligencia Interpersonal (inteligencia social).* Se comunican bien y son líderes en sus grupos. Entienden bien los sentimientos de los demás y proyectan con facilidad las relaciones interpersonales.
- *Inteligencia Intrapersonal.* Relacionada con la capacidad de un sujeto de conocerse a sí mismo: sus reacciones, emociones y vida interior.
- *Inteligencia Naturalista.* Facilidad de comunicación con la naturaleza; que consiste en el entendimiento del entorno natural y la observación científica de la naturaleza como la biología, geología o astronomía

Las 3 últimas, especialmente la Inteligencia Intrapersonal y la Interpersonal, forman parte de la Inteligencia Emocional.

b.1 Comunicación.

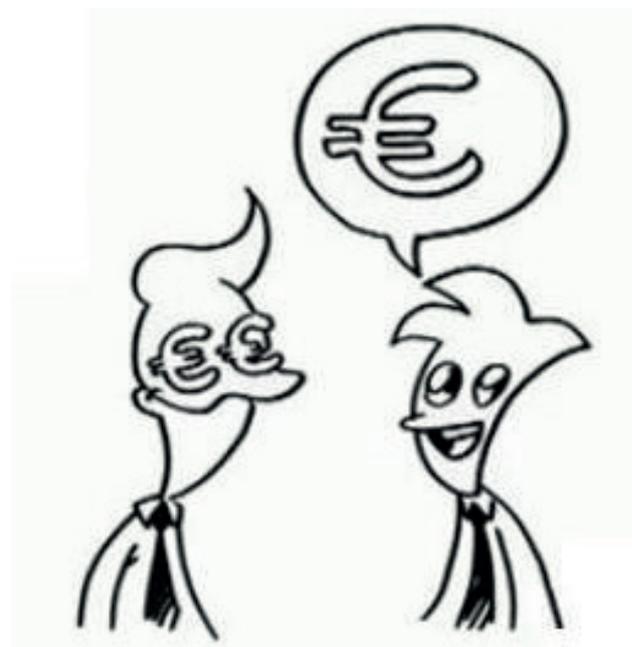
El proceso de comunicación es solo efectivo cuando el mensaje percibido por el receptor es idéntico al ideado por el emisor.

El emisor tiene una imagen en su cabeza; lo primero que debe hacer es transformar la imagen o idea a palabras (y no siempre encontramos las palabras adecuadas ni todos tenemos la misma capacidad para expresarnos).

El mensaje debe ser emitido por un canal (sms, email, voz telefónica, voz natural, voz via internet, radio, televisión, carta, publicidad estática...). Cada canal tiene sus ventajas y desventajas.

Además, debe emplearse un código común a emisor y receptor, y eso no siempre ocurre (jerga, lenguaje técnico, uso de emoticonos, gestos,...).

Puede ser que exista un contexto determinado que transforme el significado del mensaje. La misma expresión en ambiente laboral o de ocio puede significar cosas muy diferentes.



Y además, existe “ruido” que hace disminuir la calidad de la información. Entre las múltiples barreras para una comunicación eficaz, destacamos:

ruido físico
calor o frío
distracciones
falta de atención
falta de credibilidad
ausencia de
feedback

prejuicios
experiencia previa
imprecisiones
falta de empatía
falta de interés
actitud negativa





Demostrar la escucha activa.

Existen numerosas formas de demostrar a nuestro interlocutor que le estamos escuchando.

- Asentir con la cabeza.
- Afirmar (sí, correcto, a-ha,...).
- Responder sus preguntas.
- Repetir al unísono el final de sus frases.

Sin embargo, existe una única manera de demostrarle que le hemos estado escuchando activamente, y consiste en comentar:

“Si le he entendido bien, quiere decir que...” y repetimos su mensaje usando nuestras propias palabras.

Lenguaje Corporal.

- Postura Corporal: Al practicar la escucha activa, buscaremos con nuestra postura corporal el inclinar ligeramente el cuerpo desde la cintura hacia la posición del emisor. Cuando hablamos, recobramos la posición recta.
- Gesto: un gesto que ayuda al emisor a seguir hablando es colocarnos la mano sobre la parte inferior de nuestra barbilla, acariciándola suavemente mientras prestamos atención.

- Sonrisa: De vez en cuando, debemos sonreír cálidamente para transmitir confianza. A los seres humanos generalmente les gusta estar con gente que les sonríe, compartiendo bienestar y felicidad.
- Mirada: Debemos establecer ocasionalmente contacto visual con el emisor. Mantener la mirada muestra atención e interés por nuestro interlocutor, aunque si lo hacemos de manera continua podemos molestar o confundir. Un excesivo contacto ocular puede llegar a ser considerado como una manifestación de superioridad y falta de respeto.

Empatía.

“Tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan”

Daniel Goleman

La empatía, conocida como inteligencia interpersonal en la Teoría de las Inteligencias Múltiples de Howard Gardner, es definida como la capacidad de percibir en un ambiente común lo que otro individuo puede sentir.

Igualmente, es una capacidad de comprender el sentimiento que experimenta otra persona, de manera que exista una mejor comprensión de las razones de sus actos y se logre una toma de decisiones más correcta.

Es una capacidad que se puede y se debe trabajar, ya que ayudará notablemente al emprendedor a la hora de entender a las personas que le rodean en el ámbito laboral y el personal.



La empatía es una herramienta fundamental usada en la comunicación interpersonal, en la escucha activa, en la asertividad, y en el liderazgo de personas.

Conviene recordar que entender los sentimientos de otra persona no implica compartirlos, y que conocer las razones por las que actuó de una u otra manera tampoco implica estar de acuerdo con ellas.



Asertividad.

Ser asertivo es tener la capacidad para expresar o transmitir lo que se quiere, lo que se piensa o se siente sin incomodar, agredir o herir los sentimientos de la otra persona ni actuar contra sus derechos.

La Asertividad es una parte de las relaciones sociales que se compone de actitudes y conductas que permiten defender los propios derechos sin caer en la agresividad ni en la pasividad.

Es sin duda una capacidad que podemos adquirir y mejorar. Comunicar de forma asertiva es un hábito que hay que trabajar.

Es importante elegir el momento adecuado para comunicar asertivamente, lo que dependerá de las circunstancias y de la persona receptora. Siempre implica exponer el punto de vista propio respetando el de la otra persona, sin emitir juicios de valor.

Entre los derechos que debemos respetar al comunicarnos asertivamente se encuentran los siguientes:

- Derecho a ser tratado con respeto y dignidad.
- Derecho a tener y expresar los propios sentimientos y opiniones.
- Derecho a ser escuchado y tomado en serio.
- Derecho a juzgar las necesidades propias, estableciendo prioridades y tomando decisiones propias, se consideren acertadas o no.
- Derecho a decir “no” sin sentir culpa.
- Derecho a pedir lo que quiero, dándome cuenta de que también mi interlocutor tiene derecho a decir “no”.
- Derecho de opinión, idea o línea de acción.
- Derecho a cometer errores.
- Derecho a pedir información y ser informado.
- Derecho a tener éxito.
- Derecho a gozar y disfrutar.
- Derecho a mi descanso y aislamiento.
- Derecho a superarme.
- Derecho a no ejercer estos derechos.



Para comunicarse asertivamente debemos seguir los siguientes tres pasos:

Paso 1

Escuchar activamente y de forma empática hasta entender bien cuál es la posición de la otra parte.

“Comprendo que tengas una opinión negativa sobre...” “Yo en tu lugar me sentiría también contento por...”

Paso 2

Decir abiertamente, pero de forma constructiva, cual es nuestra posición.

“...sin embargo yo opino que...” “...por otra parte creo que podríamos verlo así:...”

Paso 3

Proponer una solución o decir lo que queremos que ocurra.

“Que te parece si...” “Te propongo...” “Me gustaría que...”

Existen tres modos de comunicación: Agresivo, Asertivo y Pasivo.

El emprendedor asertivo suele ser el único de los tres tipos que acaba consiguiendo las metas que se ha propuesto.

El emprendedor agresivo en un principio puede creer que ha ganado, pero al final habrá sembrado un ambiente tan malo a su alrededor que nadie le será leal y no tendrá en quién confiar. El pasivo por lo general no se propone ninguna

meta, porque está convencido de que nunca podrá alcanzarla.

La persona asertiva cumple siempre sus compromisos y ésta es la razón de que quienes están a su alrededor confían en él. El emprendedor asertivo puede explicar a los demás cómo se siente -aunque sus sentimientos sean negativos por algo que le han hecho o dicho- y hacerlo sin ofender a nadie.

Normalmente, alguien asertivo se enfrenta a cada nuevo reto de una forma positiva, gracias a su confianza y a la conciencia de sus propias limitaciones.

Está preparado para asumir ciertos riesgos cuando se trata de poner en práctica nuevas ideas e invertir en nuevas empresas. A veces las cosas no funcionarán como esperaba, pero una persona asertiva sabe que todo el mundo puede equivocarse y que hay que aprender de los errores. Cuando las cosas van bien sabe reconocer su éxito y sentirse orgulloso de lo que ha conseguido.

Es una delicia relacionarse con una persona asertiva. Su entusiasmo puede ser contagioso y a menudo inspirará a los demás para que tengan una visión más positiva.



b.2 Hablar en público.

Cualquier emprendedor necesita dominar esta habilidad.

Lo primero que debemos tener muy claro es el objetivo que buscamos hablando en público, ya que debe orientarse la intervención al logro de ese objetivo.

¿Se trata de comunicar una noticia o datos? (por ejemplo, los resultados de la empresa).

¿Se trata de manifestar una opinión sobre un tema determinado?

¿Se quiere motivar a un grupo? ¿Se quiere buscar entretener? ¿Tratamos de enseñar algo?

Hablar en público



Debemos identificar los momentos en que hablamos en público como una oportunidad única de establecer una comunicación eficaz. Esa oportunidad no debe desaprovecharse, para lo cual necesitaremos una cierta preparación.

La preparación incluye tanto el contenido como la forma en que vamos a comunicarlo (lenguaje

verbal, paraverbal y no verbal). Trataremos de obtener y mantener la atención de la audiencia, y eso es algo que exige dominar las técnicas de la comunicación.

Una cosa es conocer en profundidad la materia y otra muy distinta es saber hablar de la misma, saber comunicar. Como ejemplo, pensemos en cuántos profesores universitarios, auténticos sabios en su asignatura, ofrecen aburridas lecciones para sus alumnos. Dominar el tema es condición necesaria pero no suficiente: hay que saber exponerlo de una manera atractiva, conseguir captar la atención del público y no aburrirlos.

- El primer paso para hablar bien en público es sentir pasión por el tema que desarrollaremos. Cuánto más dominemos el tema y más interés mostremos en él, mayor será la atención de la audiencia.
- El segundo paso es seleccionar lo que realmente nos interesa transmitir. “Less is more”, como dicen los americanos. Mensaje concreto, claro y bien transmitido.
- El tercer paso es estar pendiente de la manera de comunicar: vocabulario, gestos, movimientos, de vestir, etc. Todo ello será valorado por el público y determinará el éxito de la intervención.
- El cuarto paso sería preparar la intervención ensayando. Con público objetivo a ser posible. Grabarse en video y analizarse después es un excelente método.
- El quinto paso es gestionar los nervios o el miedo. Es natural estar algo nervioso cuando se va a hablar en público, pero hay que pensar que el público no es el enemigo, sino un



posible aliado que está presente porque tiene interés en nosotros y el tema a tratar.

Gestionar los nervios.

Lo primero que hay que tener en cuenta es que un poco de nerviosismo puede que no venga mal, ya que permite iniciar la intervención en un estado de mayor energía.

Debemos analizar la causa del nerviosismo o miedo. Existen factores de dos tipos:

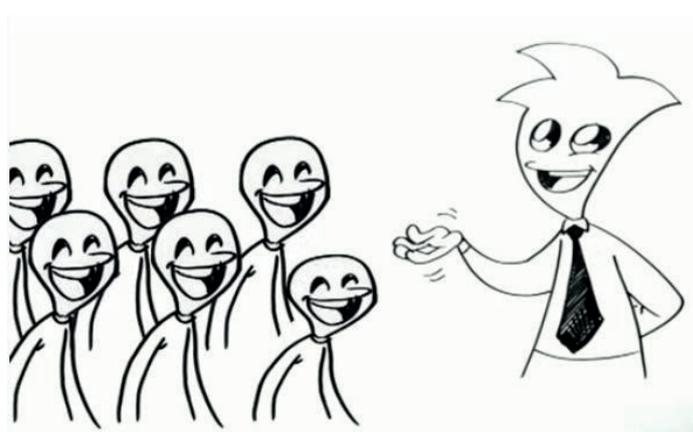
- *Miedo Irracional:* El que no obedece a motivos lógicos (miedo de que se rían de uno, de hacer el ridículo, de tartamudear, de perder prestigio profesional...) Son situaciones que nunca se van a dar si hemos preparado mínimamente el discurso o la intervención y tenemos un cierto interés en el tema.
- *Miedo racional:* obedece a situaciones que pueden presentarse (quedarse en blanco, no saber contestar a una pregunta, que no funcione el proyector, etc.). Lo solucionaremos actuando proactivamente (por ejemplo, con fichas de apoyo, realizando una buena preparación, verificando previamente de que el proyector funciona, etc.).

El miedo es una emoción que se produce asociada a ciertas reacciones físicas (sudoración, palidez, bloqueo...) Aunque uno perciba esas reacciones intensamente, rara vez lo notaran los asistentes.

Combatiremos el miedo con:

- Formación en técnicas de hablar en público.
- Ensayo y preparación.

- Pensamiento positivo.
- Ejercicio físico ligero unas horas antes de la intervención.
- Actuar: subir al estrado con tranquilidad, sin prisas, mirar al público unos instantes mientras se le saluda, ajustar el micrófono, organizar las notas... y comenzar a hablar despacio.
- Técnicas de relajación (detención del pensamiento negativo, respiración profunda, estiramientos de Jacobson,...etc)



Preparando la Intervención.

Debemos intentar conocer:

- Características del público asistente: debemos adaptar la intervención para que sea apropiada para el público que va a asistir. Número, edad, género, gustos, nivel de conocimiento sobre el tema.

De ésta manera adaptaremos el lenguaje y los ejemplos para comunicar mejor.

- *Objetivo de la intervención.* Hay que tener muy claro el motivo de la intervención. Felicitar a los colaboradores por su esfuerzo, comunicar datos económicos, convencer a inversores, etc.

El discurso debe estar orientado a lo que buscamos: informar, motivar, entretener, advertir, enseñar etc., y en función de ello nuestro estilo será más o menos participativo, más o menos formal, más o menos entretenido, y más o menos cercano.

El tema: el tema también va a determinar el tipo de discurso, de lenguaje, de actuación que desarrollaremos.

No es lo mismo hablar de la crisis en el Consejo de Ministros que sobre la organización de la visita de un mandatario extranjero.

No es lo mismo dirigirse a los colaboradores para presentarles un nuevo producto, que comunicarles un mal dato. En el primer caso se busca comunicar (lenguaje preciso) y en el segundo motivar (discurso más apasionado y entusiasta).

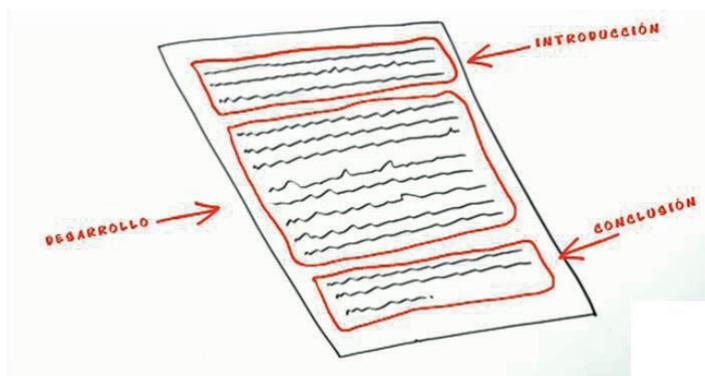
- *Lugar*: el lugar del acto influye también en nuestra intervención. ¿Es un aula, una sala de reuniones, un auditorio, una fiesta?
- *Tiempo del que disponemos*: el tipo de discurso será completamente diferente dependiendo de la duración. Aunque intervenciones de 1 minuto pueden resultar igualmente memorables que discursos de 2 horas, la estructura del discurso, la preparación y los medios (fichas de apoyo, transparencias, etc.), varían en uno y otro caso.

Estructura del Discurso

- *Idea clave*. Una vez determinado el tema, hay que decidir cuál va a ser la idea clave que se quiere transmitir y en la que se basará toda la argumentación. Por ejemplo, si se va a hablar sobre start-ups tecnológicas, la idea que se

puede transmitir es la necesidad de estar actualizados permanentemente.

- *Encontrar argumentos*. Una vez decidida la idea clave, hay que buscar argumentos que la apunten. Para ello, lo mejor es usar técnicas para fomentar la creatividad (tormenta de ideas, seis sombreros,..etc.) e ir anotando todo lo que surja. Una vez que se dispone de posibles argumentos, seleccionamos los más relevantes (4 o 5 máximo), ya que la capacidad de retención de la audiencia es limitada.
- *Desarrollar los argumentos*. Cada argumento debe ser desarrollado en profundidad. Se pueden usar definiciones y conceptos, datos, gráficos, ejemplos, citas, anécdotas, notas de humor (se pueden incluir aunque el tema tratado sea muy serio). Sin duda, de todas las herramientas la que mejor funciona es el contar historias. Una buena historia permanecerá en la memoria de los asistentes y les recordará el tema.
- *Estructura del discurso*. El discurso se estructura en tres partes muy definidas:
 - Introducción (se presenta el tema y la idea que se quiere transmitir).
 - Desarrollo (se comentan los argumentos que sustentan la idea).
 - Conclusión (se recuerda la idea principal y se nombran los argumentos utilizados).



Lección 9. Desarrollo de habilidades personales.

- *Claridad y Brevedad.* Al ser una intervención oral, primará especialmente la claridad. El mensaje ha de llegar al receptor en su totalidad.

Buscaremos frases sencillas y cortas y un lenguaje directo y adaptado a la audiencia, intentando facilitar la comprensión.

Debemos buscar siempre la brevedad (el público lo agradecerá). La brevedad implica que el discurso debe durar lo necesario, pero no más de lo necesario. Es decir, no ha de ser corto en tiempo sino conciso, ajustándose a los objetivos. Trataremos de ir al grano, evitar rodeos y limitar el número de ejemplos). Siempre es preferible quedarse corto que pasarse.

Siempre, independientemente del tema que se vaya a tratar, buscaremos que el discurso resulte atractivo, novedoso, ágil, bien fundamentado, (aunque el tema sea tan árido como “la evolución de los nematodos”).

Algunos consejos prácticos para hacer grandes presentaciones.

Requisitos previos presentación.

- Necesitas cero euros. Existen herramientas gratuitas para crear grandes presentaciones.
- 10 horas e ensayo por cada 30 minutos de intervención.
- Pasión por el tema elegido.
- Técnicas básicas de teatro.

Los ingredientes básicos.

- Una visión o idea clave.
- Estructura clara.
- Algún efecto visual, gráfico o imagen.

- Unas gotas de tragedia o comedia. Un par de buenas historias.

Los 4 pasos.

1. Da rienda suelta a tu entusiasmo.

Logra que la audiencia se emocione contagiándose de tu propia pasión.

“Hoy vengo a contaros algo fantástico...”

“Vamos a saber el secreto mejor guardado...”

“Es una oportunidad única de aprender sobre el maravillosos mundo de...”

Si de verdad piensas que algo es “lo mejor que has visto, algo increíble, maravilloso”, adelante, no tengas miedo de expresarlo. Los oyentes te han dado el permiso para ser apasionado y divertirse.



2. Recorre tu camino.

Debes presentar la idea clave (menos de diez palabras) como un mantra. Cuando Steve Jobs presentó el iPhone, usó “Reinventar el teléfono” en todas las ocasiones que pudo hacerlo.



Lección 9. Desarrollo de habilidades personales.

Después iremos contando a la audiencia lo que vamos a hacer. “Ahora os voy a hablar de...”, “Os acabo de hablar de... y ahora os mostraré...”. Los asistentes saben dónde están en cada momento, cosa que agradecerán.

3. Vende beneficios (personales).

Explica cual es el problema, y ofrece la solución. Comunicar cual es el beneficio que obtiene el asistente del producto o servicio que estás presentando hará que pongan atención.

De igual manera, comunicando lo que obtendrán por el mero hecho de asistir a tu intervención, despertarás su interés.

4. Pinta un cuadro.

Buscamos tener un par de buenas historias para nuestra presentación. Verdaderas o inventadas, pero que queden en la memoria.

- Cuenta historias personales: verídicas si es posible, adornadas cuando se pueda. La experiencia personal y el compartir algo propio da mayor credibilidad y gusta a la audiencia.
- Storytelling. Contar historias: existen diversas técnicas para ser muy bueno contando historias, hacerlas atractivas y facilitar que sean recordadas. Y son fáciles de aprender y duras de trabajar. ¡Manos a la obra!

La regla del tres.

Los humanos recordamos muy bien listas de tres cosas, personas o eventos. En nuestro discurso nombraremos las tres ideas y luego ha-

blamos de la primera y la nombramos, de la segunda y la nombramos y de la tercera y última.

Un ejemplo sería decir “Existen tres componentes básicos en la comunicación interpersonal, la Escucha Activa, la Empatía y la Asertividad. El primer componente básico es la Escucha Activa (y hablamos sobre la escucha activa)”.

Al acabar, diríamos “Os acabo de hablar del primer componente básico de la comunicación interpersonal, la Escucha Activa. Ahora os hablaré del segundo componente, la Empatía (y hablamos sobre la Empatía)”.

Al acabar, diríamos “Os acabo de hablar del segundo componente básico de la comunicación interpersonal, la Empatía. Ahora os hablaré del tercer componente, la Asertividad (y hablamos sobre la Asertividad)”.



Bibliografía

ATKINSON, W.W. (2010), El poder de la Palabra. Ediciones Librería Argentina.

GUIX, X. (2005), Mientras me miran Hable en público sin perder la calma.. Granica Ediciones.

CARNEGIE, D. (2009), El Camino Rápido y Fácil para Hablar Eficazmente”, Editora y Distribuidora Hispano Americana, S.A.

GRIGGS, S.T. (2011), Los cinco pasos de la Asertividad.

BLACH, E. Y FORNES, A, (2008), La Asertividad. Ediciones Plataforma.

STEIN, E. (2004), Sobre el Tema de la Empatía. Ed. Trotta..

ELIZONDO, M. (2004), Asertividad y Escucha Activa en el ámbito Académico, Ed. MAD.

