GUÍA IMPRESCINDIBLE PARA EMPRENDEDORAS

UN ENFOQUE DESDE EL COACHING

IDOIA POSTIGO

GUÍA IMPRESCINDIBLE PARA EMPRENDEDORAS

UN ENFOQUE DESDE EL COACHING

IDOIA POSTIGO

Guía imprescindible para emprendedoras, un enfoque desde el coaching

Primera edición: 2021
ISBN: 978-84-122389-5-2
Depósito Legal: LG BI 02006-2021

Autora: Idoia Postigo Fuentes
Edición: Euskal Ekintzailetzaren Behatokia-Observatorio Vasco del Emprendimiento, EEB-OVE
Diseño, maquetación e ilustraciones: Igor Markaida Uriagereka

© del texto:
Idoia Postigo Fuentes

© de esta edición
Editorial EEB-OVE. Observatorio Vasco de Emprendimiento EEB-OVE
Elkano Kalea, 21. 48008 Bilbo, Bizkaia
https://www.eeb-ove.eus
https://gem-paisvasco.es
info@eeb-ove.eus

Impreso en España - Printed in Spain

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra sólo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley.

IDOIA POSTIGO

1970, Barakaldo, Bizkaia. Licenciada en Ciencias Políticas (especialidad en Relaciones Internacionales) y graduada en Psicología. Máster de Investigación en Psicología sobre Comportamiento Organizacional. Coach individual y de equipos. Mentora y escritora. Desarrolla su labor profesional al frente de la Asociación Bilbao Metropoli-30, como Directora General.

A mi querida hermana Leire,
por atreverse a experimentar los retos del emprendimiento,
por su valentía, esfuerzo y capacidad de sacrificio.

Una mujer creativa que lleva incorporada en su genética
la convicción de que rendirse no es una opción.

CONTENIDOS

Prólogo 11
¿Por qué un libro sobre coaching para emprendedoras? 15

PARA IR ABRIENDO BOCA: UN ACERCAMIENTO
TEÓRICO AL EMPRENDIMIENTO DE LAS MUJERES
Aclarando conceptos 20
El impacto de los estereotipos 23
¿Por qué desde el coaching? 26
¿Qué vas a encontrar en las páginas de este libro? 27

PÍLDORAS DE COACHING PARA EMPRENDEDORAS
Visión, misión y valores. La esencia de tu empresa 33
Mi visión: "Pero, de verdad, ¿yo qué quiero?" 40
Cuando nunca es suficiente: el perfeccionismo 44
Gestionar mi empresa vs. correr como "pollo sin cabeza" 48
La pereza y la procrastinación: el arte de dejar para mañana lo que puedes hacer hoy . . . 52
Deudas más profundas: el autosabotaje 57
Cuando no me identifico con mi criatura: los valores 60
"Pito, pito, gorgorito"...: cuando no soy capaz de tomar decisiones 63

Gestión emocional. Ganando mis emociones para la causa 69
Durmiendo con mi enemiga: pensamientos negativos, creencias limitantes y otros fantasmas 73
Ansiedad: cuando las cosas por las que me preocupo no suceden jamás 76
Miedo al rechazo: cómo encajar las críticas y separarme de mi producto 80
Resignación: la negra y larga sombra de la indefensión aprendida 84
Culpa: la insoportable carga del arrepentimiento 88
La necesidad de agradar: el síndrome de Wendy 92
¡No me da la vida! El estrés 96
El antídoto contra la queja: "Yes, I can". Optimismo responsable 100
Asertividad: ni leona, ni oveja 104

Habilidades para emprender. El portfolio de tus talentos 109
Tic-tac, tic-tac,...: El síndrome de la malabarista y la aventura de gestionar el tiempo . . . 113
Presencia digital: que mi versión digital transmita lo que soy 117
¿Cuánto vale mi precio/hora? 120
Innovar o morir: introducir la creatividad en la empresa 123
Hablar en público: cómo enamorar a mi clientela 127
Presentarse a examen: afrontar la venta 130
Cómo delegar en mi equipo: clarificando expectativas 136
Cuando la criatura tiene dos madres 141

LA RECETA FINAL: EL EMPODERAMIENTO. CÓMO HACER FRENTE AL TEMOR DE INTRODUCIR LA MANO EN LA CHISTERA Y QUE NO HAYA NADA 143
Agradecimientos 152
Referencias bibliográficas 154

Prólogo

Este libro que tengo el inmenso honor y placer de prologar es una obra de carácter práctico que mediante "píldoras" de coaching planteadas de manera sencilla e inteligente por parte de su autora pretende ser esa "guía imprescindible" para mujeres emprendedoras.

La obra y filosofía de la autora, Idoia Postigo, son plenamente coincidentes con la línea editorial del Observatorio Vasco del Emprendimiento/Euskal Ekintzailetza Behatokia. Es por ello, que las personas que formamos parte del equipo del Observatorio Vasco del Emprendimiento, al que represento en esta Editorial, nos sentimos agradecidas y honradas de que la "Guía imprescindible para emprendedoras, un enfoque desde el coaching" sea uno de las primeras obras, independiente del equipo investigador del Observatorio.

El Observatorio Vasco del Emprendimiento, EEB-OVE es referente en la medición del fenómeno emprendedor en el ecosistema de la Comunidad Autónoma del País Vasco. Su objetivo es desarrollar trabajos de investigación, estudios, identificación de buenas prácticas, análisis de indicadores o evaluación de tendencias en el ámbito del emprendimiento. EEB-OVE, conscientes de la responsabilidad y compromiso que hemos asumido como herramienta de evaluación y diseño de políticas de impulso emprendedor del territorio de la CAPV, decidimos "emprender" una vez más, creando un instrumento editorial que facilitase e impulsase las publicaciones específicas sobre el fenómeno emprendedor.

La Editorial EEB-OVE fue especialmente creada para dar cabida a todo tipo de publicaciones: académicas, docentes, trabajos de investigación y de divulgación que visibilicen las diferentes perspectivas desde las que estudiar el emprendimiento, siempre bajo la filosofía del compromiso con el enorme valor de la persona emprendedora. La obra de la autora visibiliza un área de importancia crucial en nuestra sociedad: la necesidad de legitimación de las mujeres emprendedoras, razón por la cual, no podemos sentirnos más orgullosos de albérgala en nuestra Editorial EEB-OVE.

Es importante destacar que Idoia Postigo cubre un vacío en los textos divulgativos, al abordar el reto del emprendimiento femenino desde la perspectiva de coaching. De hecho, contamos con obras que abordan la metodología de coaching genérico para personas emprendedoras, pero que obvia los limitantes culturales y de percepción de genero a la hora de afrontar un proyecto empresarial.

Los últimos datos publicados por el Observatorio Vasco de Emprendimiento,

usando la metodología Global Entrepreneurship Monitor, GEM, muestran que en términos cuantitativos las diferencias de género a la hora de emprender son cada vez menos apreciables en la CAPV. De hecho, en el año 2020-2021, el 52,4% de las personas emprendedoras eran varones y el 47,6% mujeres. Es importante destacar el enorme avance de género que se ha producido en el ecosistema emprendedor vasco en los últimos años. En el año 2004 el indicador de actividad emprendedora total de la CAPV mostraba una deferencia de 5 puntos entre hombres y mujeres. Esa diferencia en el año 2020 se reduce a medio punto, diez veces menos que hace solo 17 años.

Un gran avance que merece matizarse abordando el emprendimiento femenino desde nuestro sistema de valores y percepciones sociales. Bajo esa óptica, observamos que las diferencias cualitativas siguen siendo importantes. Las mujeres muestran más miedo al fracaso, perciben menos nichos de oportunidad empresarial y observan que tienen menos conocimientos y habilidades para emprender que los hombres. De hecho, el colectivo emprendedor masculino es más optimista en su valoración del contexto cultural vasco para emprender, sobre todo en su valoración de la facilidad percibida para generar nuevos negocios y el compromiso empresarial con causas sociales.

El perfilado de edad media para emprender es similar entre hombres y mujeres en la CAPV y las diferencias en formación tampoco son especialmente reseñables, salvo mayor una presencia de la formación de postgrado entre ellas. Donde si observamos importantes diferencias es en el terreno de las motivaciones para emprender, factor determinante que sirve para predecir el origen y desarrollo de la actividad emprendedora. Las motivaciones más ambiciosas, como el deseo de marcar una diferencia en el mundo, o generar riqueza o una renta muy alta son superiores entre los varones, estando más presente en el colectivo femenino la continuidad de un negocio o tradición familiar.

En todo caso, y para enfatizar de nuevo en la importancia de la temática que aborda esta obra, debemos ser conscientes del peso femenino en la actividad emprendedora en nuestra sociedad. Por un lado, el 48% de las personas inversores informales en negocios de otros son mujeres y por primera vez desde el año 2004, las mujeres empresarias consolidadas, superan a los hombres. Por tanto, no podemos permitirnos mantener un sistema de valores y creencias diferencial por sexo, que influye directamente en lo que trasladamos a las nuevas generaciones en términos de impulsores y limitantes futuros para la creación de nuevas empresas.

La Editorial EEB-OVE observa que el colectivo emprendedor femenino estaba demandando una guía para emprender a la medida de sus dificultades. Y la pregunta

es ¿esta obra es exclusiva para mujeres? Mi respuesta, desde el punto de vista personal, es no. La mayor parte de los obstáculos, dificultades e inseguridades a la hora de emprender son comunes para ambos sexos. Recomiendo la lectura de esta obra a todos los hombres que tengan pensado emprender. Es un excelente recetario sobre trabas y reacciones a la hora de emprender, de manera general. Pero en el momento actual, es innegable que la tradicional complejidad de la puesta en marcha de una empresa, se acrecienta cuando nos encontramos ante un liderazgo emprendedor femenino. Y ese es el gran acierto de este libro, poner el foco en el valor del emprendimiento femenino.

Otro gran acierto es el formato de la obra con recetas (píldora de coaching) cortas, valiosas y muy bien diseñadas. La estructura práctica que usa la autora para desarrollar las "píldoras" de coaching se convierten en un recetario o guía para afrontar barreras a la hora de emprender, muchas de ellos especialmente presentes en el colectivo femenino. Cada receta se visibiliza mediante un caso práctico basado en la experiencia de la autora, que despieza los problemas para simplificar su solución. Los casos prácticos favorecen mucho la empatía y la identificación personal con el problema. Tras la exposición del caso práctico se aborda el origen de los obstáculos, sus causas y las herramientas para pasar a la acción o buscar una solución.

Debemos resaltar que la propia estructura del libro define a la autora. Idoia Postigo tiene una amplia experiencia directiva y una extensa formación académica. Es coach certificada y escritora, con varias obras más bajo su autoría. Su compromiso con el emprendimiento femenino es innegable y se muestra en la receta o píldora final: el empoderamiento.

Tengo muy claros los muy diversos usos que daré a esta obra. Como docente ya tengo pensado usarlo como herramienta de educación emprendedora que favorezca combatir las percepciones diferenciales de sexo ante el hecho de emprender. Ese empoderamiento tan necesario del que debemos impregnar las aulas en todos los niveles educativos. Como investigadora, esta obra es clave como instrumento activo que visibiliza variables obstáculo del emprendimiento femenino que merecen ser evaluadas en profundidad para observar su evolución social e ideológica en los próximos años. Como mujer es un libro que te anima a simplificar los problemas y reemplazar el negativismo por la acción. Un libro de autoempoderamiento femenino que, como emprendedora institucional convencida, mantendré como "obra de mesilla", confiando en que la lectura repetida de algunas de las recetas me permita conciliar el sueño cuando el emprendimiento y las nuevas ideas que deseas canalizar de madrugada te lo quitan.

Afortunadamente, nuestro mundo está cambiando. Cuando nací una mujer no podía emprender libremente y ahora apostamos a que las mujeres emprendedoras cambiarán el mundo.

María Saiz
Presidenta
EEB-OVE
Observatorio Vasco del Emprendimiento
Euskal Ekintzailetza Behatokia

¿Por qué un libro sobre coaching para emprendedoras?

Desde mi certificación como coach, he tenido la inmensa suerte y la oportunidad de colaborar activamente y desde sus inicios en 2014 en un programa pionero de apoyo al emprendimiento de mujeres en Bizkaia.

Se trata del programa Andrekintzailea de Acompañamiento, Formación y Creatividad para mujeres emprendedoras y empresarias, impulsado por el Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia y coordinado por la Asociación Bilbao Metropoli-30, entidad en la que trabajo.

Bilbao Metropoli-30 dentro del proyecto BasquePRO vinculado con el valor de la profesionalidad, impulsa y coordina el programa Andrekintzailea que, en las fechas de redacción de este libro, afronta su séptima edición anual.

En este programa colaboran igualmente AED (Asociación de Empresarias y Directivas de Bizkaia), y EmakumeEkin, asociación de mujeres emprendedoras, de la que soy socia y con la que colaboro desde sus inicios.

El objetivo de Andrekintzailea es ofrecer a las emprendedoras un apoyo específico que contribuya al éxito y fortalecimiento de su proyecto empresarial y vital, dotándolas de herramientas para el empoderamiento, el poder personal, el autoliderazgo, la creación de redes de apoyo, la superación de barreras de género, etc.

Dentro de Andrekintzailea se organizan, por un lado, diversos talleres vivenciales sobre temáticas relacionadas con el emprendimiento como presencia digital, marketing y ventas, creatividad y gestión financiera. Todos ellos vienen a ofrecer un apoyo complementario a los itinerarios que las administraciones públicas llevan a cabo para orientar en las primeras etapas a personas que deciden desarrollar su carrera profesional a través del emprendimiento.

Además de esto, el programa incluye encuentros de networking y sinergias, con el objetivo de crear alianzas y contactos comerciales y estratégicos, así como un evento de presentación pública con la metodología PechaKucha, surgida en Tokio en 2003. En esta iniciativa, organizada por Peopleing[1], los proyectos de diez emprendedoras participantes se presentan con el formato 20x20 (20 imágenes que permanecen en

1 Empresa dedicada a la organización, gestión y diseño de eventos creativos.

pantalla durante 20 segundos cada una) y esta presentación les ofrece la oportunidad de enfrentarse a la experiencia de exponer públicamente su empresa, potenciando sus aspectos primordiales y más atractivos.

Junto con estas actividades de carácter grupal o colectivo, el programa también ofrece acompañamiento específico e individualizado a través de coaching y de mentoring.

Es concretamente en las sesiones de coaching, en las que mi participación en el programa resulta más intensa. Además de impartir algunos de los talleres transversales relacionados con la inteligencia emocional para emprender, he tenido la oportunidad de desarrollar un apoyo específico a través del coaching a la mayor parte de las emprendedoras del programa, por lo que, tras estos intensos años de trabajo, cuento con información veraz y eminentemente práctica sobre los retos, las incertidumbres y los obstáculos a los que se enfrentan estas emprendedoras.

En estas páginas vuelco, por lo tanto, la síntesis de algunas cuestiones que se han trabajado en coaching dentro del programa. La motivación que me ha impulsado a recopilar todas estas experiencias se basa en que, sesión tras sesión, comenzaron a aflorar algunos obstáculos que surgen recurrentemente cuando se trata de mujeres emprendedoras, más allá de diferencias personales y contextuales.

Esa "extraña" coincidencia de que, trabajando con diferentes emprendedoras, con antecedentes dispares, que emprenden en sectores diversos, en situaciones completamente distintas, muestren problemáticas comunes y retos similares nos está indicando, en mi opinión, que se trata de aspectos con un carácter más transversal y que surgen siempre que en la receta se incorporan los ingredientes del emprendimiento y el hecho de ser mujer.

Como verás a lo largo del libro, será el empoderamiento el eje transversal sobre el que descansan, de una u otra manera, la mayor parte de los retos, ilusiones y obstáculos vinculados con el emprendimiento de las mujeres.

Además de lo anterior, tengo que confesar una motivación especial de índole personal a la hora de escribir este libro: soy hija y nieta de mujeres emprendedoras y gran parte de lo que soy me lo han enseñado ellas. Tengo, por tanto, una deuda de gratitud con las mujeres de mi familia. Ellas me han legado una herencia de esfuerzo, perseverancia y dignidad. ¡Ojalá estas páginas sirvan para honrar su vida y su ejemplo!

Para ir abriendo boca: un acercamiento teórico al emprendimiento de las mujeres

Aclarando conceptos

Según la Real Academia Española de la Lengua, emprender significa: "Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro". Como acepción coloquial también significa: "Tomar el camino con resolución de llegar a un punto".

Desde una perspectiva académica, las principales definiciones formuladas por especialistas de distintas disciplinas recogen las siguientes características como definitorias del emprendimiento:

a. **Reconocer oportunidades**. Se trata del elemento más mencionado en las definiciones de emprendimiento, por lo que podría considerarse una conducta básica y característica, que consiste en mostrarse constantemente alerta ante nuevas oportunidades de negocio, explorando continua y exhaustivamente el entorno en su búsqueda.
b. **Realizar innovaciones**. No limitarse a imitar lo que se ha realizado antes, sino crear nuevos productos o servicios es otro de los rasgos destacados por varios autores.
c. **Obtener recursos y utilizarlos eficazmente**. La persona que decide iniciar una aventura empresarial debe lograr tanto el capital como los medios para ponerla en marcha, así como gestionar adecuadamente los recursos que ya posee.
d. **Asumir riesgos**. Se trata de una característica esencial, ya que quien emprende compromete su capital y, en muchas ocasiones, su patrimonio, además de su propio prestigio y futuro profesional.
e. **Crear una nueva empresa**, ya que el acto fundamental de emprender es crear una nueva organización o negocio.

En todo caso, dentro del emprendimiento y de cualquier proceso que implique activar y mantener nuestros pensamientos, conductas y emociones con la finalidad de alcanzar nuestras metas, necesitamos **autorregulación** (Bandura, 2007) y podemos mencionar tres factores que influyen en ella::

- **Conocimientos**. Contar con conocimientos sobre nuestra persona, nuestra empresa, el mercado, la clientela, nuestros proveedores, el contexto en el que trabajamos y nos relacionamos, etc.
- **Motivación**. Implica valorar nuestras metas, conocer nuestros motivos, creer que podemos conseguir nuestros objetivos, etc.

- Volición o **fuerza de voluntad**. Consiste en proteger las oportunidades que tenemos para conseguir nuestros objetivos, evitar las distracciones, afrontar la ansiedad, el cansancio o la pereza. La volición es intencional y requiere un esfuerzo, pero con la práctica se puede volver más automática, de manera que la fuerza de voluntad puede convertirse en un hábito.

Entre las motivaciones que impulsan el emprendimiento como alternativa profesional, destaca la actual coyuntura de crisis económica y laboral, que hace de esta opción una **oportunidad frente al desempleo o la precariedad del empleo por cuenta ajena** (Palací y Moriano, 2003). Desde una perspectiva psicológica, en este caso estaríamos hablando de una **motivación extrínseca**, es decir, no vinculada a la actividad en sí, sino a los beneficios externos que esperamos obtener de ella.

Por otro lado, se encuentra la **motivación intrínseca** que está unida a la tendencia natural del ser humano a buscar y vencer desafíos. En este caso, no necesitamos incentivos, porque la actividad resulta gratificante en sí misma. En este contexto, existen personas que optan por el emprendimiento por "**vocación**", es decir, porque desean crear su propia empresa y llevar a cabo su idea de negocio.

Según la **teoría de la autodeterminación**[2], las personas necesitamos sentirnos competentes y capaces en las interacciones que tenemos en el mundo, contar con opciones, tener cierta sensación de control sobre nuestras vidas y estar conectados a las demás personas. En el emprendimiento, la necesidad de **autonomía** es fundamental para la autodeterminación, es decir, se trata de percibir que son nuestros propios deseos, y no las circunstancias o presiones externas, las que determinan nuestros actos.

En ocasiones, ambas motivaciones (externas e internas) influyen en nuestro comportamiento de una u otra manera y más que afrontar el emprendimiento desde posturas maximalistas de todo o nada, ambas se encuentran presentes en distinto grado y además pueden ir evolucionando temporalmente.

Como veremos en varios capítulos de este libro, dentro de nuestra motivación para emprender, algunas de nuestras creencias, especialmente las que se refieren a nuestras capacidades, resultan muy poderosas.

La **autoeficacia** precisamente es la creencia en las propias capacidades para

---

2 Teoría de la autodeterminación (SDT). Se trata de una macro teoría de la motivación humana y la personalidad que trata las necesidades psicológicas innatas de las personas que son la base de la automotivación y la integración de la personalidad.

hacer frente a diversas situaciones. Esta creencia es, según **Albert Bandura**[3] (1977), determinante de la forma de pensar, comportarse y sentir. Las personas que se sienten capaces de desempeñar determinadas tareas, las desempeñan mejor, persisten en ello, incluso en la adversidad, y son capaces de afrontar mejor las situaciones de cambio (Salanova et al., 2004).

La autoeficacia desempeña, por tanto, un papel importante, no solo en las posibilidades para alcanzar con éxito objetivos y metas en la vida, sino también en nuestro propio bienestar subjetivo y, por consiguiente, constituye un elemento clave en la **actividad emprendedora**.

Quienes tienen un **fuerte sentido de autoeficacia** tienden a atribuir sus fracasos a causas internas y controlables y, como consecuencia, se enfocan en estrategias que les permitan tener éxito en la siguiente ocasión.

Por el contrario, quienes tienen un **bajo sentido de autoeficacia**, suelen atribuir sus fracasos a causas estables e incontrolables, lo cual les hace experimentar resignación, apatía, impotencia e indefensión frente al fracaso. Como veremos en las **píldoras de coaching**, este estilo atribucional puede desembocar incluso en una **indefensión aprendida** (Seligman, 1975), cuando interiorizamos que los acontecimientos y resultados de nuestras vidas son básicamente incontrolables.

En síntesis, podríamos decir que los principales rasgos de personalidad vinculados con el emprendimiento serían: la autoeficacia o confianza en nuestras propias capacidades; un alto nivel de motivación de logro; control personal; perseverancia; iniciativa personal; automotivación y proactividad; tolerancia a la incertidumbre; adaptabilidad y el convencimiento de que los resultados de nuestras acciones dependen de nuestros actos.

Las preguntas clave sobre nuestra motivación para emprender serían:

- **¿Puedo hacerlo?** Fomento de nuestra confianza y expectativas positivas.
- **¿Quiero hacerlo?** Definir metas relevantes y que tengan valor intrínseco y también instrumental.
- **¿Qué debo hacer?** Enfocarnos en la tarea y planificar nuestras acciones y esfuerzos.

---

3 Albert Bandura (1925-2021) es un psicólogo americano de origen canadiense. Profesor emérito de Ciencias Sociales y Psicología en la Universidad de Stanford. Creador de la teoría del aprendizaje social y del concepto de autoeficacia.

El impacto de los estereotipos

Según la ONU, en el **Informe UNFPA[4] 2006** se reconoce que: "La igualdad entre hombres y mujeres reduce la pobreza, salva vidas y las mejora".

Es un mensaje simple pero poderoso. Un mensaje que apela a un nuevo modelo social, no solo para que las mujeres recuperen sus derechos, sino para construir un marco social más justo e inclusivo.

Si continuamos ignorando esta interpelación a actuar, se seguirán generando fuentes de abuso y discriminación que ninguna sociedad debería permitirse. **No se puede hablar de meritocracia, si no existe una igualdad real de oportunidades**. Se trata de una impostura ya que la línea de salida no es, ni mucho menos, igual para todo el mundo. Es injustamente desigual, entre otras, por razones sociales, culturales, raciales y, también, por razones de género.

Aunque el progreso experimentado en términos de igualdad de género en el ámbito laboral sea significativo, un análisis de la realidad pone crudamente en evidencia que la igualdad en el ámbito económico y profesional aún es un espejismo, a la vista de cuestiones como las siguientes:

- Los Consejos de Administración son mayoritariamente masculinos y los puestos de responsabilidad y decisión de las empresas siguen ocupados, de manera abrumadora, por hombres.
- La brecha salarial que retribuye menos a las mujeres por el mismo trabajo es un dato real y objetivo.
- Las mujeres acceden en mayor medida a estudios superiores y doctorados, pero siguen optando por estudios y carreras profesionales en sectores vinculados con las humanidades, las letras, la rama bio-sanitaria, etc. y, sin embargo, hay una infrarrepresentación de las mujeres en carreras tecnológicas y de ciencias.
- Las ayudas, reducciones de jornadas y excedencias laborales para el cuidado de personas dependientes son solicitadas mayoritariamente por mujeres.
- La dedicación semanal a labores domésticas es superior por parte de las mujeres que de los hombres.

---

4 United Nations Population Fund (en castellano, Fondo de Población de las Naciones Unidas) es una agencia especializada de las Naciones Unidas que comenzó a patrocinar programas de política demográfica en 1967.

- La precariedad y la temporalidad laboral afectan fundamentalmente a las mujeres.
- Los ámbitos laborales más precarios están cubiertos en su mayoría por mujeres y el ejemplo más representativo es el del trabajo doméstico y la limpieza.

Como hemos visto, el emprendimiento no es una excepción en este sentido. Se trata, por tanto, de **un problema estructural**, **multifactorial**, con grandes dificultades de abordaje, fundamentalmente porque **el principal mecanismo discriminatorio se encuentra instalado en nuestras propias mentalidades y creencias**. Hasta que no asumamos que hombres y mujeres somos herederos de estereotipos, roles de género que pautan como normas sociales lo que debemos y no debemos hacer en función de nuestro sexo, seguirán produciéndose todas las anteriores discriminaciones.

Por lo tanto, las diferencias no son solo cuantitativas (menor número de emprendedoras), sino también **cualitativas**, ya que, por ejemplo, las mujeres emprenden más en el comercio minorista y en los servicios orientados a las personas, sectores con una menor remuneración.

Para determinar las causas que sustentan estos datos, numerosos estudios han propuesto una **amplia gama de cuestiones**. A los factores transversales de discriminación laboral femenina (segregación horizontal y vertical del mercado de trabajo, doble presencia, brecha salarial, etc.), en el caso del emprendimiento se añaden discriminaciones de carácter específico que dificultan especialmente el acceso al mismo por parte de las mujeres.

Una de las explicaciones contrasta la **figura del emprendedor** (qué constituye un/a buen/a emprendedor/a) con las competencias y capacidades de hombres y mujeres emprendedores. El estereotipo de empresa de éxito se realiza en base a cuestiones de racionalidad, ambición y éxito y se apoya en indicadores de tamaño, crecimiento, racionalidad, niveles de capitalización, etc. Todos ellos suelen arrojar cifras inferiores en el caso de las mujeres, lo cual deriva en que el modelo de la persona emprendedora que se ha generado a lo largo de los años, esté fuertemente **impregnada de masculinidad**.

Esto tiene consecuencias en la autopercepción, de modo que las mujeres, en términos generales, se consideran menos preparadas y con menos habilidades para emprender, tienen menos autoestima, presentan más miedo al fracaso y son menos optimistas sobre las posibilidades de su éxito empresarial. De esta forma, se produce una fuerte conexión entre los factores estructurales de tipo social y los factores individuales.

Gran parte de esa **autopercepción** está influida por los estereotipos, que constituyen creencias sobre las características que poseen un conjunto de personas, derivadas simplemente de su pertenencia a un determinado grupo o categoría social. Los **estereotipos** se aprenden, se mantienen y se modifican mediante el proceso de socialización y son la base de la discriminación hacia los grupos que están en desventaja, ya que sirven para justificarla y contribuyen a que se mantenga el orden social establecido, a justificarlo y reproducirlo.

Los **estereotipos de género**, de manera concreta, hacen referencia a las creencias compartidas socialmente sobre el comportamiento de hombres y mujeres, sus roles en el trabajo, la familia y el espacio público, las relaciones, su orientación sexual o su identidad o expresión de género.

Existen varias teorías que analizan la influencia de los estereotipos en el desempeño de las personas, entre ellas, la **Teoría de la amenaza del estereotipo** se refiere al hecho de que el rendimiento de una persona que pertenece a un grupo negativamente estereotipado se ve afectado cuando es consciente de los prejuicios asociados a su grupo respecto a una determinada tarea. De esta forma, cuando las personas detectan una **falta de ajuste** entre las propias características y las asociadas a una tarea estereotipada (en este caso, el emprendimiento), se produce un descenso en las intenciones de llevar a cabo dicha tarea (Hancock, Pérez-Quintana & Hormiga, 2014).

Por lo tanto, el emprendimiento no deja de ser otro ámbito en el que los mencionados roles de género también manifiestan su influencia. Al tratarse de una actividad que se caracteriza por el comienzo de algo nuevo, que entraña dificultades u obstáculos y que implica resolución para conseguir el objetivo previsto, las **percepciones y creencias limitantes sobre las capacidades de las mujeres** hacen su aparición de forma manifiesta.

El mundo ha evolucionado con vertiginosa rapidez, pero seguimos amarradas a modelos y estereotipos del pasado, mientras hacemos **ingentes esfuerzos** por sacar adelante nuestro **proyecto** de mujeres trabajadoras, empresarias, profesionales o directivas sin abandonar nuestro lugar en el **ámbito privado y afectivo**. Todo ello supone un desafío que no siempre se logra afrontar con éxito.

Por eso es fundamental que cada emprendedora **identifique sus propios recursos** y pueda hacer uso de ellos en el momento oportuno; confíe en sus propias capacidades y acciones; ejercite sus potencialidades; encuentre su equilibrio y bienestar reflexionando sobre su método de trabajo; clarifique y priorice sus objetivos, reconozca sus obstáculos y encauce el camino para solventarlos, mejorando su toma de decisiones y favoreciendo su responsabilidad sobre las mismas.

La clave, por tanto, es avanzar hacia el **empoderamiento**, como capacidad que tienen las personas, especialmente en situaciones de vulnerabilidad, para lograr una transformación que les permita dejar de ser objeto de otros y convertirse en **"protagonistas" de su propia historia**. El objetivo final es que las emprendedoras consigan sus aspiraciones de desarrollo, bienestar y cumplimiento de derechos y libertades, con las que cuentan como seres humanos.

¿Por qué desde el coaching?

El ***coaching*** es una disciplina que cada vez más se está implantando y socializando en nuestro entorno. Proviene de los Estados Unidos y consiste en un método de trabajo que parte de la base de que **las personas tienen el conocimiento, los recursos y las habilidades necesarias** para conseguir los objetivos y metas que se propongan. El/la *coach* es un catalizador que fomenta que el proceso arranque.

El **Libro Blanco del *Coaching*** publicado en 2019 por ASESCO, Asociación Española del *Coaching*[5], en cuya elaboración he tenido la oportunidad de colaborar, define el *coaching* como: "un proceso de acompañamiento en el que un/a profesional (*coach*) acompaña a su cliente (*coachee*) a conseguir un objetivo."

En este proceso, cobra una importancia fundamental la **definición de la meta u objetivo** que debe estar alineada con los valores, creencias y motivaciones más profundas de la persona. En ocasiones, es necesario profundizar en las metas hasta verificar que efectivamente se trata de lo que el/la *coachee* quiere y desea genuinamente.

Otro de los rasgos distintivos del proceso de *coaching*, es que no se trata de un proceso directivo. El papel del/de la *coach* es, por lo tanto, el de **acompañar** a su *coachee* en ese camino desde la definición de su objetivo hasta la consecución del mismo, a través de clarificaciones, contrastes, cuestionamientos, reflejos, etc. El/la *coach* **NO dirige**, ni ofrece instrucciones o consejos. Su labor es ofrecer herramientas para que su cliente pueda definir y alcanzar lo que pretende.

Precisamente, debido a este acercamiento basado en la potencialidad de la per-

---

5 La Asociación Española de Coaching (ASESCO) se fundó en el año 2000. Casi 20 años después de su fundación y a la vista de la popularidad y notoriedad de la disciplina, ASESCO decide publicar un libro que contribuya a ofrecer un mensaje de profesionalidad, rigor e información veraz, elaborado con la colaboración de un numeroso grupo de coaches asociados/as.

sona, podemos diferenciar el *coaching* de **otras disciplinas**, como la consultoría, la formación, el mentoring o la psicoterapia, que se basan en la experiencia y conocimiento en la materia o asunto que afecta a la meta de su cliente.

Al margen de estas diferenciaciones, si hay una capacidad que me parece absolutamente relevante en este acompañamiento, es la de la **suspensión del juicio**. Tanto en el *coaching* individual, como en el de equipos, el objetivo es el de ayudar a avanzar desde el lugar en el que se encuentre la persona o el equipo, sea el que sea, hacia su meta o hacia una mayor efectividad. No hay nada que arreglar, ni nada que controlar.

La labor del *coaching* es confrontar, hacer de espejo, plantear preguntas poderosas, colaborar en el establecimiento de metas y en la planificación de acciones, analizar obstáculos y motivos de incumplimiento, crear conciencia, gestionar el proceso y todo ello desde la creación de una relación de confianza mutua basada en la confidencialidad y en el respeto.

Este proceso tiene como fin favorecer la apertura al cambio y a la evolución con la que contamos de manera natural como seres humanos, promoviendo en los/as *coachees* la responsabilidad, el empoderamiento y la conciencia de sus propios recursos y fortalezas para conseguir sus objetivos.

Esta forma de ver a las personas con generosidad, huyendo de etiquetas y categorías ofrece una nueva perspectiva, especialmente en la cuestión de género. Cuando miras a alguien asumiendo que es capaz, la persona lo percibe. ¿Con qué mirada nos evalúan a las mujeres y nos evaluamos nosotras?

¿Qué vas a encontrar en las páginas de este libro?

Esta guía está pensada para ser leída y utilizada como un **manual de carácter práctico**. En el siguiente bloque, se recogen gran número de cuestiones que, de una manera u otra, suelen afectar a la actividad emprendedora de las mujeres y pueden suponer algún tipo de obstáculo para ellas, que optan por el emprendimiento como alternativa de desarrollo profesional.

Aunque estas dificultades y bloqueos no son exclusivos de las emprendedoras, y soy consciente de que muchos de los temas que se tratan en estas páginas también pueden resultar de interés para hombres emprendedores, la frecuencia y transversalidad de su aparición con un marcado sesgo de género (femenino) hace que este

libro esté redactado pensando en **mujeres como público objetivo**, de ahí el lenguaje en femenino, sin que por ello tenga una intención exclusivista.

1. Para que la lectura sea más amena, cada capítulo comienza con una pequeña **narración experiencial** que ejemplifica el bloqueo concreto que se aborda. Todas ellas están inspiradas en experiencias reales que han sido ligeramente modificadas para salvaguardar una absoluta confidencialidad. Obviamente los nombres de las emprendedoras y sus proyectos empresariales son ficticios, de manera que cualquier coincidencia es fruto de la casualidad.
2. A continuación, se aborda en profundidad **el obstáculo o bloqueo, sus posibles causas y las repercusiones o limitaciones** que puede suponer.
3. Para finalizar, se ofrecen **herramientas útiles** y de aplicación práctica que ayudarán a solventar las limitaciones y restricciones ocasionadas por el obstáculo concreto que se ha detectado.

Si eres mujer y has decidido emprender, te felicito por tu valentía.

Sin duda, **hace falta ser muy valiente** para apostar por el emprendimiento como alternativa profesional; hace falta ser valiente para solventar cada jornada un sinfín de contratiempos y obstáculos diseñados para dificultar hasta el límite tu capacidad de aguante, tu perseverancia, tu tenacidad y tu positividad; hace falta ser valiente para salir al mercado y transmitir que tienes un producto o servicio que merece la pena; hace falta ser valiente para apostar por tu empresa, para no tirar tus precios, para decir que NO, para poner límites a la clientela, proveedores y colaboradores; hace falta ser valiente para respetarte a ti, a tu tiempo de descanso y a tu vulnerabilidad como ser humano…

En definitiva, si estás leyendo este libro, es que la **valentía es una de tus fortalezas**. Ahora **vamos a descubrir cómo aprovecharla** para el futuro de tu empresa y para tu desarrollo profesional y personal. **¡Adelante!**

Píldoras de coaching para emprendedoras

Visión, misión y valores

La esencia de tu empresa

La **visión**, **misión** y los **valores** de tu empresa son su identidad, su ADN, lo que da sentido a su existencia. Sin estos elementos, no hay empresa.

Para emprender, es esencial tener claro la misión y visión de la empresa. El desarrollo de ambas es lo que propiciará la definición de metas innovadoras que contribuirán al logro de tus objetivos. A ello se suman los valores que muestran cómo se llevan a la práctica la visión y la misión.

LA VISIÓN

La visión es el **propósito a largo plazo**, el objetivo de la empresa, su rumbo, el motivo por el que se constituye como tal. La visión se parece a un sueño, a una declaración de aspiraciones a medio o largo plazo, es la imagen de futuro de cómo deseamos que sea nuestra empresa en el futuro.

La visión está empapada de emoción, de esperanza, de ilusión. Es más que una idea, es una **fuerza que brota del interior de las personas**. Kofman (2001) subraya que nadie se compromete con una visión de la que no es parte, en la que no se vea reflejado/a, en la que no esté presente de alguna manera su identidad. Su función es constituirse en el motor y guía de la empresa para poder alcanzar ese estado deseado.

¿Cómo te gustaría que fuera tu empresa en diez años? ¿Qué te gustaría que opinaran de tu empresa? ¿Qué logros te gustaría conseguir?

La visión de futuro no es un plan estratégico, ni una serie de indicadores; la visión es cerrar los ojos e imaginar cómo nos gustaría sentirnos y qué nos gustaría estar haciendo en el futuro. Es una sensación que nace tanto o más de las vísceras y del corazón que de la pura razón. **Nos provoca, nos motiva a la acción**, es un potente imán.

Los estados ideales son representaciones mentales de nuestros deseos que las personas generamos en relación a cualquier ámbito de la vida, y que proveen de la energía necesaria para actuar y desarrollar las acciones para conseguirlos.

Por lo tanto, y en relación con la visión, es necesario reconocer que nadie cambia a menos que exista un detonante de cierta "incomodidad". Esa **tensión** puede tener un origen externo o interno. En el primero de los casos, es el contexto o la situación la que nos lleva a afrontar retos o cambios que, de otra manera, no emprenderíamos. Puede tratarse, por ejemplo, de una tendencia negativa en las ventas, de la aparición de un competidor muy agresivo, de un incremento de los gastos de una materia prima esencial, etc.

En el caso de la **incomodidad interna**, la tensión surge desde nuestro propio interior. Existen elementos que están afectando a nuestra satisfacción y desempeño,

que implican la necesidad de que afrontemos cambios, normalmente en las formas de hacer.

A pesar de las emociones negativas que puede provocar la aventura de **abandonar nuestra zona de confort**, la única alternativa supondría no dar respuesta a los retos internos y externos a los que nos enfrentamos y caer en el síndrome de la rana hervida, que perece en agua hirviendo sin ser consciente de que la temperatura del agua se va elevando lentamente hasta llevarla a la muerte.

Es necesario recoger y habilitar un espacio a esas emociones pero, al mismo tiempo, es fundamental afrontarlas y continuar avanzando en el camino, **fortaleciendo nuestra voluntad y capacidad** para desarrollar estrategias que posibiliten alcanzar nuestros verdaderos objetivos.

Por otro lado, el contexto y las situaciones a las que nos enfrentamos son parte indispensable de nuestras conductas. Sin embargo, las personas reaccionamos a las circunstancias en las que nos encontramos desde nuestra subjetividad, es decir, no tanto en función de la realidad, sino en función de la **forma en la que percibimos y procesamos** esa realidad y la construimos.

A través de estos mecanismos se forman **las creencias y los mapas mentales** tanto individuales, como colectivos. Por eso, las personas tenemos construcciones subjetivas de cómo es el mundo y de lo que podemos o debemos hacer.

En ocasiones, estas creencias son expansivas, pero en otras son limitantes. Actúan como **profecías autocumplidas** y, por lo tanto, acaban convirtiéndose en realidad, aunque inicialmente no fueran más que constructos mentales[6]. ¿Por qué? **Porque las personas buscamos coherencia y consistencia**. Si pensamos que un propósito es inalcanzable por el motivo que sea, en aras de nuestra coherencia, haremos todo lo posible porque realmente no pueda lograrse, aunque esto vaya en contra de nuestros intereses.

Por todo ello, es muy importante apartar las creencias y las limitaciones autoimpuestas a la hora de diseñar la visión y el propósito de tu empresa. **Para que tu empresa tenga un propósito ilusionante, es necesario abandonar prejuicios limitantes que ocupan espacio y energía**.

No estoy hablando de dibujar un futuro irreal. Por supuesto que es necesario que exista una fase de definición realista de objetivos; por supuesto que es necesario diseñar un plan de acción con metas concretas. Me refiero, simplemente, a permitirte

---

6 Constructo es una entidad teórica o hipotética no observable que, sin embargo, existe, aunque no sea una realidad directamente tangible. La motivación o la inteligencia serían ejemplos de constructos.

visualizar el futuro fuera de las limitaciones del presente y a permitirte "soñar" y plantearte un objetivo ambicioso.

Una visión alentadora y estimulante genera una emocionalidad positiva, nos predispone a la acción y nos ayuda a conseguir metas y retos. La sugestión, la confianza, la fe, la esperanza son importantísimas. Creer en algo puede hacer que se haga realidad. Es el famoso **efecto Pigmalión**[7]. Las creencias tienen un gran poder. El futuro puede influir en el presente tanto o más que el propio pasado.

Habla de la visión de tu empresa **como si fuera hoy**, como si fuera real y estuviera presente.

LA MISIÓN

La misión de una empresa describe su actividad y es parte de su identidad porque es clave para el logro de su visión, ya que incluye las metas o logros que constituyen su razón de ser y la consecución de su propósito. **La diferencia con la visión es que la misión genera acción y compromete de verdad. Es un sueño puesto en acción**.

¿Qué quieres ofrecer? ¿Por qué quieres crear este negocio? ¿Cuál es tu público objetivo? ¿Qué imagen de negocio quieres transmitir? ¿Qué factores determinan el precio y la calidad de tus productos y/o servicios? ¿Cuál es tu valor añadido? ¿Qué te diferencia de tu competencia?

Cuando no tenemos metas, nuestra energía se dispersa, se disipa, no hay criterios ni indicadores para medir los avances o resultados, porque no sabemos a dónde nos dirigimos. **Tener metas es lo que orienta los esfuerzos, es el elemento que aporta sentido**.

Las metas llevan asociadas una serie de propiedades entre las que destaca el papel motivador en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones.

El establecimiento formal de objetivos o metas ejerce un **efecto positivo en la motivación y en el desempeño**, aumentando el nivel de ejecución. Sólo la intención de alcanzar una meta ha demostrado ser en sí mismo un elemento motivador.

Otra de las variables relacionadas con el establecimiento de metas, tiene que ver con **el equilibrio** y la correlación existente entre la activación y el rendimiento,

---

7 Efecto Pigmalión o Teoría de la Profecía autorrealizada: tiene su origen en un mito griego, en el que un escultor llamado Pigmalión se enamoró de una de sus creaciones: Galatea. A tal extremo llegó su pasión por la escultura que la trataba como si fuese una mujer real, como si estuviera viva. Después de un sueño de Pigmalión, por obra de Afrodita, al ver el amor que éste sentía por la estatua que representa la mujer de sus sueños, la escultura cobra vida.

entendiendo por este último, la capacidad efectiva de ejecución o dominio que se demuestra en una tarea.

Muchas investigaciones han permitido explicar la correlación existente entre ambos elementos. La ley de Yerkes-Dodson en 1908 mostraba una relación curvilínea en forma de U invertida entre ambos factores. Por lo tanto, **existe un punto de activación óptimo para conseguir un mejor rendimiento**, que se establece en el término medio y, por tanto, los valores de poca o alta activación mostrarían unos rendimientos menos eficaces.

Cuando un equipo o una persona afrontan una tarea con un nivel de exigencia muy por debajo de sus capacidades, su conducta muestra poca eficacia y precisión. A medida que la dificultad de la tarea aumenta, lo hace también la activación, la ejecución mejora haciéndose más eficaz y precisa, hasta alcanzar el punto superior de la **U invertida** que es el nivel de rendimiento máximo, en el que la dificultad de la tarea es lo suficientemente elevado como para producir el nivel más alto de exigencia y desempeño, pero sin superarlo. A partir de ese punto de equilibrio, la ejecución empeora significativamente. Las personas se ven sobrepasadas por la exigencia de la tarea y comienzan a cometer errores y a alejarse del punto de equilibrio.

¿Cuál es el grado de exigencia de tu tarea en relación con tu capacidad? ¿En qué parte de la U invertida te encuentras?

En la definición de la situación actual es recomendable realizar un **análisis DAFO**[8], en el que recojas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de tu empresa a nivel interno y en relación con su entorno y área de influencia.

¿Cuál es la situación actual de tu empresa? Si no haces nada diferente, ¿Dónde estarás en 1, 2 o 5 años? ¿Estás satisfecha con la respuesta a la pregunta anterior? ¿Dónde quieres estar? ¿Qué tienes que hacer al respecto?

El trabajo de planificación que divide el propósito general en divisiones sucesivas, hasta que llega a las acciones concretas, podría sintetizarse de la siguiente manera (Odiorne, 2011):

- Propósito: se trata del objetivo general dentro de un contexto dado.
- Metas: Las metas son direccionales, pero con final abierto. Por ejemplo: diversificar nuestra actividad, ampliar mercados, etc.

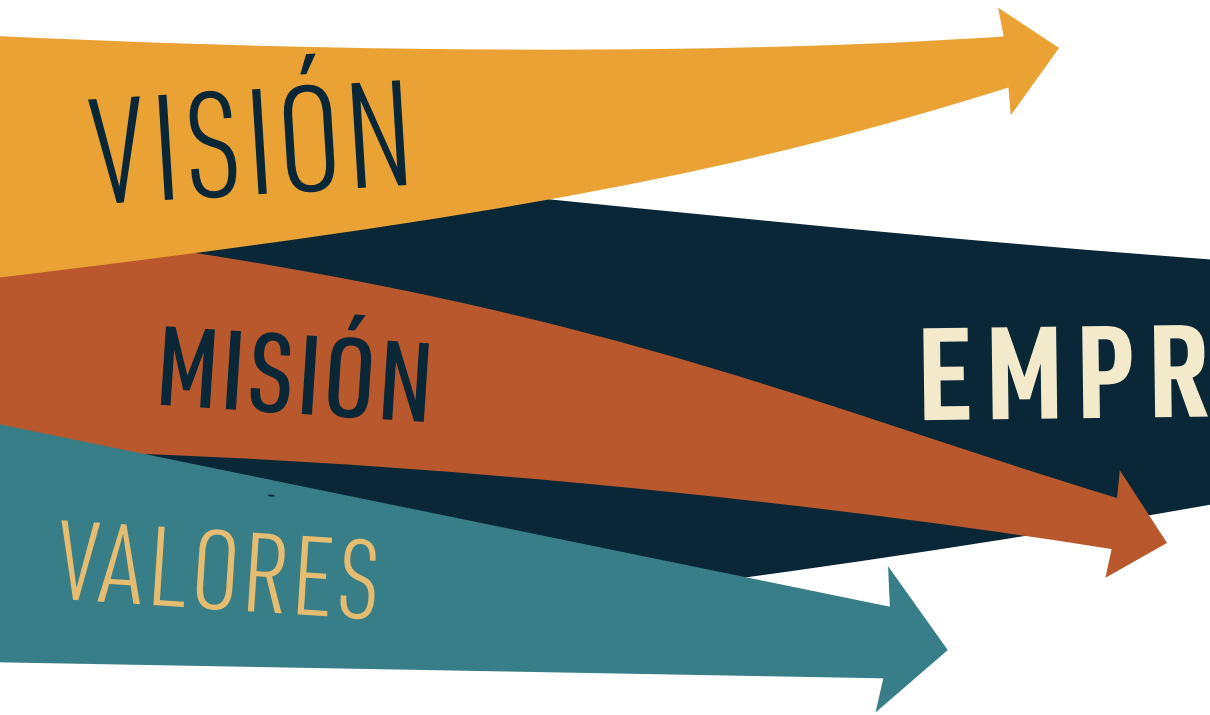
---

8 El análisis DAFO es una metodología en la que a través de una matriz se incorporan las características internas (Debilidades y Fortalezas) y el contexto externo (Amenazas y Oportunidades) del elemento objeto de estudio. Sus iniciales en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

- Objetivos con indicadores de medición. Deben ser SMART. Este acrónimo inglés significa: específicos, medibles, viables, retadores y acotados en el tiempo. Los objetivos son, por lo tanto, metas que tienen un final cerrado y que además incorporan una forma de evaluación. Por ejemplo: incrementar los clientes de un origen concreto en un determinado porcentaje, aumentar las publicaciones relacionadas con ofertas de 2 a 4 mensualmente, etc.
- Acciones con fecha de realización concreta. Se trata de tareas definidas y concretas para conseguir los objetivos previstos. Normalmente siguen una secuencia.
- En términos generales, la estrategia de planificación supone definir los resultados de un modo lo bastante sencillo como para que se comprendan con facilidad y de forma suficientemente específica para que se puedan convertir en acciones.

LOS VALORES

Los valores de tu empresa son una parte esencial de **su identidad**, tal como ocurre con las personas. En cualquier caso, su trascendencia deriva de que los valores de tu



empresa **definen la forma en la que tu empresa se comporta**. Se trata de elementos intangibles que sirven para definir los principios éticos de tu empresa o negocio.

¿Cuál es la aportación de valor de tu empresa? ¿Cuál es tu estrategia y cómo contribuye a su propósito? ¿Cuáles son los valores que distinguen a tu empresa frente otras?

¿Cuáles son tus principios? ¿De qué manera pueden visualizarse en tu comportamiento y en el de tu empresa?

La importancia estratégica de su definición deriva de que se puede trabajar sobre ellos, se puede medir hasta qué punto están presentes en tu empresa.

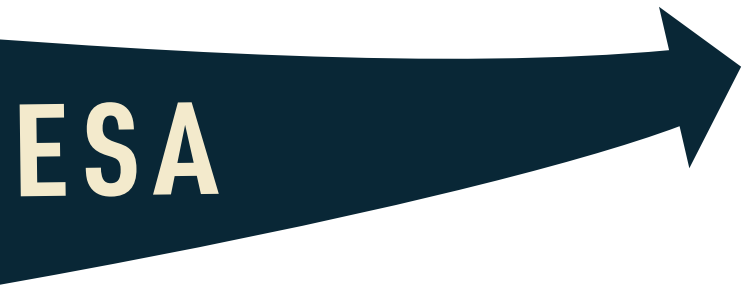
Tanto a nivel individual, como de empresa, vivir de acuerdo con nuestros valores nos aporta plenitud, coherencia e integridad, aunque en ocasiones resulte incómodo o difícil. Nuestros valores responden a la pregunta de quiénes somos. Son nuestra identidad.

Por eso, es imprescindible que **conozcas tus valores** y los que son parte de tu empresa y definas los comportamientos o **conductas que atestiguan** que, efectivamente, esos valores están presentes.

La identidad de tu empresa u organización es la salvaguarda de su esencia para los momentos de crisis y para afrontar los retos y obstáculos que surjan en su desempeño e igualmente en las situaciones de éxito y celebración.

Recuerda:

- ¿Quién eres? **Tu visión**.
- ¿Para qué creas esta empresa? **Tu propósito o misión**.
- ¿Cómo vas a conseguir tus objetivos? **Tus valores**.



Mi visión: “Pero, de verdad, ¿yo qué quiero?”

CASO PRÁCTICO

Paula había creado una agencia de receptivo del sector turístico. Su experiencia profesional se había desarrollado trabajando para dos de las mayoristas más importantes del Estado y con mayores niveles de facturación. Con el nacimiento de su primer hijo, Paula solicitó una reducción de jornada y tras el segundo, dejó de trabajar.

Tras varios años dedicados al cuidado de su familia, intentó regresar a la vida laboral, resultándole imposible encontrar un trabajo por cuenta ajena.

A pesar de todo, no se desanimó y decidió crear su propia empresa. Proveniente del sector turístico, le pareció que de manera natural su emprendimiento debía estar orientado a ofrecer servicios turísticos de alojamiento, viajes y organización de congresos y eventos a empresas mayoristas internacionales.

En nuestra primera sesión de coaching, Paula manifestó que debía definir pormenorizadamente y priorizar las áreas en las que iba a trabajar porque no le resultaba posible abarcar todos esos campos a la vez. Para ello, elaboró un listado de los principales servicios en los que fundamentaría la oferta de su empresa.

En las siguientes sesiones, en lugar de centrarnos en avanzar en los servicios definidos, Paula se mostraba llena de dudas e iba modificando paulatinamente el objetivo de su empresa. Al principio, las nuevas perspectivas se producían dentro del sector: especializarse en servicios de guías turísticos, orientarse en exclusiva al sector cruceros, optar por un producto exclusivo y elitista... Después, comenzó cuestionándose si realmente no era momento de cambiar de actividad.

– “Siempre he soñado con ser decoradora. Igual ahora es el momento ideal para reinventarme, ¿qué opinas?”.

OBSTÁCULO

Como recogíamos en la introducción de este bloque, las metas y los objetivos surgen para conseguir la coherencia entre nuestro estado actual y otro estado, que es

el ideal, al que aspiramos. Cuando la situación actual no coincide con la ideal, surge una incongruencia, una especie de tensión. En ese momento, planificamos una serie de conductas o estrategias que nos lleven a la consecución de ese estado ideal, es decir, a la desaparición de la tensión y la incongruencia. Esa incomodidad es la que proporciona la energía necesaria para que la persona actúe y el plan facilita dirección a la acción.

Estos cambios suponen abandonar nuestra zona de confort, que es el espacio imaginario en el que nos sentimos cómodos/as porque lo conocemos, nos proporciona una sensación subjetiva de control y nos movemos en ella con cierta flexibilidad. Abandonar la zona de confort implica un esfuerzo y supone hacer frente al miedo. El temor que surge tiene que ver, normalmente, con las dudas sobre nuestras capacidades, con las expectativas que construimos en relación con nuestra eficacia y en relación con los resultados que creemos que podemos conseguir. Dejar atrás la zona de confort implica riesgo, pero también es la única forma de crecer y desarrollarse.

CAUSAS

Los obstáculos o dificultades que normalmente nos encontramos a la hora de "soñar" y definir una visión podrían sintetizarse en:

- Haber recibido desde nuestra infancia mensajes en los que nos disuaden de soñar para evitarnos el sufrimiento del fracaso.
- No reconocer la importancia que tiene soñar, ilusionarse, desear conseguir objetivos frente al realismo y la practicidad.
- Huir del compromiso que puede suponer establecer metas en nuestra vida de forma clara.
- Temer al fracaso y evitar su riesgo, a pesar de que ello implique alejarnos de nuestros ideales.
- Conformarnos con una vida "fácil", huyendo del esfuerzo y el trabajo.
- Desear lo que desea otra persona. Interiorizar como propios, deseos que pertenecen a alguien, normalmente una figura relevante de nuestra vida, a quien queremos complacer.
- Pensar que ya sabemos lo que queremos y no actualizar nuestra visión a medida que avanza el tiempo.
- Asumir que nuestros deseos no tienen importancia y que tienen menos valor que los de las demás personas.
- Tener miedo de lo que deseamos, porque intuimos que no queremos tomar

decisiones, quizá rupturistas, en relación con nuestro trabajo, nuestras relaciones, etc.

REPERCUSIONES O LIMITACIONES

En cuanto a las repercusiones de la falta de visión, sus efectos podrían sintetizarse en los siguientes aspectos:

- Falta de sentido en nuestra vida y en nuestras acciones; no establecer nuestro destino.
- Desconocimiento de a dónde nos dirigimos, lo que suele desembocar en dejarnos llevar por la inercia. Esto puede provocar que nuestra vida no se ajuste a nuestros deseos o expectativas.
- Ir por la vida sin rumbo definido y claro, responder de manera reactiva, sin anticipación o proactividad.
- Contar con sueños o deseos, pero no establecer metas para conseguirlos.
- Sensación de vacío o de poca satisfacción vital.

SOLUCIONES Y HERRAMIENTAS

Permítete soñar

- Asume que el primer requisito para lograr una meta, es “tener una meta”.
- Plantea tus sueños desde lo que de manera auténtica deseas, no desde las limitaciones del presente.
- Fíjate un alto nivel de expectativas, así tus objetivos serán elevados.
- Motivación no es tener ánimo, es tener motivos.
- Define alternativas creativas que faciliten la consecución de tus objetivos.
- Gestión emocional.
- Aprende a normalizar la ansiedad o el miedo que afrontas cuando tienes que salir tu zona de confort; entiende el mensaje que encierran estas emociones y a partir de ahí; gestiónalas para que a pesar de que aparezcan, te permitan desarrollarte. Cuanto más te atrevas, mayor fortaleza emocional conseguirás.
- Pasa a la acción y enfréntate progresivamente a las situaciones temidas.
- Vigila que exista un equilibrio entre las exigencias que te planteas y tu capacidad.

Define tus metas

- Revisa la prioridad de tus necesidades. Cada persona tiene las suyas y además son distintas en cada momento de la vida.
- Tener un objetivo claro y definido te ayuda a dirigir y focalizar tu atención y esfuerzo, así como a conseguir y utilizar los recursos necesarios.
- Tus metas actúan como retos, alentando la realización de esfuerzos.
- Diferencia los distintos niveles de tus metas: las metas supra-ordenadas son las que dan sentido a tu existencia, las que hacen que tu vida merezca la pena ser vivida, las metas que te hacen levantarte cada día. Para alcanzarlas necesitas, sin embargo, otras metas intermedias. Y estas tareas intermedias también se logran a través de objetivos más concretos.
- Cuanto más específicas, concretas y definidas sean tus metas, más motivadoras resultarán.
- Las metas con un nivel moderado de dificultad, pero viables, te van a llevar a un nivel más elevado de rendimiento que cuando son extremadamente fáciles.

Actitud

- Rodéate de personas nutritivas que te apoyen incondicionalmente.
- No pienses que es valentía, lo que simplemente es determinación. Las personas que persiguen sus metas tienen la misma ansiedad que quienes se instalan en la indolencia; la diferencia es que las primeras están concentradas en sus retos, no en sus déficits. Camina, no esperes.
- ¡Fuera creencias limitantes! Son inventadas y falsas. El pasado no equivale al futuro.
- Fortalece la esperanza como único remedio que hace soportable las dificultades de la vida. Es algo más que una visión de que todo irá bien. Se trata de la creencia de que tienes la voluntad y dispones de la forma de llevar a cabo tus objetivos, cualquiera que estos sean. La esperanza significa que no te rindes a la ansiedad, al derrotismo o a la depresión cuando tropiezas con dificultades y contratiempos.

Cuando nunca es suficiente: el perfeccionismo

CASO PRÁCTICO

Natalia y Verónica habían creado una empresa de consultoría orientada a la realización de estudios medioambientales. Su trabajo consistía en realizar análisis y proyectos y, en muchas ocasiones, debían presentarse a convocatorias de Administraciones Públicas. Ambas eran muy exigentes con la calidad de su trabajo.

Sin embargo, en el caso de Natalia, su deseo de entregar el mejor proyecto posible, le llevaba irremediablemente a invertir horas que luego no podían repercutir a su clientela porque encarecía el proyecto en exceso y no estaban presupuestadas.

Tenía grandes dificultades para decidir cuándo el proyecto estaba finalizado y listo para entregarse. Nunca estaba lo suficientemente bien. Siempre podía completarse, mejorarse, ... siempre podía ser mejor. Solo cuando se trataba de una convocatoria pública, con fecha y hora límite de presentación, era capaz de "resignarse" a presentar el trabajo.

En una de nuestras primeras sesiones confesó:

– "Lo siento, no puedo. Soy incapaz de darlo por terminado. Si queréis que entreguemos los proyectos antes, Verónica tendrá que arrebatármelos literalmente para que no pueda continuar".

OBSTÁCULO

El perfeccionismo se fundamenta en la creencia de que debemos alcanzar la perfección en lo que hacemos. Aunque el deseo de mejora y aprendizaje nos ayuda a desarrollarnos y a conseguir nuestros objetivos, el exceso de perfeccionismo puede llevarnos a experimentar emociones negativas (angustia, tensión, estrés...); a no disfrutar de nuestros logros e, incluso, a que se instale un sentimiento de fracaso a pesar de hacer bien las cosas.

CAUSAS

Las causas pueden ser múltiples, pero entre las más comunes podríamos destacar:

- Una baja autoestima que nos lleva a trabajar sin cesar para "compensar" nuestra supuesta falta de capacidad.
- Haber crecido en un entorno autoritario, en el que se exigen grandes responsabilidades y compromisos.
- Aprender el comportamiento perfeccionista al verlo en nuestras figuras de referencia, normalmente padre o madre.
- Desarrollar creencias que nos llevan a vincular el fracaso con inferioridad y falta de valía, lo cual hace difícil la tolerancia al mismo.
- Crecer en un ambiente que ha humillado o elogiado constantemente puede desembocar en que nuestra autoestima dependa de nuestros resultados (no de nuestro ser) y nos lleve a una autoexigencia desmedida.
- Desarrollarse en un entorno con padres o hermanos/as muy exitosos/as, puede obligarnos a tratar de estar a la altura de lo que se nos exige como miembros de la familia.

REPERCUSIONES O LIMITACIONES

En cuanto a las consecuencias negativas del exceso de perfeccionismo podríamos mencionar:

- Altos niveles de ansiedad anticipando la posibilidad de cometer errores o la incertidumbre sobre si los resultados de nuestras acciones serán los adecuados.
- Bloqueo y dificultad a la hora de tomar decisiones, lo que en ocasiones suele llevar a no tomar una decisión a tiempo, llevando a que sean las circunstancias u otras personas quienes decidan en nuestro lugar.
- Baja autoestima e inseguridad al magnificar los errores y minusvalorar nuestra capacidad para afrontarlos.
- Demora en la realización de tareas, incumplimiento de los plazos, lo cual tiene repercusiones laborales y empresariales, especialmente cuando se trabaja en equipo o para un/a cliente.
- Dificultades para delegar tareas, lo cual implica una sobrecarga de responsabilidades y altos niveles de estrés.
- Insatisfacción generalizada sobre los resultados obtenidos, en relación con

el ingente esfuerzo que supone la tarea, el compromiso y la dedicación.
- Erosión en las relaciones interpersonales, dado que es difícil convivir con personas que demoran la toma de decisiones y que se muestran permanentemente insatisfechas con los logros.

SOLUCIONES Y HERRAMIENTAS

Gestiona la exigencia

- Define metas y objetivos que sean alcanzables, definidos y concretos. Huye de logros abstractos.
- Divide tus grandes metas en sub-metas y estas, a su vez, en objetivos intermedios que te ayuden a conseguirlas.
- Asegúrate de que hay un equilibrio entre las exigencias que plantea la situación y tu capacidad. Establece tu punto óptimo de exigencia y capacidad.
- Ponte plazos para tareas y para decisiones, cúmplelos y felicítate por ello.
- Cuando tengas que tomar decisiones, elabora un sistema en el que contemples pros y contras y dale un peso específico a cada uno de ellos en función de tus prioridades. Fija un tiempo para realizar esa reflexión y decidir y no lo superes. Más tiempo de rumiación no te garantiza una decisión más adecuada.
- Cuantifica el tiempo que no has dedicado en exceso a las tareas y elabora un listado de actividades, incluyendo el descanso, de las que vas a disfrutar en ese espacio.

Acepta tu vulnerabilidad

- Céntrate en el proceso y no solo en los resultados.
- Piensa que no es preciso ser la mejor, sino que basta con ser lo suficientemente buena.
- Prueba a delegar. Aunque las cosas se hagan de diferente manera, eso no implica que estén mal.
- No abandones tus altas expectativas, pero sin ofuscarte. Deja espacio a la flexibilidad y la improvisación.
- Abraza tu vulnerabilidad. Hay que ser muy valiente para mostrarse imperfecta, pero aceptar tus imperfecciones te hará más auténtica.

Recupera tus fortalezas

- Recupera tus fortalezas, recursos y capacidades y tenlos presentes.
- Fíjate en lo que has hecho bien, no en lo que podías haber hecho mejor.
- Celebra tus triunfos.
- Ábrete a otras perspectivas, visiones y alternativas; es probable que aprendas cosas positivas.

Gestionar mi empresa vs. correr como “pollo sin cabeza”

CASO PRÁCTICO

Arantza había trabajado durante más de 10 años en una academia de estudios de ESO, Bachillerato y Universidad. Cuando al propietario de la empresa le llegó la edad de jubilación, le ofreció al equipo docente la posibilidad de hacerse cargo de la empresa. Tres de las personas de este equipo superaban los 60 años de edad y la cuarta compañera de Arantza tenía una situación personal bastante comprometida en lo financiero, por lo que Arantza fue la única que decidió continuar con la empresa. Negoció los términos del acuerdo con el propietario y, finalmente, aceptó.

A pesar de que había tenido que sacrificar parte de las clases que ella impartía y de dedicar a la academia jornadas interminables, no era capaz de gestionar la parte administrativa y de dirección del negocio de manera eficiente: pasaba los recibos a cobro a la clientela fuera de plazo, no enviaba a la gestoría la documentación que le reclamaba hasta el último momento, se le acumulaban los correos pendientes de responder de familias, proveedores, etc.

Su propio equipo comenzaba a mostrar su malestar, cuando no podía garantizar que el material que necesitaban estuviera disponible a tiempo y llegaron a enfurecerse la tercera vez que se retrasó en el pago de las nóminas.

– “No paro de trabajar y todo es un desastre. ¿Qué estoy haciendo mal?” – exclamó desesperada en su primera sesión de coaching.

OBSTÁCULO

La falta de planificación puede ser una de las causas principales para que una empresa o proyecto fracase. La planificación puede calificarse como la capacidad para pensar en el futuro y anticiparse oportunamente para alcanzar una meta o ejecutar correctamente una tarea.

La planificación adecuada requiere contar con toda la información y, además, con capacidades ejecutivas que nos permitan sintetizar los datos, priorizar, establecer

pasos en la consecución de los objetivos, etc. La buena noticia es que, como todas las capacidades, puede trabajarse.

CAUSAS

Existen gran número de factores que pueden desembocar en una ausencia de planificación o en una mala planificación. Entre los más habituales podrían subrayarse:

- La falta de visión. Como mencionábamos en el apartado relativo al propósito de nuestra empresa, el primer requisito para lograr nuestros objetivos es tener una meta, una visión clara y definida de adónde queremos llegar.
- En ocasiones, esa falta de definición puede estar escondiendo una falta de confianza en nuestras capacidades, es decir, una autoeficacia baja o grandes incertidumbres en relación con el proyecto.
- Es posible que quizá no contemos con toda la información necesaria para desarrollar un plan de acción, en cuyo caso, deberíamos subsanar esa deficiencia.
- Normalmente, cuando no planificamos adecuadamente nuestra vida laboral también solemos tener dificultades para planificar otras áreas de nuestra vida. Se trata, por tanto, de una habilidad que se puede trabajar y modelar para poder aplicarse a distintos fines.
- En ocasiones, la presión por responder a las exigencias no previstas por la ausencia de planificación, hace que quede poco espacio para la flexibilidad y creatividad a la hora de dar respuesta a los problemas de nuestra empresa. La falta de innovación repercutirá ineludiblemente en la productividad.
- Dificultades para anticipar las consecuencias de nuestros actos también pueden ser causa de una ausencia de planificación.
- Problemas para marcar prioridades o decidir el orden en el que hay que ejecutar las acciones pueden estar escondiendo conflictos o ambigüedades entre nuestras metas. Quizá sea preciso retroceder un paso y analizar la congruencia de lo que hemos elegido como objetivo.
- Distracciones continuas, falta de foco, olvidos frecuentes son hábitos aprendidos sobre los que debemos ganar consciencia para poderlos analizar y corregir.
- Dificultades para pensar o hacer varias cosas a la vez implican directamente habilidades esenciales para hacer frente a las cada vez más exigentes demandas de nuestra empresa.

- Dificultades para calcular correctamente el tiempo que nos va a llevar la realización de las tareas y para realizar ajustes al respecto: o demasiado rápido (y de manera descuidada) o demasiado lento (abandonando otras actividades).

REPERCUSIONES O LIMITACIONES

Entre los problemas o repercusiones que acarrea la falta de planificación podríamos mencionar:

- La ausencia de planificación conduce a una falta de rumbo. Es habitual sentir desbordamiento por la sensación de tener que atender a múltiples cuestiones de carácter urgente, sin saber a ciencia cierta si eso que nos quita nuestro tiempo es realmente importante o no.
- La falta de planificación hace que la energía se disperse y resulte inviable medir el progreso y el avance hacia nuestros objetivos.
- El no saber a qué atenerse, a qué dedicar nuestra energía, cuál son los proyectos o acciones prioritarias a corto, medio y largo plazo da lugar a altos niveles de estrés y ansiedad que pueden cronificarse y tener repercusión en nuestra salud, somatizando sus síntomas.
- En ocasiones para compensar la falta de planificación, nos instalamos en un nivel de actividad sumamente exigente que nos lleva a jornadas interminables, con horarios descontrolados que inevitablemente acaban salpicando negativamente a otros ámbitos de nuestra vida.
- Si nuestras dificultades de planificación no son exclusivas del ámbito laboral, que suele ser lo más habitual, se producirán desequilibrios personales en otros aspectos de nuestra vida: alimentación, práctica deportiva, salud, gestión financiera, ...
- La mala planificación también hace que se resientan nuestras relaciones personales, ya que se producen malentendidos, surgen desacuerdos, la presión del tiempo no contribuye a conversaciones pausadas y positivas, etc.
- El desbordamiento de tareas que se produce ante la ausencia de planificación nos provoca una exigencia desmedida o mecanismos de delegación improvisados que generan malestar y no suelen dar una respuesta adecuada a lo que se precisa.

SOLUCIONES Y HERRAMIENTAS

Marca el rumbo

- Detalla y describe de manera lo más concreta posible la visión de futuro que te gustaría conseguir.
- Realiza un análisis DAFO en el que recojas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de tu empresa desde su perspectiva interna y en relación con su entorno y área de influencia.
- Fracciona el propósito general en divisiones sucesivas, tal como detallábamos en la introducción, de la siguiente manera:
  - Propósito: tu objetivo general.
  - Metas que son direccionales, pero con final abierto.
  - Objetivos que tienen un final cerrado e incorporan indicadores de medición.
  - Acciones o tareas concretas y definidas con fecha de realización concreta.
- Define los resultados que esperas utilizando un lenguaje fácil para ti y de forma suficientemente específica para que puedas convertirlos en acciones.

Gestiona el día a día

- Crea listas de tareas diarias, semanales y mensuales y jerarquiza la importancia de cada una de ellas.
- Selecciona tareas que debas delegar. Comunica adecuadamente las tareas que delegas, cómo deben realizarse, en qué plazo, con qué formato, etc.
- Utiliza herramientas digitales que puedan ayudarte en la elaboración y seguimiento de tus planes de acción.
- Selecciona los indicadores en los que vas a apoyarte para verificar el avance en tus progresos, mide y evalúa.
- Estate preparada para realizar ajustes en función del progreso de tus tareas. Sé flexible con el cómo.

La pereza y la procrastinación: el arte de dejar para mañana lo que puedes hacer hoy

CASO PRÁCTICO

Zuriñe había puesto en marcha una empresa de actividades culturales, gastronómicas y de ocio. Además de la organización de acciones o iniciativas concretas a petición del cliente, había lanzado varias vías de trabajo complementarias como eventos de desarrollo personal o actividades para centros escolares, que habían sido acogidas positivamente.

Ninguna de aquellas tareas le daba pereza. Siempre las ejecutaba con entusiasmo. Sin embargo, tenía un problema con la contabilidad, porque detestaba aquel trabajo y nunca encontraba un momento para las tareas contables. Solo las fechas límite para presentar el Impuesto sobre Sociedades, la Declaración Resumen Anual del IVA u otros impuestos o requerimientos administrativos actuaban como espada de Damocles para ella. De hecho, solía esperar al último momento para gestionarlas y, en alguna ocasión, había tenido problemas por haber apurado al máximo.

Al final de nuestras sesiones de coaching, decidió, entre otras cosas, reservar un día y una franja horaria concreta cada semana para la contabilidad. Cuando le pregunté qué pensamientos iba a tener preparados para hacer frente a la pereza y a las tentaciones de abandonar que podían aparecer el día señalado, ella respondió:

– "Me voy a decir: Lo que toca, toca, y no lo voy a pensar más."

OBSTÁCULO

La procrastinación, postergación o posposición consiste en la acción o hábito de retrasar actividades o situaciones que deben atenderse, sustituyéndolas por otras irrelevantes o agradables por miedo a afrontarlas. Por su parte, la pereza es una emoción que lleva a las personas a no poner empeño o a no desarrollar ciertas tareas que deberían realizar.

Dado que todas las acciones implican un gasto de energía, para asumir el esfuerzo que implican es preciso que el beneficio que se espera conseguir, ya sea inmediato o futuro, compense.

Las personas vivimos en un continuo autodiálogo con nosotras mismas. Ese diálogo está plagado de explicaciones y justificaciones sobre nuestra conducta. El ser humano necesita coherencia y de manera automática está especializado en encontrar razones que le permitan sortear lo que en términos de Psicología se denomina "disonancia cognitiva"[9]. Cuando procrastinamos la realización de acciones, generamos una incongruencia con nuestras metas, por lo que solemos desarrollar pensamientos justificativos que alivien el malestar que esa incongruencia nos supone.

Es enorme la cantidad de justificaciones, excusas y razones que podemos ofrecernos para tratar de dar una respuesta racional a nuestra incapacidad de llevar a cabo esa actividad que postergamos. Para superarlo es preciso mirar de frente a las causas profundas que están detrás de nuestra inacción.

CAUSAS

Las causas de la pereza pueden ser múltiples. En primer lugar, puede tener un origen físico o patológico, por lo que estaría de alguna manera fuera de la voluntad de la persona e implicaría una cuestión de salud.

Sin embargo, si la pereza es selectiva y afecta solo a determinadas tareas, es previsible que su causa esté derivada de que la persona priorice o bien su descanso, o bien otra actividad de ocio, etc.

Por otro lado, en ocasiones es posible descubrir que por debajo de la pereza lo que puede existir es miedo. No escatimamos justificaciones y excusas que nos protejan de arriesgarnos a salir de nuestra zona de confort y, a veces, nos resulta menos duro calificarlo de pereza que identificarlo como lo que realmente es: miedo que nos paraliza y nos impide enfrentarnos de forma saludable a él.

Si la pereza está provocada por esta causa, existen un gran número de ansiedades y miedos que pueden provocarla, entre otras[10]:

- Al fracaso.

---

9 Se trata de un malestar psicológico que se produce cuando mantenemos creencias o valores contradictorios, o bien cuando actuamos en contra de nuestras ideas.

10 Estas causas fueron extraídas de la reflexión conjunta con motivo de un EmakuMeeting organizado por EmakumeEkin con sus emprendedoras asociadas.

- A quedarme bloqueada.
- A tomar decisiones.
- A no “dar abasto”.
- A no “dar la talla” o no cumplir las expectativas.
- A no ser capaz de satisfacer las necesidades de la clientela.
- A hablar en público.
- A vender.
- A parecer prepotente.
- A enseñar lo que valgo.
- A “coger el toro por los cuernos”.
- A equivocarme.

En síntesis, lo que subyace a la procrastinación y la pereza cuando está originada por el miedo es el temor a la crítica, la evitación del fracaso, la falta de confianza en nuestras capacidades o la dificultad de la tarea.

Finalmente, la pereza puede ser una emoción de rechazo ante autoexigencias demasiado elevadas.

REPERCUSIONES O LIMITACIONES

Las repercusiones más claras de la pereza o procrastinación implican, como mínimo, una demora en el cumplimiento de las tareas e incluso no cumplirlas en absoluto.

En paralelo, el tiempo que debíamos dedicar a esas tareas normalmente se dedica a otro tipo de actividades que no están alineadas con nuestros objetivos o a un desperdicio de nuestro tiempo libre. Pero, ¡cuidado!, el descanso, el ocio y el autocuidado no son una pérdida de tiempo. Son elementos de un estilo de vida saludable para nuestro bienestar y el de nuestra empresa. La clave es agendarlas y establecer el tiempo adecuado para ellas, sin que absorban espacios reservados a otras actividades.

Todo lo anterior suele provocarnos malestar, debilidad e irritación y mensajes autocondenatorios por no haber sido capaces de resistir a la tentación y, de esta manera, cerramos un círculo vicioso que se retroalimenta.

SOLUCIONES Y HERRAMIENTAS

Conoce tu pereza

- Analiza las causas de tu pereza.

- Detecta dónde surgen tus saboteadores y mantenlos a raya. Revélate contra la parte de ti misma que te lanza esos mensajes intimidatorios: "¿Cómo que no puedes?".
- Minimiza los miedos e incertidumbres. Asume que el miedo NO es real, tú lo has creado y tú puedes desactivarlo.
- Recuérdate todo lo que portas en tu mochila que, sin duda, te hace capaz. Hazte consciente de tus herramientas y habilidades…

Planifica

- Gestiona tu tiempo atendiendo a lo que realmente es importante. Planifica.
- Sé rigurosa en el cumplimiento de tus planes y rutinas. Haz del cumplimiento, tu estilo.
- Coloca las tareas que más te cuestan al principio de la mañana.
- Reserva espacios para tu ocio y descanso en tu agenda diaria y temporal y cumple los tiempos que establezcas.
- Concéntrate en los objetivos, más que en las tareas. Piensa en lo que conseguirás con cada acción.
- Divide las metas grandes en otras más pequeñas y accesibles.
- Especifica tus tareas de manera concreta, huyendo de generalidades y abstracciones.
- Mide tus avances.

Pasa a la acción

- Pon orden en tu lugar de trabajo.
- Evita las distracciones.
- No pienses. Pasa directamente a la acción, antes de que los pensamientos paralizantes aparezcan.
- Fija un espacio concreto para tareas que te den una pereza especial. Ponle una hora de comienzo y otra de fin que sea realista.
- Utiliza mecanismos y herramientas digitales.
- No esperes la motivación, ponte en marcha.
- Busca apoyos sociales con personas que puedan ayudarte a cumplir tus compromisos.

Trabaja tu motivación

- Acepta que las cosas buenas se alcanzan con tiempo, esfuerzo y dedicación.
- Lánzate mensajes positivos sobre tu confianza en que vas a hacerlo y vas a hacerlo bien.
- Conecta con tus recursos y fortalezas. Recuérdate las cosas que te han salido bien y lo que hiciste para que así fuera.
- Prémiate con algo agradable siempre que cumplas. "CelébraTE".
- Fíjate en las cosas que ya has conseguido y realizado en lugar de mirar solo lo que queda pendiente.
- Acepta tu humanidad, tu imperfección y tus errores. Y date cuenta de que el resto de la gente es igualmente imperfecta. Son como tú.
- Haz lo que debes, aunque no tengas ganas.

Deudas más profundas: el autosabotaje

CASO PRÁCTICO

Begoña había creado una tienda de venta on-line de productos artesanales de Euskadi. El proyecto había crecido de manera impresionante, la respuesta del mercado le había sorprendido de manera inesperada y los últimos meses se veía desbordada para poder atender ella sola la labor administrativa, comercial, logística y la producción. Apenas dormía cuatro horas diarias.

En nuestra primera sesión de coaching había decidido que debía contratar personas de apoyo y crear un equipo. Conocía gente de confianza que estaba perfectamente capacitada y la asunción de este coste estaba más que cubierta con las cifras de ventas.

Sin embargo, no sabía por qué, pero pasaban los días y se veía incapaz de poner en práctica esta decisión. Estuvimos profundizando en los motivos de su impedimento.

Finalmente reconoció:

– "Yo monté la empresa cuando mi aita estaba en cuidados paliativos pocas semanas antes de fallecer. Era un hombre humilde. Siempre nos inculcó el valor del amor al prójimo, de la solidaridad, de no ser más que nadie..."

– "¿Y?"

– "Sé que es un poco absurdo, pero creo que convertirme en jefa, es como si traicionara de alguna manera lo que mi aita fue y lo que me enseñó...".

OBSTÁCULO

A través de nuestra educación, nuestras experiencias vitales, nuestros modelos familiares y sociales y un larguísimo etcétera hemos creado nuestro modelo mental, que es algo así como las gafas invisibles que llevamos puestas continuamente y, a través de las cuales, sesgamos lo que podríamos denominar como realidad. En la mayoría de las ocasiones, ese modelo mental es inconsciente y automático, influye en nuestros

pensamientos, acciones y decisiones sin ser conscientes de ellos.

Nuestro modelo mental se compone de paradigmas que nos han resultado útiles y por eso es muy difícil atreverse a testarlos o cuestionarlos. Es más, hay personas que están tan identificadas con sus ideas, que cualquier oposición a las mismas, supone una auténtica tragedia. Sin embargo, lo peor no es la subjetividad, sino el no ser consciente de ella.

CAUSAS

Si no existe movimiento es porque dos fuerzas antagónicas se están oponiendo, es decir, que si yo no consigo cumplir mi propósito, es porque dentro de mí existe una fuerza de igual intensidad, pero en sentido contrario que está impidiendo que el cambio se produzca.

De igual manera que los cambios que nos proponemos se basan en nuestros valores, las fuerzas que los oponen también obedecen a valores nuestros, lo que ocurre es que quizá esas fuerzas profundas que nos mueven no son conscientes para nosotras o solo conocemos una parte de ellas.

REPERCUSIONES O LIMITACIONES

En cuanto a las repercusiones, la más evidente es la constatación de que no somos capaces de articular cambios de conducta o nuevos comportamientos que, desde hace cierto tiempo, nos rondan la cabeza como una lista de temas pendientes.

La cuestión es que, independientemente de lo bien intencionados que sean esos propósitos, a veces, no sabemos muy bien porqué, nuestras promesas acaban esfumándose, dejándonos la amarga sensación de que, una vez más, no hemos sido capaces de cumplir lo que nos habíamos propuesto. Nos atormenta la falta de palabra, de integridad, nuestra indisciplina, nuestra falta de voluntad y finalmente, la emoción de la culpa hace acto de presencia.

SOLUCIONES Y HERRAMIENTAS

Visualiza tu conflicto

- Analiza los motivos ocultos por los que inconscientemente te saboteas en esos propósitos de cambio.
- Sé consciente de las fuerzas internas que tiran de ti en distintas direcciones.
- Visualiza los valores que se encuentran detrás del propósito que persigues y detrás del obstáculo que lo frena.
- Siente de qué manera enfrentarte a tus objetivos te provoca alguna reacción fisiológica o emocional.
- Evalúa el coste del cambio y determina si es asumible.
- Visualízate una vez que has conseguido tu meta y analiza si hay sombras o cuestiones que te pueden impedir celebrarlo.

Dale solución a tu dilema

- Encuentra conductas que te permitan honrar tus valores más importantes, sin sacrificar tus propósitos.
- Atrévete a hacer pequeños experimentos y analiza cómo te sientes.
- Recupera tus fortalezas y recursos.
- Asume que el cambio es difícil.
- Busca alternativas creativas a tu dilema.
- Analiza ocasiones anteriores en las que has conseguido tus objetivos y descubre cuáles eran los motivos que te alentaban.
- Gradúa el acercamiento a tu objetivo y busca el punto dulce que no te provoca malestar.

Cuando no me identifico con mi criatura: los valores

CASO PRÁCTICO

Mireia había creado una escuela de arte orientada a fomentar en niñas y niños su espíritu artístico. El mercado había respondido positivamente y tras dos años de trabajo, la escuela se había convertido en una academia que fundamentalmente ofrecía actividades artísticas extraescolares para los más pequeños.

En términos del negocio, los números eran muy positivos y Mireia había llegado a adquirir en propiedad el local en el que impartía sus clases.

Sin embargo, algo no iba bien. Se mostraba apática, había perdido la ilusión, no tenía ganas de avanzar, de mejorar. Ella que era un alma libre, se sentía cada vez más prisionera de una vida y un trabajo que la llevaba irremediablemente a ser responsable, a cumplir unos horarios, a relacionarse con las mismas personas en los mismos lugares, a repetir actividades una y otra vez. Habían desaparecido de su vida la libertad, la creatividad, el arte, la sorpresa...

En una de nuestras sesiones de coaching, Mireia reconoció:

– "Ya sé lo que me pasa... Es que ya no soy yo".

OBSTÁCULO

Los valores son los principios, virtudes o cualidades que forman parte de nuestra identidad y, por lo tanto, nos caracterizan. Se trata, así, de las cualidades que destacan en cada persona y que nos impulsan a actuar de una u otra manera, ya que forman parte de nuestras creencias, determinan nuestras conductas y son expresión de nuestros intereses o sentimientos.

Los valores se pueden clasificar por su importancia según las prioridades de cada persona y constituyen guías profundas de actuación, definen nuestra forma de comportarnos.

Nuestras conductas podrían considerarse la parte visible de nuestros valores, que son los principios que guían lo importante en nuestra vida, nuestros códigos de

conducta y, de alguna manera, quiénes somos.

El bloqueo surge cuando mis comportamientos no están alineados con esos principios y valores. Si esto sucede, puede producirse una crisis de identidad y comportamiento.

CAUSAS

En ocasiones, a lo largo de la vida suelen producirse crisis de identidad o de valores que nos hacen dudar de quiénes somos y del sentido de nuestra existencia.

En primer lugar, estas crisis suelen darse en etapas de nuestra vida en que debemos afrontar retos distintos, como puede ser el emprendimiento, o hacer frente a situaciones vitales altamente estresantes, como el duelo ante el fallecimiento de una persona querida, pérdida del empleo, cambio de residencia…

Estas crisis no suceden de un día para otro, sino que se van desarrollando a lo largo de un periodo relativamente extenso de tiempo y pueden tener su origen en una desconexión de nuestros valores y creencias fundamentales, bien porque la inercia nos ha llevado en otra dirección, bien porque nos hemos visto obligadas a traicionar, de alguna manera, nuestra forma de ser y de pensar; o por una falta de autoconocimiento, es decir, porque en un contexto determinado, nos damos cuenta de que no nos conocemos tanto como pensábamos y nuestra forma de comportarnos entra en conflicto con nuestra esencia.

REPERCUSIONES O LIMITACIONES

Entre las repercusiones podemos destacar:

- La sensación de estar perdida, sin rumbo.
- Percepción de pérdida de control.
- Falta de energía y motivación.
- Síntomas de ansiedad (presión en el pecho, sensación de ahogo, tensión muscular, insomnio…).
- Sentimientos de vacío y soledad, a pesar de estar rodeadas de gente.
- Dificultades para tomar decisiones ante la indefinición de lo que realmente deseamos.
- Sentimientos de incapacidad o dificultades para afrontar obstáculos.
- Inestabilidad emocional.

Conócete

- Analiza tu comportamiento con profundidad.
- Defínete en una frase: ¿Quién eres?
- Identifica cuáles son tus valores. Algunas herramientas que pueden ayudarte pueden ser:
  - Recupera de tu trayectoria vital, una experiencia o situación en la que te hayas sentido plena o satisfecha.
  - Describe a una persona que admires y analiza porqué.
  - Qué te gustaría que dijeran de ti, cuando acabe tu vida.
  - Cuál te gustaría que fuera tu legado.
  - Analizar qué cuestiones son las que te exasperan o "sacan de quicio", porque normalmente suelen "atacar" a alguno de tus valores esenciales.
- Reflexiona periódicamente sobre tu grado de satisfacción con la vida, sobre tus ideales, metas y creencias y adopta medidas si surgen incoherencias.
- Ajusta tu conducta.
- Define qué comportamientos concretos van a honrar tus valores.
- Percibe esta situación crítica como una oportunidad para evolucionar, desarrollarte y crecer como persona.
- Aprovecha para descubrir capacidades y recursos propios que no sabías que tenías.
- Entrena maneras de actuar que sean coherentes con lo que de verdad es importante en tu vida.
- Aumenta tu autoestima y tu confianza en ti. Aprende a aceptarte tal como eres.
- Si es una situación concreta la que te ha llevado a una crisis, modifica o plantéate nuevos objetivos.
- Atrévete a tomar decisiones que impliquen ser más auténtica.
- Deja espacio al cambio y a la evolución en tu vida.

“Pito, pito, gorgorito”...: cuando no soy capaz de tomar decisiones

CASO PRÁCTICO

Itsaso era abogada. Tenía un bufete propio desde hacía 4 años y contaba con una cartera de clientes bastante fidelizada, gracias a su seriedad y profesionalidad.

En un evento de networking estableció contacto con una colega experta en mediación y gestión de conflictos. A raíz de aquel evento, intercambiaron tarjetas y se tomaron un café para hablar del negocio.

La otra abogada, Sonia, le propuso explorar la posibilidad de trabajar juntas en algunos temas y comprobar si complementar su oferta de servicios podría ampliar a ambas sus horizontes empresariales.

Itsaso comentó que necesitaba reflexionar al respecto y Sonia le planteó que inicialmente se trataría de añadir otros servicios a la oferta comercial, sin necesidad de que su colaboración fuera más formal. Sin embargo, Itsaso sentía que aquello era el primer paso de una fusión y no lo tenía claro.

– “Las primeras veces que me llamó, le pedí más tiempo, pero ahora ya ni siquiera respondo a sus llamadas o a sus mensajes”.

– “ ¿Por qué?”

– “ No sé qué decirle”.

– “ ¿Qué crees que va a ocurrir?”

– “Imagino que dejará de insistir. Lo peor de todo, es que creo que, en el fondo, me estoy equivocando”.

OBSTÁCULO

La toma de decisiones es un proceso cognitivo autodirigido que exige esfuerzo y tiene como objetivo dar respuesta a una dicotomía o situación problemática, reducir el estado emocional negativo generado por esta situación, o ambos. Se trata, sin

duda, de una habilidad básica para gestionar una empresa.

En ocasiones, el proceso de toma de decisiones se convierte en una situación estresante porque queremos evitar cometer errores. Existen varios factores que dificultan este proceso de toma de decisiones, entre los que podemos mencionar: la novedad de los asuntos a decidir, la ambigüedad, la imposibilidad de predecir un resultado, la presencia de demandas que entran en conflicto, carencia de recursos, etc.

CAUSAS

Nuestro día a día está plagado de decisiones que debemos tomar. Algunas nos resultan fáciles y las tomamos sin dedicarle demasiado tiempo pero, en ocasiones, experimentamos grandes dificultades para decidir.

Esas dificultades surgen habitualmente:

- Cuando nos enfrentamos a decisiones que valoramos como trascendentales.
- Cuando el hecho de decidir nos genera incomodidad o angustia.
- Cuando nos enfrentamos a situaciones en las que valoramos que no tenemos recursos suficientes y se nos antojan inabordables, por lo que nos paralizamos.
- Cuando, por algún motivo, la decisión que abordamos implica un conflicto de valores importantes para nosotras, como hemos expuesto en el capítulo correspondiente al autosabotaje.
- Cuando a pesar de un análisis continuado y exhaustivo de las opciones entramos en una especie de bucle del que no podemos salir, porque buscamos la certeza absoluta de que la decisión es correcta. Lo que hay detrás de este círculo vicioso es el perfeccionismo, el miedo a equivocarnos o a las consecuencias negativas de la decisión tomada.

REPERCUSIONES O LIMITACIONES

Entre las repercusiones suele destacar:

- Que las decisiones no se tomen, es decir, que nos bloqueemos o vivamos en una especie de limbo, en el que los hechos ocurren, pero no somos activas, sino reactivas. La situación, el contexto, el entorno deciden por nosotras, lo cual implica que nos conduzcamos con inercia o tomemos caminos equivocados.

- Que en ocasiones decidamos, sin ser conscientes de cómo lo hacemos, con lo cual no podemos verificar que el proceso haya sido el correcto y podamos cometer más errores.
- Que deleguemos nuestra capacidad de decidir en otras personas que no son quienes deberían hacerlo.
- Que las decisiones se tomen extrañamente, de forma no explícita, por otras fuerzas que "cocinan" los acuerdos, lejos de nuestro conocimiento y participación.

Generalmente, cuando tenemos dificultades para tomar decisiones, esto puede condicionar no solo nuestro desempeño profesional, sino también otras áreas vitales como familia, pareja, amistades, ocio...

SOLUCIONES Y HERRAMIENTAS

Gana consciencia sobre tus dificultades

- Analiza si también existen temas que con más facilidad se te quedan atascados y sobre los que tienes más dificultades de decisión. Extrae conclusiones.
- Visualiza qué decisiones adoptas y cuáles no, propiciando que finalmente te vengan de fuera.
- Date cuenta de la manera en que las decisiones que tomas te identifican como persona.
- Identifica por qué fases pasas cuando evitas tomar una decisión.
- Verifica en qué momento ocurren las dificultades, en la fase de decisión, en la de ejecución, etc.
- Profundiza sobre posibles conflictos o ambigüedades en las decisiones que debes tomar.

Gestiona tus emociones

- Incrementa tu percepción de autoeficacia.
- Recuerda situaciones en el pasado en que has tomado buenas decisiones y analiza qué recursos utilizaste y qué cosas salieron bien.
- No trates de refugiarte en la inacción, aplazando la decisión.

- Invierte esfuerzo, tiempo y perseverancia para evaluar adecuadamente la situación a la que te enfrentas.
- Acepta que toda decisión, implica una renuncia. Asume que cuando dices "SÍ" a algo, estás diciendo "NO" a otra cosa.
- Evita las decisiones impulsivas y descuidadas.
- Acepta las consecuencias de tus decisiones y no te boicotees con el arrepentimiento, el lamento o la culpa. Saca tus propias conclusiones y aprende.

Planifica tu proceso de decisión

- Reflexiona. La toma de decisiones no es solamente un proceso de acción, sino también de reflexión. Previamente al inicio del proceso de toma de decisiones, piensa.
- Ten en mente los objetivos que pretendes lograr.
- Establece objetivos realistas.
- Visualiza qué ocurriría si no tomaras esa decisión.
- Afronta las decisiones y los problemas como retos, como parte de la vida y como una oportunidad para obtener algún beneficio o aprendizaje.
- Analiza las implicaciones, evitando lecturas catastróficas.
- Establece un plazo para tomar la decisión.

Implementa el procedimiento

- Define y formula el problema de la manera más concreta que puedas.
- Recopila cuidadosa y sistemáticamente toda la información que precises.
- Apóyate en hechos y no en interpretaciones, conjeturas o creencias.
- Identifica las demandas y los obstáculos.
- Corrige posibles distorsiones que puedan interferir en el proceso.
- Acepta la realidad y visualiza la situación como es, no como te gustaría que fuera.
- Construye hipótesis.

- Genera alternativas que propicien soluciones creativas.
- No enjuicies la viabilidad de las mismas en esta primera fase.
- Lleva a cabo un análisis coste-beneficio para decidir una primera selección de ideas.
- Anticipa las posibles consecuencias de las soluciones generadas.
- Descarta opciones no realistas o inviables.
- Investiga posibles combinaciones.
- Valora en una escala subjetiva las consecuencias positivas y negativas de cada alternativa y compara.
- Elige la opción más apropiada.
- Ponla en marcha y monitoriza los resultados.
- Recuerda que es imposible predecir las consecuencias exactas de las distintas alternativas.
- Practica y decide cada día.

Gestión emocional

Ganando mis emociones para la causa

Existe un gran bloque de cuestiones en el emprendimiento que están relacionadas con la gestión emocional.

Etimológicamente, *emoción* proviene del verbo latino moveré (que significa moverse), más el prefijo "e", significando algo así como "movimiento hacia" y sugiriendo que en toda emoción hay implícita una tendencia a la acción.

Las emociones son impulsos que nos llevan a actuar, programas de reacción automática. Es el conjunto de **sensaciones corporales, cognitivas** y **conductuales** que se activan ante una situación concreta.

Las emociones **tienen una razón de ser evolutiva**. Nuestro cerebro está programado para reaccionar ante peligros físicos, pero hoy en día seguimos reaccionando igual que hace miles de años ante peligros emocionales, que son los más corrientes en nuestras vidas cotidianas.

Las emociones tienen una lógica, pueden catalogarse, reconocerse, comprenderse e incluso gestionarse, es decir, podemos aprender a convivir con ellas y a utilizarlas para nuestro bien. De lo contrario, pueden ocupar toda nuestra mente de forma arbitraria. Ignorar o reprimir estas emociones no es posible. **Conocer nuestras emociones es la única manera de gestionarlas**.

Cuando hablamos de **inteligencia emocional**, nos referimos, según **Daniel Goleman** (1995), a "la capacidad de reconocer, aceptar y canalizar nuestras emociones para dirigir nuestras conductas a objetivos deseados, lograrlos y compartirlo con los demás".

Dentro del concepto de inteligencia emocional, **Salovey** utiliza las inteligencias personales de **Gardner** para definir una serie de habilidades y las organiza hasta abarcar las siguientes cinco competencias principales:

1. El conocimiento de las propias emociones.
2. La capacidad de gestionar las emociones.
3. La capacidad de motivarse uno mismo.
4. El reconocimiento de las emociones ajenas o empatía.
5. El control de las relaciones.

El primer paso para la gestión emocional, implica aceptar que **todas las emociones son válidas**. No todas las emociones negativas son disfuncionales, ni todas las emociones positivas son adaptativas o saludables. Las emociones adecuadas son aquellas que proporcionan sentimientos positivos y negativos que experimentamos a lo largo de nuestra vida y no interfieren con el establecimiento y consecución de nuestras metas.

Así, como existen **sentimientos positivos inadecuados** como la prepotencia o excesiva confianza, hay **emociones negativas que son adecuadas**, incluso aquellas que no son políticamente correctas y que no nos gusta reconocer porque suelen mostrar zonas de nuestro "yo" de las que no nos sentimos orgullosos/as: los celos, la envidia, la rabia, el odio... Todas ellas son emociones válidas.

Otra cosa muy distinta son las **acciones, comportamientos** o **conductas** que esas emociones provocan. Nuestras acciones sí pueden evaluarse: yo puedo tener derecho a sentir ira, pero no tengo derecho a agredir a nadie por sentirla.

Somos animales sociales y desde la infancia se nos enseña qué podemos sentir y qué sentimientos no serán bien recibidos en nuestro entorno, por eso, tendemos a esconder o evitar determinadas emociones (por ejemplo, el miedo, la ira o la tristeza).

Sin embargo, **las emociones existen para ayudarnos a sobrevivir**: el miedo permite huir; la ira nos da fuerza para reaccionar, defendernos o defender a quienes nos importan y para poner límites; la tristeza fomenta el volvernos hacia nuestro interior para recuperarnos de pérdidas de la vida (un ser querido, la salud, el trabajo, la autoridad...).

En lugar de pensar en términos de emociones positivas o negativas es preferible enfocarlo desde la perspectiva de emociones que nos hacen sentir bien o mal, pero asumiendo que todas ellas, también las llamadas negativas, cumplen una **función valiosa** si aprendemos a descifrar su mensaje de acción.

Con esta premisa en mente, a continuación, incorporamos algunas herramientas genéricas para la gestión emocional:

- Asumir que las emociones, más allá de las sensaciones placenteras o desagradables que provocan, no son buenas o malas en sí mismas, sino que son mensajes que **transmiten información y nos reclaman alguna acción por nuestra parte**. Como hemos visto, en su propio significado está implícito el movimiento y la acción.
- Normalizar que **tenemos derecho a sentir** emociones de las que públicamente no nos sentimos orgullosas, asumiendo simplemente que son parte de nuestra persona y nos transmiten la necesidad de respuesta.
- Esto último implica reconocer igualmente **el mismo derecho a que las demás personas** experimenten sus propias emociones.
- Tener presente que lo anterior, sin embargo, no significa que podamos comportamos de cualquier manera. Tenemos derecho a sentir nuestras emociones, pero **las emociones no justifican cualquier comportamiento**.
- Comprender que, aunque las emociones primarias forman parte de nuestro procesamiento automático, **podemos gestionarlas a través de**

pensamientos que nos lleven intencionadamente al estado en el que deseamos encontrarnos. **Gestionar, no significa reprimir**. Significa ganar control sobre lo que siento, de manera que mis reacciones no estén a merced de mis impulsos automáticos, sino de mis decisiones conscientes.

- **Elaborar pensamientos positivos y saludables** que puedan sustituir pensamientos tóxicos, que habitualmente llevan a la culpa, al resentimiento, a la obligación, a la inseguridad, a la ira, a la tristeza o a la queja, entre otros.
- Darse cuenta del **autodiálogo** que mantenemos con nosotras mismas (qué me digo) y aplicarnos unos mínimos de respeto, comprensión, condescendencia, perdón, e incluso humor que, curiosamente, somos capaces de ofrecer a las demás personas.
- Avanzar en nuestro autoconocimiento: **quiénes somos realmente y quiénes queremos ser** más allá de etiquetas y calificativos que nos hayan adjudicado personas de referencia.
- Mantenernos alerta sobre la influencia que ejercen los **roles y estereotipos sociales**, en este caso de mujer, sobre nuestro desempeño profesional y sobre las emociones que sentimos.
- **Hablar y compartir nuestros problemas y emociones buscando apoyo social**. Los problemas que no se expresan son abstractos y pesan mucho en nuestra mente. El esfuerzo de verbalizarlos hace que, de alguna manera, estén más cercanos a nuestro ámbito de actuación.
- Interiorizar que **el valor del ser humano** no depende ni de su dinero, ni de su inteligencia, ni de su apariencia física, ni de su éxito, ni siquiera de su bondad, sino de existir, de ser quién es, porque todas las personas son únicas e irrepetibles.
- Aceptar **nuestras fortalezas** y asumir que tenerlas presentes no constituye un acto de soberbia, sino de autoafirmación y de conocimiento, y que ese conocimiento es necesario para poder ofrecérselas al resto de personas con las que nos relacionamos y para ponerlas al servicio de nuestra empresa.
- Finalmente, enfrentarse a cualquier situación de la vida, desde la perspectiva del **protagonismo** y la **pro-actividad**, preguntándonos “Y yo, ¿qué puedo hacer?”.

Durmiendo con mi enemiga: pensamientos negativos, creencias limitantes y otros fantasmas

CASO PRÁCTICO

Iraia había creado una empresa de distribución de productos agrícolas de carácter mayorista. Contaba con una gran experiencia profesional de más de diez años en el sector y además, se autocalificaba como una mujer trabajadora, responsable y sensata.

En nuestras sesiones, sin embargo, se mostraba muy pesimista sobre el futuro de su empresa. Aunque apenas llevaba unos meses y la inversión económica en el negocio había sido bastante reducida, se mostraba negativa en cuanto a las posibilidades de éxito de su proyecto empresarial.

Había recibido ayudas públicas porque en opinión de los asesores que le habían apoyado en el lanzamiento, su iniciativa empresarial era sólida y tenía posibilidades de éxito. Diversas fuentes contrastadas le habían recomendado que siguiera trabajando como lo hacía y que debía darse un mínimo de tiempo para verificar si el mercado le daba o no una oportunidad.

A pesar de todos estos mensajes positivos, Iraia continuaba encerrada en su negatividad. Ella misma resumió en una frase la forma en la que vivía su proyecto emprendedor:

– "Es imposible, no va a salir... y si no sale, me muero".

OBSTÁCULO

Los pensamientos negativos son ideas que aparecen en nuestra mente de manera automática y perturban nuestro bienestar. Estos pensamientos negativos, si no sabemos controlarlos, acaban creando situaciones de inseguridad, ansiedad e ira, que

a su vez retroalimentan más pensamientos negativos automáticos.

CAUSAS

Entre los acontecimientos que nos suceden y nuestras reacciones, median nuestras creencias, valoraciones e interpretaciones. Estas creencias son resultado de herencias genéticas, del contexto familiar y educativo, de las experiencias vividas y de otro gran número de factores.

Las creencias racionales son de carácter preferencial y se expresan en forma de deseo, preferencia, gusto, agrado y desagrado. Son flexibles y nos ayudan a establecer y lograr nuestras metas. Sin embargo, los pensamientos negativos o irracionales son de carácter absolutista y dogmático, se expresan de forma rígida y generan emociones negativas perturbadoras que interfieren con nuestros propósitos y objetivos.

El formato de los pensamientos negativos es bastante reconocible:

1. Se trata de mensajes concretos y específicos
2. A pesar de que no están apoyados en datos objetivos de ningún tipo, no los cuestionamos y los percibimos como verdades absolutas. Damos por cierto algo que no lo es.
3. Son automáticos, no son producto de una reflexión, ni de la lógica.

Según la Terapia Racional Emotiva Conductual (TREC), del psicólogo estadounidense Albert Ellis (1913-2007), existen cuatro formas de pensamientos irracionales:

- Demandas o exigencias (Ej.: "Si mi producto fuera bueno, el mercado respondería")
- Catastrofismo (Ej. "Como mañana no cierre la venta, el negocio será un fracaso")
- Baja tolerancia a la frustración (Ej.: "No puedo soportar una negativa más, es durísimo, no puedo más...")
- Depreciación o condena global de la valía humana (Ej.: "Soy una inútil, todo lo hago mal")

Todas estas formas de pensamiento se consideran irracionales porque son falsas, ilógicas, extremas, tienden a interferir con nuestras metas y merman nuestro bienestar físico y psicológico.

REPERCUSIONES O LIMITACIONES

La primera repercusión negativa de este tipo de pensamientos es que provocan

emociones que nos hacen sentir mal, como el miedo o la ansiedad; también pueden generar estrés como reacción fisiológica del organismo; y, en general, malestar psicológico, por lo que pueden acabar dañando seriamente nuestro equilibrio emocional y nuestra salud.

La siguiente consecuencia perniciosa de estos pensamientos reside en que las personas buscamos la coherencia entre nuestros pensamientos y nuestras acciones, por lo tanto, cuando creemos con vehemencia que algo va a salir mal, nuestra mente apoyará esa idea y, a pesar de ir en contra de nuestros intereses, nuestro comportamiento se alineará con el pensamiento negativo. Se trata de las profecías autocumplidas o de las creencias limitantes.

SOLUCIONES Y HERRAMIENTAS

- En primer lugar, asume tu deseo de cambiar.
- Identifica tus pensamientos negativos y sepárate de ellos. No son tú.
- Lleva un registro de tus pensamientos disruptivos. Gana consciencia sobre cuándo aparecen, qué ocurre antes y qué ocurre después de ellos.
- Analiza la lógica de tu pensamiento, cuestiónalo.
- Busca datos objetivos que corroboren tu pensamiento.
- Lleva tu pensamiento al absurdo.
- Analiza las consecuencias negativas de tus creencias irracionales.
- Imagina las consecuencias positivas de un cambio de actitud.
- Entrena autoinstrucciones positivas y practícalas.
- Imagina una situación problemática y sustituye tu emoción negativa por otra más apropiada o moderada.
- Ríete de la seriedad de tus pensamientos.

Ansiedad: cuando las cosas por las que me preocupo no suceden jamás

CASO PRÁCTICO

Isabel había creado una empresa que ofrecía formación a organizaciones y corporaciones que gestionaba mayoritariamente a través de la Fundación Tripartita o FUNDAE. Era su primera experiencia laboral tras finalizar su formación universitaria.

Llevaba algo más de medio año al frente de la empresa y los resultados eran prometedores. Se había visto obligada a contratar dos personas de apoyo a media jornada, pero si las cosas continuaban con la misma tendencia, se transformarían en contratos a jornada completa y, previsiblemente, el siguiente año tendría que ampliar aún más su equipo.

A pesar de que todo iba bien, Isabel vivía continuamente preocupada por el futuro de la empresa: no estaba segura de poder mantener los ingresos para pagar las nóminas, no confiaba en que la clientela estuviera fidelizada, la competencia era fuerte y se mostraba agresiva, tenía dudas de que sus empresas clientas respetaran el calendario de pagos... El futuro era incierto y ella sentía que no controlaba en absoluto la situación.

Desde el lanzamiento de la empresa dormía mal, le costaba mucho conciliar el sueño y permanecía en duerme-vela varias horas, hasta que decidía levantarse y se ponía a trabajar. Solo al alba acababa dormida sobre su ordenador.

El sueño no era lo único que se había visto afectado. Últimamente cada vez que se acercaba a su oficina, comenzaba a sentir palpitaciones, le faltaba el aire y un sudor frío recorría su espalda.

– "Esta empresa me queda grande. No creo que llegue a finalizar el próximo año... Encima, ahora tengo estos problemas de salud. Seguro que es una enfermedad grave. No puedo permitirme ponerme enferma ahora. Si caigo yo, se cae todo".

– "Disculpa, Isabel. Al principio de la sesión, me decías que los datos, sin embargo, eran buenos, ¿no es así?"

– "Sí, pero eso no tiene ninguna importancia".

OBSTÁCULO

La ansiedad es una emoción saludable y forma parte de la condición humana. Tiene como objetivo afrontar situaciones de peligro o riesgo futuro –reales o imaginarias- para las que evaluamos falta de control o de capacidades de afrontamiento. Sirve, por tanto, para detectar estímulos potencialmente amenazantes y poder reaccionar ante ellos, de manera anticipada.

Como tal, esta emoción tiene un mensaje de acción orientado a que nos preparemos para hacer frente a esas futuras eventualidades.

Sin embargo, cuando la respuesta fisiológica a esa emoción resulta excesiva, cuando no la utilizamos para actuar sino para preocuparnos o cuando sesgamos la percepción de la realidad convirtiendo elementos inocuos en fuentes de amenaza para nuestra vida o bienestar, comienza a tener repercusiones desadaptativas.

CAUSAS

A diferencia del miedo que es una emoción que se desencadena por parte de estímulos presentes y externos, la ansiedad aparece en anticipación a un peligro futuro y procede de nuestro sistema de procesamiento de información amenazante.

Como hemos comentado, la ansiedad cuenta con una faceta adaptativa. Sin embargo, hay ocasiones en que nuestras experiencias de ansiedad se convierten en una manifestación general y permanente a lo largo del tiempo, generando una predisposición a percibir un amplio rango de situaciones como peligrosas o amenazantes. De esta forma, se instaura una tendencia a responder a tales amenazas con reacciones de angustia, que es la experiencia subjetiva de la ansiedad.

Por lo tanto, cuando los estímulos de la realidad se sesgan y giran en torno a amenazas o peligros y se produce baja tolerancia a la frustración y al duelo, surgen pensamientos catastrofistas que alimentan nuestra ansiedad anticipatoria.

REPERCUSIONES O LIMITACIONES

Estas creencias, como repercusión, nos predisponen a:

- Experimentar sentimientos de inquietud, tensión y nerviosismo.
- Provocar la activación del sistema nervioso autónomo simpático y parasimpático.
- Evitar enfrentarnos a las situaciones que nos provocan ansiedad.

- Restringir nuestra atención hacia posibles amenazas en nuestro entorno.
- Interpretar catastróficamente los estímulos ambiguos.
- Experimentar síntomas fisiológicos (taquicardia, sudoración, trastornos gastrointestinales, autoinmunes…).
- Subestimar nuestros propios recursos para hacer frente a la angustia y a los eventos que la provocan.
- Minimizar las posibilidades de que otras personas puedan ayudarnos si es preciso.
- Llevar a cabo conductas de seguridad como la evitación o la huida, que lejos de mejorar, empeoran nuestro afrontamiento de la situación.

SOLUCIONES Y HERRAMIENTAS

Anticípate

- Detecta los pensamientos que provocan tu ansiedad.
- Pon atención a las sensaciones fisiológicas previas (sudor, palpitaciones, tensión muscular…).
- Reduce los estímulos que te activan. Desarrolla hábitos saludables (horas de sueño, actividades enriquecedoras, interacción social…).
- Cuestiona tus creencias.
- Trata de buscar datos que prueben tus creencias ansiógenas.
- Sustituye esos sesgos por nuevos pensamientos y ensáyalos.
- Imagina una situación en la que sustituyes tu ansiedad por preocupación y analiza qué pensamientos y emociones surgen en su lugar.
- Quita peso a los pensamientos que te generen ansiedad haciendo que sean puntuales y específicos, en lugar de magnificarlos pensando que son permanentes y globales.

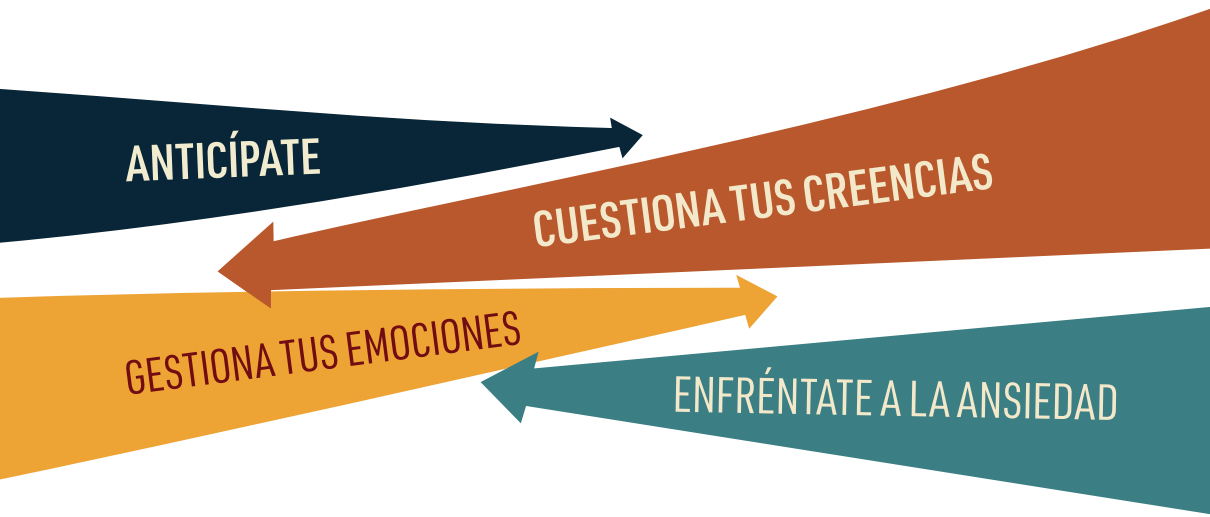
Gestiona tus emociones

- Practica la autocompasión.
- Fomenta tus capacidades para enfrentarte a la situación que te genera ansiedad.
- Rememora momentos de tu vida en los que te has mostrado capaz.
- Lleva tu ansiedad a otro momento temporal en el que ya haya pasado.

- Busca metáforas e imágenes alternativas a la situación que te genere ansiedad.
- Imagina cómo se enfrentaría a tu situación preocupante alguien que sepas que tiene capacidades para hacerlo y trata de reproducir su comportamiento.
- Habla y comparte tus sentimientos y emociones.
- Detecta los "debería" o "tendría que" y sustitúyelos por "voy a".
- Busca apoyo social.
- Lleva un registro de tus estados emocionales, fíjate en los antecedentes de tu ansiedad, planea tu forma de afrontarlo y práctica.

Enfréntate a la ansiedad

- Practica técnicas de relajación.
- Controla tu respiración.
- Evita verbalizaciones internas que incrementen tu ansiedad.
- Busca actividades que te distraigan.
- Para las imágenes y fantasías que te provocan ansiedad.
- Date autoinstrucciones positivas que te conduzcan a tu meta.



Miedo al rechazo: cómo encajar las críticas y separarme de mi producto

CASO PRÁCTICO

Nuria había creado un estudio de diseño gráfico y desarrollo de páginas web, especializado en imagen corporativa, branding y gestión de marca.

Era una persona muy apasionada y entusiasta. Desarrollaba su trabajo con una gran motivación y un férreo compromiso de satisfacción con su clientela.

Cada proyecto que le encomendaban era como dar vida a una nueva criatura. Dedicaba inmensos esfuerzos a reunirse con su empresa cliente para captar la esencia del mensaje a transmitir, de los valores que había detrás de aquel producto o servicio. Se esmeraba en presentar a sus clientes el mejor producto final que ella era capaz de crear.

A pesar de todo el esfuerzo, la laboriosidad y la preocupación porque sus diseños fueran los mejores, lo habitual era que su clientela le planteara modificaciones o sugerencias de cambio e incluso, en muy contadas ocasiones, había tenido que enfrentarse a la situación de que su propuesta fuera rechazada.

Nuria afrontaba la presentación de sus proyectos con gran ansiedad y se daba cuenta de que se hundía moralmente cada vez que sus clientes le planteaban cambios, aunque la valoración general fuera positiva.

– "Me duele profundamente. Me parece una injusticia. El proyecto es mío y me parece una traición dejar que lo malogren de esa manera". – sentenciaba.

OBSTÁCULO

Como veíamos en la introducción de este bloque sobre gestión emocional, las emociones, tanto agradables como desagradables tienen una función adaptativa. El miedo, como todas las emociones, no es malo per se, sino que tiene una función de activación. Nos avisa de un peligro y, por tanto, es necesario para la supervivencia.

El miedo al rechazo es una emoción atávica que se despierta de manera automática, fruto de nuestra naturaleza de seres sociales, en la que la pertenencia y la aceptación del grupo son termómetros eficaces de nuestro valor.

Por otro lado, la ira surge, entre otras ocasiones, cuando percibimos que somos tratadas injustamente, que nuestras normas y derechos son transgredidos, cuando nos sentimos heridas o cuando nuestros límites se han visto quebrantados.

Tanto el miedo, como la ira son dispositivos de los que estamos dotadas para hacer frente fundamentalmente a amenazas exteriores. Sin embargo, en un mundo en el que la mayor parte de lo que interpretamos como peligroso viene derivado de creaciones mentales, estas emociones se disparan fácilmente cuando intentamos protegernos de aquello que nos hace daño, como cuando no nos sentimos valoradas, cuando interpretamos que nosotras o nuestros valores son rechazados, cuando nos sentimos atacadas...

CAUSAS

El miedo y la ira se encuentran detrás de muchos mecanismos que limitan el bienestar emocional y, en muchas ocasiones, son producto de las propias interpretaciones que hacemos nosotras mismas de los acontecimientos.

Normalmente los juicios negativos nos lastiman porque no los distinguimos de las afirmaciones y los vinculamos con nuestra persona. Además, si le damos más importancia a los juicios ajenos sobre nosotras que a los nuestros propios, esto nos hace dependientes del exterior y, al mismo tiempo, vulnerables.

Todas las personas experimentamos malestar o emociones negativas al enfrentarnos a críticas, en mayor o menor medida. Es la manera en la que nos relacionamos con ellas, la que condiciona nuestro potencial de desarrollo como personas. La mayoría de las veces no podemos elegir sentir o no sentir miedo o rabia, pero sí podemos decidir qué hacer con esa emoción, una vez que surge.

REPERCUSIONES O LIMITACIONES

En cuanto a sus repercusiones, una de las más habituales es el miedo al rechazo. Este miedo al rechazo produce dolor, dado que, en cuanto a sensaciones físicas, provoca la misma liberación de sustancias que si hubiésemos recibido un golpe. Como hemos mencionado, ahonda en uno de los miedos existenciales del ser humano, el miedo al abandono.

Además de dificultar que nos mostremos como realmente somos, puede activar mecanismos en los que sacrificamos nuestros deseos y opiniones para complacer y cumplir los de otras personas; y también evita que en muchas ocasiones nos enfrentemos a situaciones en las que sentimos que nos pueden evaluar o incluso nos puede llevar a la parálisis o inmovilidad.

Otra reacción ante la crítica, puede ser una respuesta iracunda, en la que se produce una activación fisiológica en la que nuestro cuerpo se activa para la defensa o el ataque, pudiendo provocar respuestas agresivas de carácter impulsivo.

Por otro lado, la interiorización de la crítica puede hacernos dudar de nuestras propias capacidades, puede afectar negativamente a nuestra autoestima, y puede llegar a inmovilizarnos.

SOLUCIONES Y HERRAMIENTAS

Gestiona tu emoción

- Las emociones son pasajeras. No te identifiques con ellas.
- Acepta que no puedes gustarle a todo el mundo y que resistirte solo ocasiona sufrimiento.
- Lleva tu atención fuera de las sensaciones físicas que el rechazo te provoca, respira y visualiza tus pensamientos negativos como algo externo a tu persona.
- Respeta tu derecho a equivocarte, sin que “salpique” lo que eres.

Recibe la crítica

- Disecciona, trocea y analiza lo que experimentas cuando recibes una crítica para hacerle frente.
- Piensa que la mayoría de las veces, el rechazo no tiene que ver tanto contigo, como con la persona que rechaza, que es quien decide qué características, rasgos, etc., son los adecuados y cuáles no.
- Analiza la actitud con la que te predispones a recibir juicios ajenos.
- Recuerda que los juicios no son afirmaciones, son opiniones subjetivas producto de la interpretación del mundo que hace una persona. Las afirmaciones pueden ser verdaderas o falsas, pero los juicios son cuestionables.
- Diferencia los comentarios sobre tu producto y lo que tiene que ver con tu persona. Separa el hacer del ser.

Actitud saludable

- Las decisiones de la gente no dependen solo de ti, ni de lo que hagas (o no) para complacerles. Aunque cueste reconocerlo, el mundo no gira alrededor de ti. Las personas tienen deseos, circunstancias y motivaciones diferentes y puedes interpretarlos o no como algo personal.
- Valora y enfoca la crítica como un elemento que impulsa tus acciones y una vía para hacer las cosas mejor la próxima vez.
- Escucha con apertura y con curiosidad, tratando de averiguar e indagar más sobre los motivos que le han llevado a la otra persona a hacernos esa crítica o modificación.
- El rechazo no es sobre tu SER, sino sobre alguna cuestión concreta: una actitud, un producto, una frase, ...
- Refuerza tu YO.

Planifica tu proceso

- Cuando recibas una crítica, agradécela y tómate tiempo para responder.
- Chequea con tu clientela lo que entiendes al respecto y analiza la crítica pensando qué deberías o podrías hacer "si sólo un 2% de lo que te dicen fuera cierto...".
- Analiza si existe algún aspecto válido en el mensaje que recibes, sin necesidad de aceptar necesariamente la totalidad del mismo.
- Legitima el derecho de la otra persona a tener su propio punto de vista, aunque no lo compartas, sin atribuirle intenciones ni motivos ocultos.
- Si el rechazo viene de alguien que apenas conoces, es imposible que te esté rechazando a ti. En estos casos, el rechazo puede derivarse de algo que representas para esa persona, pero eso no es asunto tuyo, sino suyo.
- Si el rechazo viene de alguien que conoces, aunque sea doloroso, puede servirte para descartar relaciones o situaciones en tu vida que quizá pueden abrirte la puerta a otras que sean más positivas.
- El rechazo no significa que ni tu ni tu empresa o tus productos no sean lo suficientemente buenos, sino que no encajan con lo que la otra persona desea o no desea apreciar lo que podemos ofrecerle. Separa tu persona de tu producto o servicio.
- Aprende a manejar las críticas, sin convertirlas en ofensas y desactivando el mecanismo de complacer.

Resignación: la negra y larga sombra de la indefensión aprendida

CASO PRÁCTICO

Nerea había trabajado por cuenta ajena en un bufete de abogados durante 20 años. La crisis financiera de 2008 se llevó por delante la empresa en la que trabajaba y decidió emprender y crear su propia empresa.

Completó su oferta de servicios, formándose como mediadora y comenzó a contactar con antiguos clientes.

Sin embargo, el comienzo de su proyecto empresarial coincidió con la muerte de su madre tras una larga enfermedad y, pocos meses después, con la separación de su marido.

Cuando comenzamos nuestras sesiones de coaching, me confesó que había días que se quedaba en la cama hasta mediodía. Se levantaba justo antes de que su hijo regresara de clase.

"–No puedo hacer nada. Todo está fuera de mi control. Tenía razón mi madre, ¿para qué voy a esforzarme? No me compensa".

OBSTÁCULO

Los esquemas son organizaciones de conceptos que contienen nuestro conocimiento de cómo se organiza y estructura el entorno en el que vivimos. Estos esquemas incluyen creencias sobre nuestra visión del mundo, de las otras personas, de nosotras mismas y de nuestras interacciones con los demás.

En función de estos esquemas, las personas seleccionamos la información de nuestro medio a la que vamos a atender, y en esa selección solemos utilizar atajos que contribuyen a una mayor eficacia, pero también pueden producir sesgos y errores.

Cuando esos sesgos muestran una visión negativa de nosotras mismas (como personas incompetentes, inadecuadas y desgraciadas); del mundo (como un lugar peligroso que plantea demandas excesivas o insuperables, sin interés ni gratifica-

ción alguna) y del futuro (lleno de desesperanza porque nada de lo que se percibe en el presente cambiará, excepto para incrementar las dificultades, el desánimo y el sufrimiento) se producen distorsiones cognitivas.

CAUSAS

Las distorsiones cognitivas más frecuentes según Yurica y DiTomasso (2004), tomando como base las identificadas por Beck (1967), serían:

- Inferencia arbitraria/saltar a conclusiones. Ej.: "No vendo, porque mi empresa no vale para nada".
- Catastrofismo. Ej.: "No voy a ser capaz de salir de esta".
- Comparación. Ej.: "Al resto de mis compañeras del programa, la empresa les va perfectamente".
- Pensamiento dicotómico/blanco o negro. Ej.: "O arraso en ventas este mes o me voy a pique".
- Minimizar lo positivo. Ej.: "Quienes me dan ánimos lo hacen por compasión".
- Razonamiento emocional. Ej.: "Me aterra pensar en el fracaso".
- Valía dependiente de lo externo. Ej.: "Mi antiguo jefe me decía que era una inútil, seguro que tiene razón".
- Adivinación. Ej.: "Piensa que no estoy capacitada".
- Etiquetado. Ej.: "Soy una fracasada".
- Magnificación. Ej.: "Mi negocio no va a funcionar. Es imposible".
- Minimización. Ej.: "Este mes he duplicado las ventas, pero aún no llego a un sueldo digno".
- Sobre-generalización. Ej.: "No importa lo que haga, siempre fracasaré".
- Perfeccionismo. Ej.: "Hay que hacerlo perfecto, si no mejor no hacerlo".
- Dramatización. Ej.: "No sé de qué voy a comer…".
- Expectativas poco realistas. Ej.: "Seguiré intentándolo, aunque me muera".
- Atacarse a sí misma o a los demás. Ej.: "Soy una inútil". "La culpa es del imbécil del repartidor".
- Autoculparse. Ej.: "No he sabido venderle la idea".
- Afirmaciones con "debería". Ej.: "Debería haber salido con precios más bajos".

Entre estas distorsiones cognitivas, hay una que se denomina indefensión aprendida y que se produce cuando las personas interiorizamos que nuestra conducta no tiene efecto en los resultados.

REPERCUSIONES O LIMITACIONES

Entre las repercusiones de estos sesgos cognitivos, podemos mencionar:

- Síntomas afectivos (tristeza, apatía, sentimientos de pérdida, disminución de las gratificaciones, pérdida de alegría, ansiedad, distancia emocional de otras personas...).
- Motivacionales (deseo de escapar, evitación de problemas y de situaciones cotidianas...).
- Cognitivos (dificultades de concentración y aprendizaje, problemas de memoria y atención, pensamientos negativos...).
- Conductuales (lentitud, pasividad, agitación, apatía...).
- Fisiológicos (alteraciones del sueño, del apetito...).

SOLUCIONES Y HERRAMIENTAS

Profundiza en tus emociones

- Lleva un autoregistro de los pensamientos que te llevan a la resignación y sustitúyelos por pensamientos empoderadores.
- Pregúntate con sinceridad para qué te sirven o de qué te están liberando tus pensamientos de negatividad e incapacidad. En ocasiones, nos libran del riesgo de fracasar, pero conllevan la pérdida de no intentarlo siquiera.
- Analiza las consecuencias de pensar en clave negativa y las que obtendrías si sustituyeras esos pensamientos por otros más saludables o positivos.

Cuestiónate

- Analiza los pensamientos automáticos que te hacen sentir mal o que te culpabilizan.
- Busca evidencias que corroboren lo contrario de lo que tus pensamientos negativos indiquen.
- Encuentra formas alternativas y creativas de ver las situaciones problemáticas a las que te enfrentas.
- Quita peso a tus creencias haciéndolas específicas y puntuales, en lugar de sucumbir a la magnificación.

Vigila cómo te hablas

- Evita la expresión continua de tu malestar, porque incrementa tus emociones negativas y aleja el apoyo de tu entorno.
- Elimina verbalizaciones del tipo “no puedo soportar este sufrimiento”, que incrementan tu percepción de incapacidad y catastrofismo.
- Introduce una parada obligatoria cada vez que tu autodiscurso se vuelva negativo.
- Regálate instrucciones positivas y alentadoras sobre la forma de hacer las cosas.

Pasa a la acción

- Programa actividades diarias y utiliza una jerarquía de tareas que sean realistas para refutar creencias que cuestionan tu valía. Selecciona actividades que te aporten satisfacción y bienestar.
- Atrévete a poner en práctica conductas que creas que no eres capaz de desarrollar.
- Busca actividades que te alejen de los sentimientos de tristeza o impotencia.
- Imagina una situación retadora en la que cambias tus pensamientos y tu conducta por otros más empoderadores.
- Busca apoyo en tu entorno.
- Visualízate haciendo frente a distintas situaciones o imaginando cómo lo harían personas a las que admiras y reproduce su comportamiento.
- Imagínate tu “yo” empoderado. ¿Cómo es? ¿Qué hace? ¿Qué piensa? ¿Qué siente? ¿Cuáles son sus fortalezas?

Culpa: la insoportable carga del arrepentimiento

CASO PRÁCTICO

Maitane era Ingeniera Industrial y había trabajado en una consultoría durante más de 5 años. A pesar de los permanentes esfuerzos que había realizado para que su conocimiento, experiencia y buenas prácticas fueran reconocidos, se trataba de una empresa familiar y el propietario era un hombre de carácter adusto, poco comunicador, que aplicaba los esquemas jerárquicos tradicionales y que valoraba preferentemente las aportaciones del resto del equipo, compuesto en su totalidad por hombres.

El hecho de sentirse injustamente tratada y discriminada, alentó en Maitane grandes dosis de resentimiento y comenzó a albergar la posibilidad de montar una empresa por su cuenta.

Aunque su intención, antes de dar el salto, era ir tanteando el mercado, un día sufrió un ataque de cólera al ser interrumpida, una vez más, por su jefe cuando se disponía a ofrecer su opinión en una reunión de trabajo. Afloró todo el malestar acumulado, montando una escena delante de los clientes y del resto del equipo. Se fue de la empresa dando un portazo.

Aunque ahora se encontraba en los primeros pasos de su empresa, la sombra de no haber gestionado su malestar de manera adecuada planeaba sobre su negocio y no le permitía disfrutar y centrarse con toda su energía en su proyecto empresarial.

– "Aun no he podido perdonarme lo que hice".

Cuando Maitane fue consciente de que no podría abordar de manera plena la gestión de su empresa, a menos que saldara cuentas con sus errores del pasado, comenzamos a analizar alternativas en nuestras sesiones de coaching.

OBSTÁCULO

La culpa es una emoción secundaria que surge de una evaluación negativa del yo referida a una acción concreta, como cuando pensamos que hemos hecho o dicho

algo que va contra nuestros valores y creencias, que juzgamos como malo o que ha causado algún tipo de daño. También puede surgir por omisión, es decir, cuando creemos que no hemos hecho algo que deberíamos haber hecho. La culpa sana es el sentimiento que nos permite darnos cuenta de que hemos cometido un error, rectificar y aprender de esa experiencia.

Sin embargo, la culpa tiene un origen social, cultural y educacional y un componente subjetivo. Nos sentimos culpables no tanto por el hecho en sí, sino fundamentalmente por la interpretación que hacemos del mismo. Existe una gran diferencia entre ser culpable y sentirse culpable. Por lo tanto, podemos desarrollar una cierta predisposición a sentir culpa según hayamos construido nuestra personalidad y generar sentimientos de culpa ante situaciones que nada tienen que ver con la moralidad de nuestros actos, llegando a construir una actitud crónica de culpabilidad.

CAUSAS

Cuando nuestros actos no lo justifican y desarrollamos una cronificación de la culpa, surge la culpa insana, que aparece en las siguientes circunstancias:

- Cuando nos sentimos culpables por cosas que ya no tienen solución.
- Por asuntos pasados en los que, en aquel momento, no pudimos actuar de otra manera.
- Cuando queremos decir NO o defender nuestros derechos ante otras personas, o en situaciones en las que anticipamos que vamos a defraudar o hacer algún daño.
- Por hechos que están fuera de nuestro control.

Cuando sentimos o queremos ser felices y pensamos que otras personas son infelices por ello. En este caso, seguramente hemos aprendido que la felicidad de los demás es más importante que la nuestra.

- El conflicto interno se produce entre lo que deseamos y lo que nos prohíbe la norma social o el mandato moral; esto suele provocar emociones como vergüenza, rabia y tristeza. Cuanto más rígidos son los esquemas morales, más fácil es que aflore la culpa de forma bidireccional: hacia uno mismo (culpa interna) o hacia los demás (culpa externa).
- La culpa también puede ser una forma de vinculación patológica entre dos o más personas.

El lado oscuro de la culpa suele estar asociado a sentimientos de baja autoestima, creencias irracionales, pensamientos reduccionistas del tipo "blanco o negro" que nos mantienen ancladas al pasado. También tiene mucho que ver con la autoexigencia y la necesidad de aprobación por medio del cumplimiento de los mandatos: ser perfecta, ser buena hija, complacer... Existe, por tanto, una especie de crítica interna que nos obliga a comportarnos de una manera determinada. Esto también puede provocar, por debajo de la culpa, el surgimiento de emociones de enfado no manifestado o no reconocido.

REPERCUSIONES O LIMITACIONES

Las consecuencias de todo ello son: diálogos críticos con nosotras mismas (soy lo peor); vinculación con personas y situaciones que nos generan malestar; manipular o ser manipuladas a través de la culpa; cargar con la culpa como una penitencia; recurrir a conductas autodestructivas, etc.

SOLUCIONES Y HERRAMIENTAS

Hacia el pasado

- Detecta las situaciones cotidianas o del pasado que te generen culpa y su secuencia de pensamiento-emoción-conducta.
- Repara tus acciones en la medida de lo que sea posible. Trata de reparar el daño, pidiendo disculpas, compensando, negociando, estableciendo límites.
- Permítete expresar tu herida y acepta que no puedes cambiar los hechos.
- Detecta el origen de tu culpa analizando tus diálogos internos.
- Practica el perdón. Muestra compasión por ti.
- Redistribuye responsabilidades con otras personas involucradas. Se equitativa en tus juicios.

Hacia el futuro

- Supera la inmovilidad que te provoca la culpa insana al dejarte paralizada, ya que no podemos cambiar el pasado: el pasado pasado está.
- Vive en el presente.
- Extrae aprendizajes de tus errores y adquiere compromisos contigo misma.
- Detecta cuándo la culpa se dirige al futuro, ya que se convierte en

preocupación y es igualmente inmovilizadora.

- Transforma tu culpa en responsabilidad (hacia ti misma y hacia los demás).
- Aprovecha la culpa para empatizar y reforzar tus vínculos con los demás.
- Utiliza tus sentimientos de culpa para tu crecimiento personal, no para castigarte insanamente.

La necesidad de agradar: el síndrome de Wendy

CASO PRÁCTICO

Olga era periodista. Hacía 5 años que había finalizado su formación, pero al no encontrar en el mercado laboral opciones alineadas con su perfil, decidió crear una asesoría de comunicación.

Llevaba tres años y había conseguido un modesto grupo de empresas clientes, que se apoyaban en ella para desarrollar labores de gabinete de prensa, redacción de contenidos, así como organización y comunicación de eventos.

En términos generales, estaba satisfecha. Sin embargo, en nuestras sesiones de coaching se lamentaba de la cantidad de trabajo que realizaba y que no facturaba en el caso de algunos clientes concretos que cambiaban continuamente de enfoque y le obligaban a rehacer una y otra vez sus trabajos. Tenía dificultades para poner límites a sus clientes, porque temía que esa conducta fuera malinterpretada como falta de interés por su parte y la llevara a perder la relación comercial.

– "Mi problema es que no se decir que NO" –reflexionaba conmigo.

– "¿Por qué no puedes decir que no?"

– "No sé. Tengo una incapacidad. Me resulta imposible".

– "Veamos, si tu cliente te pidiera tu casa, ¿se la darías?" –le propuse.

– "Hombre... en ese caso, no..."

– "Vale, pues entonces ya sabemos que no se trata de una incapacidad..."

OBSTÁCULO

La necesidad de agradar o complacer es un mecanismo que surge, cuando en la infancia, llegamos a la conclusión de que solo somos merecedoras de valoración o aprecio cuando hacemos cosas por los/as demás o nos adaptamos a lo que ellos/as quieren.

El mecanismo de complacer se activa en aquellas situaciones en las que intuimos, consciente o inconscientemente, que expresarnos como deseamos, mostrarnos como somos o hacer algo que queremos, va a implicar un juicio sobre nuestro ser, algún tipo

de rechazo o abandono. Este patrón se reconoce por un diálogo interno plagado de "deberías" y en el ámbito emocional, provoca tristeza, ira, ansiedad, culpa, miedo, ...

Socialmente, sin embargo, es un comportamiento que se refuerza porque las personas complacientes suelen generar pocos conflictos. Sin embargo, existe una gran diferencia entre ser amable y estar todo el tiempo tratando de agradar a los/as demás. La renuncia a los propios deseos y necesidades suele mantener una baja autoestima y en el fondo se encuentra el miedo al rechazo, al abandono, provocado por las terribles consecuencias que imaginamos si "no gustamos".

CAUSAS

Hay una serie de factores que facilitan que la necesidad de aprobación quede instaurada como manera de relacionarnos. Entre los factores internos, existen una serie de necesidades psicológicas básicas, entre las que se encuentra la de apego, de reconocimiento. El ser humano es un ser social y aprende que existe y se reconoce como ser individual gracias a la interacción con otros/as. Por eso muchas de nuestras acciones en la vida van dirigidas a satisfacer esa necesidad de reconocimiento. Esta necesidad es tan poderosa que preferimos mantener un cliente a toda costa, aún a pesar de que perdamos tiempo, dinero y salud por conservarlo.

En cuanto a los factores externos, la educación familiar que transmite la cultura social, premia y refuerza, más frecuentemente en las mujeres, pero también en muchos hombres, el comportamiento de complacer.

REPERCUSIONES O LIMITACIONES

En cuanto a las repercusiones, la conducta de agradar tiene como función evitar las emociones incómodas que aparecen ante los pensamientos y creencias distorsionadas de que si nos mostramos como somos o si respetamos nuestros deseos y opiniones, si ponemos límites o si decimos que NO, las otras personas dejarán de valorarnos, de aceptarnos, de comprarnos. Sirve, por tanto, como alivio momentáneo, pero a la larga nos mantiene a merced de la voluntad y opinión de los/as demás.

Respecto a lo que esperamos recibir de otras personas, también se instalan una serie de creencias erróneas orientadas a que los demás deberían apreciarme, comprarme, ser amables y cuidadosas conmigo, no rechazarme o criticarme, por todo lo que hago por ellas. Cuando todas estas expectativas no se cumplen, pueden aparecer sentimientos de impotencia y frustración que tampoco se expresan directamente, lo

que retroalimenta el ciclo y daña las relaciones, restándoles autenticidad.

El mecanismo de complacer limita nuestro potencial de crecimiento, ya que propicia entre otros: la actitud de víctima, inseguridad, dependencia, frustración, ansiedad y alerta constante por lo que van a pensar o decidir los otros, no poder decir NO libremente, deterioro de las relaciones, huida, acumulación de carga emocional, abandono de los sueños y metas propios, pérdida del YO, sensación de vacío…

Sin embargo, el mecanismo de complacer también ofrece algunos beneficios aparentes: conseguir atención, gustar, sentirse imprescindible, falta sensación de control y omnipotencia, beneficios económicos y materiales…

Ser amable y tratar de dar respuesta a las necesidades de la clientela es fundamental para fidelizarla y cultivar una relación productiva y nutritiva, pero cuando es a costa de no poner límites, de abandonar el objetivo de nuestra empresa, de perder tiempo, recursos y dinero, es necesario analizar y gestionar estas cuestiones de manera saludable.

SOLUCIONES Y HERRAMIENTAS

Comprende tus mecanismos automáticos

- Hazte consciente de tu necesidad de aprobación y de apego.
- Reconoce que el deseo de agradar es un mecanismo útil que te ha servido en determinadas circunstancias, pero que no puede convertirse en algo inflexible y consustancial a tu manera de actuar.
- Comprende que tu cliente no tiene por qué ser como tú quieres y que puede poner fin a su relación profesional contigo, independientemente de todos tus esfuerzos.
- Acepta que no tienes por qué gustar a todo el mundo y que eso es lo natural, sin ser culpa de nadie.

Gestiona tus emociones

- Experimenta las emociones que se desencadenan cuando tratas de agradar y no te permites expresarte con autenticidad.
- Reconoce y expresa tus emociones negativas.
- Alinea tu conducta con tus emociones y pensamientos propios.
- Decide atender a tu cliente desde la preferencia, no desde la necesidad, ni el miedo, sin perjudicarte.

Practica

- Renuncia a los beneficios de complacer.
- Atrévete a poner límites, a decir que NO.
- Contrasta las repercusiones.
- Practica, practica, practica.
- Cambia tu lenguaje interno, sustituyendo los “debería” por “voy a” o “elijo”.

Asume las consecuencias de tus actos

- Analiza los inconvenientes que puede suponer decir NO.
- Relaciónate de manera saludable, poniendo límites firmes y amables y con autenticidad.
- Normalmente las consecuencias de expresar nuestros pensamientos y opiniones honesta y adecuadamente no llevan al final de una relación comercial, sino al fortalecimiento de la misma.
- Asume que “las consecuencias de preferirte a ti”, nunca son tan horribles como imaginas.
- Relaciónate con personas que deseen contratar tu trabajo porque tu producto o servicio les interesa, no porque demuestres una actitud servil.

Fortalece tu autenticidad

- Sepárate de tu producto o servicios. Es perfectamente legítimo que lo que ofreces no sea del agrado de alguien y, sin embargo, eso no tiene que ver contigo como persona.
- Visualiza los beneficios a medio y largo plazo para el YO de tu cambio de actitud.
- Dedícate a tareas que estén alineadas con los objetivos de tu empresa y que te motiven.
- Cultiva tu autorrespeto, autoconfianza y seguridad.
- Construye relaciones sanas.
- Muéstrate como eres.
- Salir de este mecanismo de complacer, no significa ser egoísta o maleducada.
- Cuídate y quiérete BIEN.

¡No me da la vida! El estrés.

CASO PRÁCTICO

Izaskun había creado una consultoría fiscal, contable y de gestión de pymes, en la que ofrecía servicios integrales de asesoría, análisis y gestión financiera, presentación de cuentas, declaraciones, etc.

Las fechas principales del calendario correspondiente a la presentación de documentación, impuestos, etc., a las administraciones públicas eran épocas de gran carga de trabajo y ella asumía como natural las largas jornadas de trabajo sin horario, la atención a la clientela casi 24 horas, los siete días de la semana, etc.

Sin embargo, se estaba dando cuenta de que esa sensación de vivir por encima de su capacidad ya no estaba restringida a épocas puntuales. Trabajaba continuamente con la sensación de que no tenía suficientes horas en el día para hacer frente a todas las tareas. Los ingresos aún no le permitían contratar a ninguna persona de apoyo. Recientemente había conseguido el apoyo a media jornada de una joven administrativa, cuyos costes económicos estaban subvencionados, prácticamente en su totalidad, por ayudas públicas. A pesar de esto, era incapaz de encontrar un momento para formarla mínimamente, de manera que pudiera liberarla, al menos de los trabajos administrativos más básicos.

La sensación de trabajar de manera reactiva, respondiendo continuamente a las demandas de la clientela, no le dejaba tiempo para atender cuestiones a medio o largo plazo de su empresa, viéndose obligada a descuidar su propio seguimiento financiero y presupuestario. Había comenzado a tener problemas de salud: digestiones difíciles, caída del cabello, trastornos del sueño..., pero no encontraba un momento para ir al médico.

– "Lo más grave de todo esto, no es que hace mucho tiempo haya superado el límite de lo que soy capaz de aguantar. Lo peor, es que encima, estoy empezando a cometer errores... y eso, no puedo perdonármelo..."

OBSTÁCULO

A lo largo de nuestra vida y en nuestra experiencia cotidiana, nos encontramos con una gran cantidad de acontecimientos y dificultades, que pueden convertirse en desafíos y hacer que nos sintamos desbordadas.

Nuestra respuesta dependerá de la relevancia que atribuyamos a esos sucesos en relación con nuestro bienestar y de la percepción que tengamos acerca de nuestra capacidad y recursos para hacerles frente.

El estrés es, por lo tanto, una relación bidireccional entre la persona y su medio, en la que se produce un desequilibrio entre las demandas del entorno y nuestra percepción sobre nuestra disponibilidad de recursos o nuestra capacidad de responder de manera eficiente.

La adaptación y el afrontamiento de las situaciones estresantes de nuestra vida vendrán determinadas entonces por la definición, de una forma realista, de los objetivos y proyectos que deseamos lograr, pero también de nuestra habilidad para discriminar cuándo las metas a las que aspiramos no son alcanzables o cuándo es preciso modular o ajustar las estrategias para su consecución.

CAUSAS

La primera parte de la evaluación que provoca la sensación de estrés viene determinada por la percepción del suceso o situación a la que la persona se enfrenta. Esa primera valoración determina si se trata de una situación irrelevante, si es beneficiosa porque genera bienestar o consecuencias favorables o si es estresante porque implica daño, pérdida, amenaza o reto.

A partir de esta valoración primaria, se produce una segunda valoración en la que se evalúan las opciones y recursos de afrontamiento con los que contamos para hacer frente a la situación. Las estrategias pueden estar dirigidas a la solución del problema o a la gestión de la emoción que la situación estresante nos provoca.

Unas y otras pueden ser adaptativas, como el afrontamiento activo, la planificación, el autocontrol, la reinterpretación positiva y la búsqueda de apoyo instrumental y emocional. Pero también podemos utilizar estrategias desadaptativas, como la negación,

la desvinculación conductual o mental, la ventilación emocional o el uso de drogas.

REPERCUSIONES O LIMITACIONES

Las repercusiones de utilizar estrategias desadaptativas frente al estrés incluyen, entre otras: dificultades para conseguir la resolución de la situación estresante o conflictiva; el aumento de respuestas fisiológicas de activación; mayor malestar psicológico; dificultades en el funcionamiento social y en las relaciones interpersonales; deterioro en la sensación de bienestar; dificultades para recuperar y desarrollar actividades rutinarias y habituales; impacto negativo en la autoestima y en nuestra percepción sobre la capacidad para afrontar situaciones similares en el futuro.

SOLUCIONES Y HERRAMIENTAS

Prepárate

- Identifica de manera concreta las situaciones que están generándote estrés.
- Asume que no hay formas homogéneas o formas correctas de responder al estrés.
- Naturaliza que sentir síntomas de estrés implica un mensaje de acción de tu organismo.
- Analiza tus situaciones estresantes como un problema concreto a resolver.
- Define los recursos que son necesarios para abordar el problema.

Analiza

- Clasifica qué cuestiones son variables externas y cuáles tienen que ver contigo de manera interna.
- Gradúa el nivel de estrés o malestar que te provocan las distintas situaciones estresantes a las que te enfrentas.
- Diferencia las situaciones estresantes que no puedes cambiar de aquellas otras que sí pueden modificarse.
- Cuestiona pensamientos negativos que te hagan dudar de tus capacidades. Busca evidencias que no confirmen estos pensamientos.

Enfréntate

- Divide la situación estresante en unidades más pequeñas que sean más manejables.
- Establece un plan de acción en función de la meta establecida.
- Entrénate en autoinstrucciones que te ayuden cuando tengas que confrontar la situación estresante.
- Controla tus reacciones de ansiedad ante el estrés. Mantente centrada en el problema. Acepta tus sensaciones y aguarda.
- Usa técnicas de relajación.
- Cuando las situaciones estresantes a las que te enfrentas sean difíciles de modificar o incontrolables, acepta los hechos, toma perspectiva, busca apoyo social y gestiona la expresión de tus emociones.

Fortalécete

- Refuérzate por los esfuerzos que realizas dentro de ese plan de acción.
- Valora tus avances.
- Agenda y disfruta de espacios de ocio y descanso. ¡Sin excusas!
- Recupera las fortalezas y recursos que has utilizado en otras ocasiones.
- Generaliza y traslada lo que te ha funcionado a otras situaciones similares.

El antídoto contra la queja: "Yes, I can". Optimismo responsable.

CASO PRÁCTICO

Estíbaliz era fotógrafa de formación y había creado su propia empresa de fotografía corporativa. Trabajaba para empresas cubriendo fundamentalmente eventos, pero también incorporaba a su portfolio la elaboración de retratos y fotografías de productos y espacios.

Aunque el objetivo principal de la primera sesión de coaching es establecer las metas personales que se desean conseguir, Estibaliz llevaba nuestra conversación ineludiblemente, a todas las dificultades y obstáculos que provenían del entorno, de las administraciones públicas, de las empresas que no eran clientas, de las empresas clientas, de los contactos con los que tenía que trabajar, de las personas a las que tenía que fotografiar, de los proveedores, de los productos y, casi al final de la sesión, también de la climatología.

Después de escuchar sus quejas, le pregunté a Estíbaliz:

– "Bien, y con todo esto, tú, ¿qué puedes hacer?"

Se quedó asombrada.

– "Perdona, no entiendo tu pregunta".

OBSTÁCULO

La queja es una expresión de disgusto, disconformidad o enfado. Desde una perspectiva de víctima se busca contar con la atención y el afecto del entorno.

Al concentrar nuestra atención en lo malo, en lo que no se desea, se produce el efecto contrario, es decir, que eso que nos provoca malestar se refuerce y se expande. La queja se apoya en juicios personales negativos y no busca una solución sino la descarga emocional, la venganza, el rencor, la creación de facciones, etc.

Además, niega el poder que tenemos, resistiéndonos a aceptar y asumir la rea-

lidad, paralizando la acción y bloqueando el futuro.

CAUSAS

Inicialmente, la queja supone un alivio porque implica exteriorizar nuestros sentimientos y descargar la tensión de los problemas. Esta podría considerarse una función adecuada de la queja.

Sin embargo, cuando inunda nuestra percepción del mundo y nuestra expresión del mismo, suele ser debido a que es un recurso útil para evitar afrontar el esfuerzo de cambiar, para evitar aceptar lo que no puede cambiarse o a las personas tal como son. Se basa en la intención inútil de liberarse del sufrimiento sin actuar.

Por otro lado, en las relaciones personales, las críticas o quejas sobre quienes no están presentes, convierte a quien las vierte en juez. Además, se contagia y predispone a los demás a criticar igualmente, instaurando una cultura en la que, en lugar de decir las cosas al interlocutor adecuado, las volcamos en un hombro amable en el que "vomitar", sin que esto vaya a producir cambio alguno.

La queja puede desarrollarse también como parte de nuestra identidad, cuando hacemos del negativismo parte de lo que somos y valoramos. En este caso, nos empoderamos y sentimos que nos diferenciamos de los demás cuando ponemos en evidencia que la realidad nunca nos agrada, llegando a negativizar lo positivo.

Finalmente, entre las causas de la queja pueden encontrarse beneficios secundarios, como obtener respuestas de compasión, evitar tareas indeseables, atraer la atención y evitar hacer lo que nos corresponde.

REPERCUSIONES O LIMITACIONES

En cuanto a las repercusiones, en primer lugar, la queja no contribuye a la solución de los problemas, no resuelve nada, es inoperante. Precisamente implica colocarse en la parálisis y en la inacción. Cuando no nos implicamos en los problemas, tampoco podemos ser parte de la solución.

Nuestra percepción sesgada hacia todo lo negativo, hace que surjan pensamientos catastrofistas y exigentes que acaban configurando la forma que tenemos de ver el mundo. Con nuestras palabras, expresamos pensamientos y construimos nuestra vida.

Aunque exteriorizar nuestras emociones negativas pueda parecer bueno, la negatividad hace que nos sintamos peor y está comprobado que acaba afectando a nuestro equilibrio emocional, a nuestro estado de ánimo, a nuestro sistema inmunológico y

a nuestra salud y bienestar.

Por otro lado, el entorno no responde de manera positiva ante la queja permanente y reacciona con malestar o con evitación. Cuando nos relacionamos con los demás mediante la queja, nos convertimos en víctima y buscamos la empatía, queremos ser comprendidas y apoyadas, pero la negatividad solo trae negatividad, absorbe energía y acaba agotando emocionalmente a nuestro entorno.

SOLUCIONES Y HERRAMIENTAS

Reemplaza el negativismo

- Date cuenta del tiempo que pasas quejándote.
- Cambia la cultura de la queja por la del agradecimiento.
- Acostúmbrate a ver las dificultades como un reto, no como un problema.
- En lugar de fijarte de manera pasiva en las cosas que te ocurren, concéntrate en lo que puedes hacer para abordarlas.
- Cuando no puedas cambiar las circunstancias, cambia tu manera de interpretarlas.
- Asume que estar viva es tener problemas y que tu satisfacción o felicidad no depende de ellos, que son inevitables, sino de tu capacidad para superarlos o para aceptarlos.
- Incorpora que los fracasos pueden cambiarse, no son definitivos.
- Sé flexible y capaz de encajar los acontecimientos negativos.

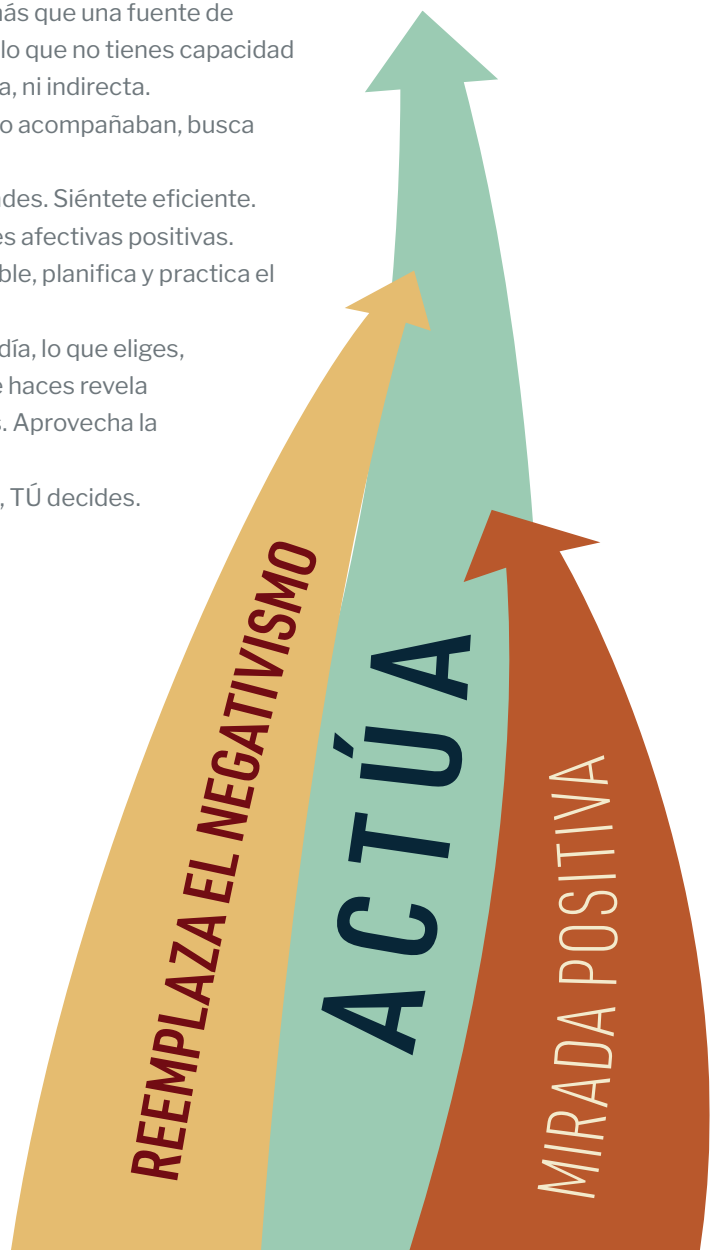
Mirada positiva

- Aprende a valorar lo que tienes.
- Revisa la forma en la que te cuentas lo que te sucede. Trata de ofrecerte una interpretación positiva, no desde la ingenuidad, sino desde la convicción de que las cosas pueden ir bien a pesar de los contratiempos y frustraciones.
- Siente profundamente que tienes el control para vivir los acontecimientos de tu vida y que puedes hacer frente a los problemas que se te presentan.
- No te rindas a la ansiedad, el derrotismo o la depresión cuando tropieces con dificultades y contratiempos. Asume que aparecerán en el camino.
- Confía en ti misma. Siente que cuentas con la voluntad y la capacidad para llevar a cabo tus objetivos, cualquiera que estos sean.

- Acepta que en la vida abundan los acontecimientos sobre los que no puedes hacer nada, pero que siempre tienes la oportunidad de elegir cómo vivirlos.
- Siéntete responsable y protagonista de tu vida.

Actúa

- Tú pregunta mágica es: "y yo, ¿qué puedo hacer?"
- No te conformes, plantéate objetivos elevados.
- Separa lo que entra dentro de tu ámbito de actuación de todo lo que no es más que una fuente de preocupación y sobre lo que no tienes capacidad de influencia, ni directa, ni indirecta.
- Si las circunstancias no acompañaban, busca otras o créalas.
- Desarrolla tus habilidades. Siéntete eficiente.
- Apóyate en conexiones afectivas positivas.
- Busca información fiable, planifica y practica el autocontrol.
- Recuérdate que cada día, lo que eliges, lo que piensas y lo que haces revela en quien te conviertes. Aprovecha la oportunidad.
- En cualquier situación, TÚ decides.



Asertividad: ni leona, ni oveja

CASO PRÁCTICO

Jone era diseñadora de interiores y había creado un estudio orientado fundamentalmente a redistribuir y decorar todo tipo de espacios incluyendo despachos, locales, oficinas, sedes para eventos, etc.

Dentro de sus proyectos, incluía la coordinación de gremios y una gestión integral de la iniciativa de principio a fin. Para esta labor, estaba obligada a colaborar con gran número de profesionales, de distintos sectores y gremios, así como con proveedores, tanto de servicios, como de materiales y junto a ello, se incluía también la relación con la clientela.

Jone estaba teniendo problemas con la clientela. Aunque los proyectos eran excelentes, no conseguía fidelizar las obras. Por otro lado, se mostraba exasperada por la falta de profesionalidad de las personas con las que ella trabajaba. Se sorprendía de que en los últimos meses, estuviera teniendo dificultades para encontrar gremios que quisieran trabajar para ella. Era cumplidora en los pagos y sabía que los precios que ella manejaba se movían por encima de la media en relación con el mercado.

– "¿Qué justificación te han dado para negarse a trabajar contigo?" – Jone se rió.

– "Bueno, dicen que soy insoportable, que no se puede trabajar conmigo".

– "¿Por qué crees que dicen eso?"

– "Lo dirán porque si tengo que montarle a alguien un "pollo" lo hago y punto, y me importa un bledo si delante está el cliente o su madre".

– "¿Qué opinas tú al respecto?"

– "Pues que las margaritas no se han hecho para los cerdos..."

OBSTÁCULO

La asertividad es una forma de comunicación efectiva y afectiva, que genera sentimientos agradables y valores como la empatía, la honestidad, la responsabilidad y el

respeto, dado que implica ser capaz de hablar en primera persona y hacerse cargo de lo que pensamos, sentimos, necesitamos, deseamos..., acordando el mismo respeto a lo que piensan, sienten, necesitan y desean las demás personas.

Frente al estilo de comunicación asertivo, encontramos en sus dos extremos el estilo agresivo y el pasivo. El estilo agresivo puede adoptar formas directas y también sutiles. Ambas olvidan, desdeñan o someten al otro. Muchas veces descartamos que nuestro estilo sea agresivo porque no ejercemos una agresividad directa e intencionada hacia las demás personas, pero quizá mostremos un ego desmedido que anula o desconsidera al otro sin damos cuenta.

El estilo pasivo, por su parte, aparece cuando tenemos dificultades para expresar nuestros puntos de vista o nuestros deseos o necesidades, por miedo al enfrentamiento con las demás personas.

Existe un estilo mixto, es el agresivo encubierto, cuando detrás de palabras neutras se encuentran intenciones hostiles o cuando un estilo pasivo acumula tensiones, estalla y se convierte en agresivo.

La asertividad es un arte porque los estilos se confunden. Lo que es asertivo, a veces se ve como agresivo y, lo que es pasivo, se ve como asertivo. Hay que tener en cuenta que el dardo no está tanto en las palabras, sino en los sentimientos que las acompañan, en la intención y en la carga emocional del emisor y del receptor.

CAUSAS

En ocasiones, no hemos interiorizado un estilo de comunicación asertivo porque desde nuestra infancia no se han reforzado o se han castigado comportamientos asertivos y, por el contrario, hemos obtenido más refuerzo de conductas pasivas y agresivas. Existe un marcado estereotipo de género, en el que tradicionalmente se educa a las mujeres en la idea de priorizar las necesidades ajenas, frente a las propias y en la sumisión. Sin embargo, también hemos podido experimentar que nuestros comportamientos agresivos nos aportaron más ventajas o beneficios que el respeto a los límites.

Dado que la asertividad constituye una habilidad social, el no haber contado con suficientes experiencias de aprendizaje por haber vivido en un entorno que no las ofrecía, puede derivar en un déficit de esas capacidades.

Finalmente, haber recibido mensajes alienantes o haber contado con figuras de referencia que muestran patrones de comunicación agresivos o pasivos impide el aprendizaje por imitación o moldeamiento.

REPERCUSIONES O LIMITACIONES

En cuanto a las repercusiones más evidentes, estas se dejan notar de manera especial en el ámbito de las relaciones interpersonales. En la comunicación agresiva, interiorizamos estilos relacionales en los que prima la autoafirmación, le pese a quien le pese. En estos casos, nos centramos en hablar de nosotras, en expresar nuestras quejas, lo cual no orienta al encuentro, sino a la prepotencia.

En otras ocasiones, se establecen patrones caracterizados por la manipulación o el dominio de las otras personas, a través de chantajes o tácticas más o menos sutiles, que desembocan de nuevo en un alejamiento por parte del entorno.

Por su parte, en la comunicación pasiva, tenemos dificultades para mantener nuestras opiniones, para expresar nuestros sentimientos. Podemos experimentar resentimiento, confusión, ansiedad o depresión por esa tendencia continua a evitar el conflicto y "tragar", llegando incluso a somatizar la falta de exteriorización de nuestras emociones.

SOLUCIONES Y HERRAMIENTAS

Autoafirmación

- Respeta quién eres y relaciónate desde tu autenticidad.
- Sé consciente de tus fortalezas y valores y trata de comprender las de la persona con la que te comunicas.
- Gana consciencia sobre los pensamientos que te llevan a evitar la expresión genuina de lo que sientes o que interpretan ofensas o agresiones por parte de los demás. Son solo pensamientos y tú puedes controlarlos.
- Asume que la gente no puede leer tu mente y que eres tú la que debe comunicar lo que siente o necesita.
- Experimenta qué ocurre cuando dices que NO o cuando pones límites.
- No cedas a chantajes. Protégete.
- Tus opiniones y necesidades también poseen un valor y tú eres la responsable de que se cumplan.

Incorporando al prójimo

- Ten en cuenta que todas las personas sesgamos de una u otra manera la

realidad. Tenemos unas gafas que filtran la forma en la que interpretamos y reaccionamos ante los acontecimientos. Tu verdad es tuya. No es la única y los demás tienen derecho a tener la suya y a que no coincida.
- Abandona la necesidad de tener razón. No implica mayor bienestar vital, sino mayor fuente de sufrimiento si haces de ello una cruzada.
- La necesidad de expresar tus opiniones y necesidades, no implica hacerlo de cualquier manera.
- Evita comentarios despectivos, la ironía o el cinismo.

Preparando la actitud

- Ábrete a las relaciones desde la curiosidad de comprender al otro.
- Vigila tus pautas de comunicación no verbal, de manera que no contradigan tus palabras.
- Escucha, sin enjuiciar, intentando averiguar qué hay detrás de las palabras.
- Cuando alguien se esfuerce por tratarte con asertividad, con consideración y con delicadeza, considera que te está haciendo un regalo.
- Parte de la premisa de que ser asertiva siempre es muy difícil. Permítete equivocarte y sigue intentándolo.
- Recuerda tu objetivo, pase lo que pase.

Practica

- Cuando vayas a realizar una petición, sé lo más concreta que puedas, habla del comportamiento, de los hechos y de las emociones que te provocan, no de la persona y evita utilizar etiquetas o juicios.
- Habla desde ti.
- Añade las emociones.
- Propón alternativas.
- Experimenta, inténtalo, no tengas miedo.
- Acuérdate de que se aprende haciendo.
- Para finalizar, practica y prepárate, porque ser asertiva no implica que te correspondan asertivamente. Pero, ¿para quién haces el esfuerzo?

Habilidades para emprender

El portfolio de tus talentos

El **concepto de habilidad** proviene del término latino *habilitas* y hace referencia a la maña, el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea. En otras palabras, la habilidad es un cierto nivel de competencia que demuestra una persona para cumplir una meta específica.

La educación institucionalizada y la formación académica enfocan su objetivo fundamentalmente en la adquisición de conocimientos técnicos y en habilidades que, en términos generales, están orientadas al trabajo por cuenta ajena.

Sin embargo, el emprendimiento requiere de algunas habilidades de carácter general y otras de carácter específico que resultan imprescindibles en la creación de una empresa o negocio.

Las **habilidades duras** (hard skills) son las destrezas técnicas requeridas o adquiridas para desempeñar determinadas tareas o funciones y se alcanzan y desarrollan por medio de la formación, capacitación, entrenamiento y, en ocasiones, en el mismo ejercicio de las funciones para las que son necesarias.

Por su parte, las **habilidades blandas** (soft skills) son una serie de competencias personales que tienen como eje las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo. Incluyen habilidades sociales, habilidades de comunicación, de interacción con los demás, etc. De manera sintética, dan cuenta de la capacidad de interactuar con otras personas y de mantener relaciones de manera exitosa.

Además de las habilidades concretas que están vinculadas con el sector en el que se emprende y que vendrán derivadas de lo que se precise para poder desarrollar el propósito del proyecto empresarial, se pueden destacar una serie de **habilidades clave** para el emprendimiento, como las siguientes:

- **Conocer tus puntos fuertes, tus fortalezas, tu valor añadido**. Esto contribuirá a emplear esas habilidades y dones innatos o aprendidos y orientarlos a su aprovechamiento para tu empresa, compensando tus debilidades y ayudando en el proceso de toma de decisiones.
- **Comprender la naturaleza humana**. Tener conocimientos sobre los motivos que impulsan a las personas a actuar de una manera determinada y sobre las reacciones más habituales puede ayudar a mejorar nuestro trato con la clientela.
- **Inteligencia emocional**. La capacidad de reconocer y gestionar tus emociones (inteligencia intrapersonal), junto con la capacidad de reconocer e influir en las emociones de las demás personas (inteligencia interpersonal), y la capacidad de motivarse constituyen las habilidades fundamentales de la inteligencia emocional y resultan clave a la hora de afrontar el camino del

emprendimiento.

- **Comunicación**. Es una habilidad indispensable para generar vínculos de confianza, conexión, etc., los cuales son claves para enfocar la relación comercial como una relación profesional de confianza a largo plazo. La conexión con la clientela es mucho más importante que las características de tu producto o servicio.
- **Hablar en público**. Si la habilidad de comunicarse en las relaciones interpersonales es esencial, también lo es aplicar esa capacidad para expresarse adecuadamente cuando queremos transmitir nuestro mensaje a una audiencia.
- **Contactos**. Generar una amplia y estable red de contactos es fundamental para tu labor comercial, para la búsqueda de financiación, para la generación de alianzas con proveedores, clientela, etc.
- **Enfoque a tu meta**. Es necesario contar con actitudes que te conduzcan a la consecución de tus objetivos, como la perseverancia, el trabajo, la disciplina, la determinación, la creatividad, la autoconfianza, la valentía... En este apartado, también es fundamental tener en mente que los ingresos son lo que mantiene viva tu empresa, por lo tanto, una de las habilidades en el emprendimiento consiste en asumir nuestro compromiso y obligación por mantener un flujo de ingresos en crecimiento.
- **Gestión del tiempo**. La administración del tiempo efectiva es importante para todas las personas, pero en el emprendimiento cobra una vital importancia, dado que quienes emprenden son responsables de todos los aspectos de su negocio y, por lo tanto, asignar adecuadamente el tiempo para las tareas correctamente resulta fundamental.
- **Saber negociar**. Esta habilidad implica satisfacer los intereses que hay detrás de nuestros objetivos y asegurarse de que nuestros interlocutores también vean satisfechos los suyos. Para ello, se precisa interactuar desde una perspectiva ganar-ganar, que nos permita encontrar soluciones de manera creativa.
- **Sentido crítico**. Se trata de la habilidad para cuestionar, analizar y evaluar nuestras creencias y afirmaciones que, normalmente consideramos verdaderas. Consiste, por tanto, en ir más allá de nuestras percepciones subjetivas, impresiones y opiniones, para buscar claridad, exactitud, precisión, evidencia y equidad, sobre todo en situaciones complicadas.
- **Aprendizaje a lo largo de la vida**. El interés y la curiosidad por el aprendizaje

y la adquisición de conocimientos en las áreas de interés para tu empresa resulta fundamental.

Algunas de estas habilidades han sido objeto de análisis en las dos partes anteriores de este libro. A continuación, se examinan otras habilidades que consideramos de carácter esencial y transversal para el emprendimiento.

Tic-tac, tic-tac,...: El síndrome de la malabarista y la aventura de gestionar el tiempo

CASO PRÁCTICO

Marta dirigía una empresa de organización de eventos. Contaba con un equipo de seis personas a su cargo. Era madre de una niña de 7 años y de dos gemelos de 3.

Cada mañana, Marta desayunaba mientras respondía correos electrónicos a sus clientes, proveedores y a los miembros de su equipo.

El traslado a su despacho lo realizaba en su coche y aprovechaba para hacer llamadas con el sistema de manos libres.

En cuanto llegaba a la oficina, se veía incapaz de dar respuesta a las tareas que había previsto para la jornada. Un sinfín de requerimientos, llamadas, interrupciones, visitas y cuestiones imprevistas se encargaban de que, en ocasiones, no tuviera tiempo ni para ir al cuarto de baño.

Comía todos los días frente al ordenador y, a pesar de su frenética productividad, las cosas importantes que había previsto se postponían día tras día.

Estaba tan preocupada por responder puntualmente a aquella avalancha de requerimientos que no tenía tiempo para preparar cuestiones como su estrategia comercial, para hablar con su equipo de otra cosa que no fuera "apagar fuegos" o para analizar con detenimiento su situación financiera a medio/largo plazo.

– "Me siento como esos malabaristas de circo que hacen piruetas sosteniendo platos en el aire y tratando de que todos ellos giren continuamente para que ninguno de ellos se caiga." – se lamentaba en nuestra primera sesión – "Estoy agotada".

OBSTÁCULO

Tenemos mucho que hacer y poco tiempo, además, nuestra energía también es limitada. El tiempo no se posee: si no lo invertimos bien y lo malgastamos, no lo podemos recuperar. Cuando gestiono mi tiempo respondiendo primero a las cuestiones que

llegan del exterior, sin valorar su urgencia o su importancia, mi estrategia es reactiva y no es extraño que me obligue a sacrificar las tareas que había planificado con anterioridad.

CAUSAS

Esta forma de gestionar mi tiempo es fruto de un paradigma reactivo, en el que no gestiono mi tiempo de manera activa, eficiente y con control, sino que me dejo llevar por las exigencias externas. Es difícil superar esta reactividad, porque el ser humano está preparado para reaccionar a lo urgente.

Por otro lado, en ocasiones el hecho de desarrollar una frenética actividad suele contribuir a una imagen empoderada, atractiva y positivamente valorada en nuestra sociedad.

REPERCUSIONES O LIMITACIONES

En cuanto a las limitaciones que se derivan de este paradigma reactivo podemos apuntar las siguientes:

- Normalmente cuando nos dedicamos a solventar lo urgente, sea importante o no, carecemos de tiempo para dar respuesta a las tareas que hemos fijado como prioritarias o a la reflexión y planificación a medio/largo plazo.
- La presión de llegar a todo hace que no podamos disfrutar de lo que hacemos.
- Es muy difícil captar matices, concentrarse en los detalles, captar información, cuando vivimos y trabajamos deprisa.
- Si alargamos en el tiempo esta situación, al vivir en una actividad por encima de nuestra capacidad nos vemos abocadas al agotamiento; en fases posteriores da lugar a la aparición de dolores y somatización de la tensión y, finalmente, nos enfrentamos a una cronificación del estrés con graves repercusiones para nuestra salud.

SOLUCIONES Y HERRAMIENTAS

Prepárate para el cambio

- El primer paso es ganar consciencia. Revisa tus hábitos, tu actividad y tus

tareas porque, de lo contrario, los cambios no van a mantenerse. Redacta una lista de las cosas que haces, a qué dedicas tu tiempo.

- Prepárate para realizar ajustes. Si sigues haciendo lo mismo, no esperes que las cosas cambien.
- La efectividad requiere integridad para actuar en base a tus prioridades y para cumplir con tus compromisos. Planifica tus actividades en función de tus objetivos y metas. Agenda con brújula, no con reloj.

Planifica

Clasifica tu agenda y tus actividades en función de la matriz de tiempo que combina lo importante y lo urgente.

La importancia de las actividades proviene del valor que aportan, y ese valor viene derivado de si contribuyen a tu misión, valores y metas de alta prioridad.

Por su parte, la urgencia tiene que ver con el momento en que la acción concreta requiere atención y respuesta por tu parte: inmediatamente o en otro momento. El cruce de ambas variables ofrece como resultado cuatro cuadrantes, en los que puedes clasificar tus actividades:

1. Cuadrante importante y urgente. Es necesario responder inmediatamente.
2. Cuadrante importante, pero no urgente. Este es el cuadrante de la efectividad. En él, generas beneficio a medio y largo plazo y no solo en términos de rentabilidad económica, sino en relación con tu satisfacción profesional y personal. Requiere proactividad, es decir, tienes que ser tu quien lo pone en marcha.
3. Cuadrante urgente, pero no importante. Implica una actividad frenética y apremiante que, sin embargo, no está relacionada con tu misión, ni con tu aportación de valor.
4. Cuadrante no importante y no urgente. En este cuadrante estás perdiendo el tiempo. Y cuando hablamos de perder el tiempo no me refiero a descansar y al autocuidado, porque esas acciones pertenecen al cuadrante de lo importante y no urgente. ¡Ojo! A veces, ubicar una actividad en un cuadrante u otro puede depender del tiempo que se le dedica.

Vigila tu capacidad

- Cuando estamos mucho tiempo en el cuadrante de lo urgente, solemos

caer a continuación en el de lo no importante, ni urgente. Los excesos se compensan, porque estás agotada. Curiosamente, mostramos la peor parte de nosotras a quienes más nos importan. “Mi mejor sonrisa para los clientes y mi cansancio para los de mi casa”.

- La clave no es ocupar el tiempo, sino aportar valor. No sirve de nada una agenda repleta y una actividad frenética si ésta no está alineada con tus objetivos.
- Rechaza horarios que van contra la vida. Ten en cuenta tus prioridades en cuanto a tus roles para no caer en desequilibrios.
- Márcate cada semana dos o tres objetivos importantes y realistas. Concentra tu tiempo y esfuerzo en cuestiones concretas. Focaliza. Planifica y recuerda incluir actividades que te nutran.
- No agendes actividades en función de los huecos disponibles. Reserva tiempo adecuado para cada actividad.
- En lugar de un listado de actividades, apunta objetivos.

Revisa cuestiones concretas

- ¿Cuántos recursos de tu empresa estás empleando en la solución de problemas que la propia empresa crea? Para que el cuadrante de lo urgente e importante sea cada vez menor, tienes que trabajar en el cuadrante de lo importante, pero no urgente.
- Hay algunas cuestiones trascedentes de tu vida profesional o personal en las que el tiempo no es lo más importante. Gestiónalas con otros criterios. ¿Cuándo tiempo vas a dedicar a cuidar de un familiar, a escuchar a un/a amigo/a?
- Si crees que trabajas mejor bajo presión, quiere decir que estás utilizando un paradigma reactivo. Necesitas que algo externo a ti, te ayude a gestionar tus acciones. Pregúntate qué ganas funcionando de esta manera, qué resultados obtienes… ¿Por qué no plantearte ganar autocontrol? Como todos los entrenamientos, es cuestión de práctica.
- Cuando otras personas boicotean tu agenda, estás siendo reactiva. Les das a los demás el control de tu tiempo y de tus prioridades. ¿Por qué les responsabilizas a ellos/as? ¿Por qué permites que te boicoteen? ¿Qué puedes proponer para modificar esa conducta?
- Ten en mente una capacidad destacada que a ti te permite conseguir cosas. Persiste en lo positivo. Esa capacidad es la que tienes para solucionar el “puzzle” de la gestión de tu tiempo. Aprovecha tu recurso.

Presencia digital: que mi versión digital transmita lo que soy

CASO PRÁCTICO

Oihane tenía una empresa que diseñaba y producía ropa de mujer. Se trataba de un producto de calidad, con un cuidado diseño. Sus colecciones iban dirigidas a una mujer de mediana edad, con un poder adquisitivo medio y preocupada por su imagen, que da prioridad a vestir prendas únicas, de calidad, con un diseño diferente al que comercializan grandes marcas, valorando la importancia de detalles elaborados con componentes artesanales únicos.

Aunque fundamentalmente Oihane tenía como objetivo vender a tiendas en todo el Estado, pensó que lanzar su producto en internet podría resultar sumamente interesante. Pidió varios presupuestos a empresas de marketing digital, pero pensó que no compensaba el gasto y, de manera autodidacta, creó una página web y elaboró distintas combinaciones de sus prendas de manera que la clientela pudiera visualizar looks completos, más que piezas aisladas.

Sin embargo, cuando se dispuso a contratar a una modelo como rostro visible de su web, seleccionó a una bellísima joven que lucía su ropa de manera glamurosa y atractiva.

La tienda on-line fue un fracaso. Su clienta potencial, tenía entre 40 y 60 años y en absoluto se identificaba con una mujer que apenas acababa de superar la adolescencia.

OBSTÁCULO

Muchas empresas, pymes y profesionales que optan por el emprendimiento tienen grandes dudas sobre Social Media o marketing digital. Las cuestiones más habituales están relacionadas con los beneficios que puede aportar embarcarse en una

estrategia de este tipo y, especialmente, si este esfuerzo de tiempo y recursos va a suponer incrementar las ventas.

Los errores más comunes suelen deberse a que, dado que el marketing digital no es algo tangible, las emprendedoras consideran que no merece la pena una gran inversión en este ámbito y, además, pueden caer en la tentación de pensar que con "tres tutoriales" ellas mismas pueden convertirse en Community Manager.

CAUSAS

El desconocimiento sobre lo que implica definir una buena estrategia para nuestro negocio que aborde todos los ámbitos: comercial, comunicación, marketing…, hace que la presencia digital se descuide y no esté alineada de manera coherente con el resto de actividades promocionales de la empresa.

Los elementos básicos que deben formar parte de una reflexión profunda antes de embarcarnos en una estrategia digital para nuestro negocio implican: la estructura de nuestra clientela, nuestro ámbito geográfico, áreas de negocio, posibles planes de expansión, posible incorporación de unidades de negocio, alianzas con otras empresas, líneas de producto, definición de campañas, eventos, exposiciones y publicaciones, estructura web, dominios y subdominios existentes, …

REPERCUSIONES O LIMITACIONES

En cuanto a las repercusiones de estas carencias, podrían sintetizarse en que no estar en redes sociales o no contar con una estrategia de marketing digital implica automáticamente perder oportunidades y contactos, renunciando a una herramienta global que te aporta notoriedad, presencia, cercanía, imagen, generación de marca, etc., lo cual, lógicamente, puede tener un gran impacto en tus ventas.

Otra de las consecuencias, en este caso derivada de gestionar tu estrategia digital sin conocimientos sólidos, puede llevarte a volcar en las redes una imagen de tu producto que no es real y que, por tanto, no llega a tu clientela potencial porque desconoces las herramientas que te pueden ayudar a posicionarte y llegar adecuadamente a quién realmente te diriges.

SOLUCIONES Y HERRAMIENTAS

- Contrata los servicios de profesionales con una amplia experiencia en el

sector o, en su defecto, dedica tiempo y recursos a tu formación digital.

- Benefíciate de tu presencia en redes para estar con las grandes compañías y acceder a personas influyentes de tu sector.
- Genera una reputación profesional que esté alineada con tu producto o servicio.
- Trabaja la descripción de tu empresa.
- Define quién es tu público objetivo.
- Analiza tu competencia y descubre cuáles son tus áreas de mejora.
- Selecciona las redes sociales a emplear que mejor se ajusten a tu negocio.
- Define el nombre de usuario en las redes sociales.
- Organiza un calendario social-media.
- Aprende a seleccionar y utilizar los hashtags más adecuados.
- Anticípate a las oportunidades.
- Ten presentes tus fortalezas y recursos, tu valor añadido.
- Aprovecha internet para promocionar tu negocio y mantener una actitud innovadora.
- Refleja tus valores sin perder tu esencia en el mundo digital.
- Aprovecha para conocer de primera mano lo que tu clientela, prescriptores y fans dicen (también de ti).
- Reacciona a tiempo ante cualquier comentario positivo, negativo o neutro.
- Aprovecha las oportunidades para arriesgar y poner en marcha acciones innovadoras con tiempo y profesionalidad.

¿Cuánto vale mi precio/hora?

CASO PRÁCTICO

Maite y Nerea compartían una empresa de decoración. En muchas ocasiones, encontraban dificultades para tratar con su clientela todo lo concerniente al precio del trabajo, forma y fechas de pago, etc. Manifestaban que les daba cierto "apuro" hablar de esos temas.

En las sesiones de coaching, llegaron a la conclusión de que les gustaba tanto su trabajo y disfrutaban tanto con lo que hacían, que hablar de sus honorarios les parecía que empañaba el motivo real por el que ellas habían decidido crear su empresa: disfrutar y realizarse profesionalmente con lo que hacían.

Indudablemente, esta actitud estaba planteándoles graves problemas y ponía en riesgo la supervivencia de su empresa.

En una ocasión, realizaron un trabajo para un establecimiento de hostelería y ¡la dueña les pagó con un bizcocho! Ante mi sorpresa, exclamaron tristemente:

– "Eso sí, nos dejó elegir si lo queríamos de naranja o de chocolate".

OBSTÁCULO

El obstáculo está vinculado con la valoración de nuestro trabajo. Y si tengo una empresa, esa valoración debe expresarse en euros.

El "darlo todo por las demás personas" es injusto y antisolidario con nosotras mismas e implica infravalorar nuestro trabajo.

La frase "ahora lo pongo barato porque estoy empezando", ¡debería estar prohibida!

CAUSAS

En primer lugar y aunque estas dificultades no son exclusivas, ni mucho menos, de las mujeres emprendedoras, sí es cierto que se manifiestan con un marcado sesgo de género. En este sentido, roles en los que tradicionalmente no se les han asignado a las mujeres responsabilidades de proveer su propio sustento y el de su familia,

pueden dificultar una valoración realista del trabajo.

Otro tipo de variables y creencias limitantes pueden igualmente ejercer su influencia al debilitar la confianza en nosotras mismas, nuestro sentido de autoeficacia, una autoestima saludable y realista, etc. De hecho, la mayor parte de las emprendedoras confiesan no tener ningún problema en vender o poner precio a productos o servicios cuando trabajaban por cuenta ajena. Las dudas y dificultades surgen, a decir de ellas mismas, en el momento en el que sienten que, a través de su servicio, son ellas mismas las que están siendo evaluadas o valoradas.

De hecho, cuando tenemos que contratar a alguna persona, a la hora de establecer su salario no sólo consideramos su nivel de conocimientos, sino también su experiencia, habilidades, tareas y responsabilidades asignadas, etc. y ni de lejos se nos ocurriría escatimar en las coberturas legales que a esas personas les corresponden. Sin embargo, sí somos capaces de "hacernos trampas", cuando de lo que se trata es de asignarnos un salario.

REPERCUSIONES O LIMITACIONES

En cuanto a las repercusiones, está claro que, sin euros, a largo plazo las empresas y su función desaparecen, especialmente, si nos dedicamos al sector artístico-creativo, o del cuidado de otras personas, o a trabajar con colectivos socialmente desfavorecidos.

La infravaloración de nuestro trabajo pone en riesgo la supervivencia de nuestra empresa y al mismo tiempo, puede provocar la imposibilidad de que sigamos aportando ese servicio que cumple una función social.

Poner un precio a nuestro trabajo, un precio justo con nosotras, nos pone en valor, fortalece nuestra autoestima y hace que el resto valore nuestro trabajo.

Dando valor a nuestro trabajo, saldremos del autoengaño. Lo barato sale caro y en este caso el precio lo pagamos nosotras.

SOLUCIONES Y HERRAMIENTAS

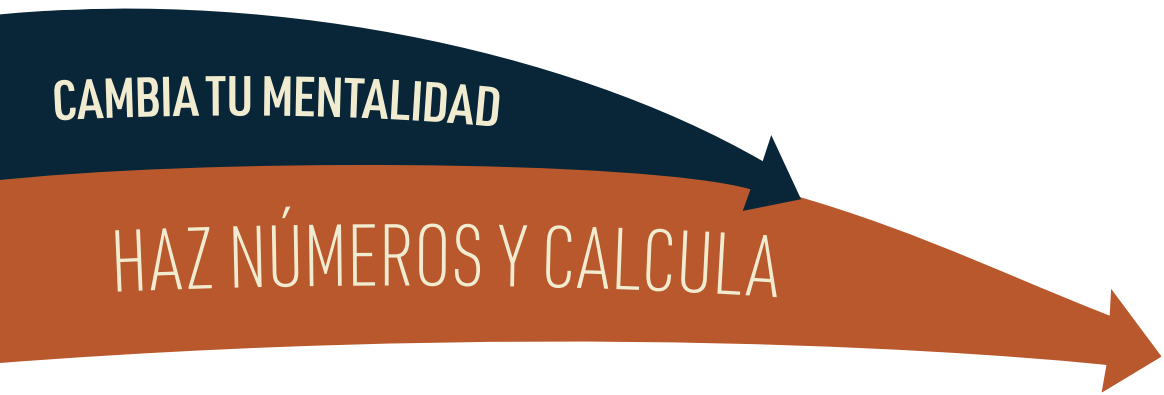
Cambia tu mentalidad

- Elimina la creencia de que no se puede vender a cierto precio. No existe un precio predeterminado para los productos y servicios. Otra cosa es conseguir quién lo pague.
- Preocúpate por conocer el precio de tu competencia en una horquilla de

mínimos y máximos. En caso de no disponer de esta información, puedes estimar lo que se cobra por servicio/hora, aunque no sea de tu sector.
- Analiza periódicamente variables que intervienen en la salud financiera de tu empresa.

Haz números y calcula.

- Busca herramientas para evaluar de manera más objetiva la aportación de valor de tu negocio.
- Analiza lo que cobras actualmente por hora facturada. ¡Ojo!, facturada no es sinónimo de trabajada.
- Establece el salario neto que quieres llevarte a casa todos los meses, junto con la estimación o no de pagas extras. El que te gustaría, no con el que te conformarías.
- En el apartado de seguros, tienes que tomar decisiones conscientes sobre la base de cotización a Autónomos. Esta decisión puede estar determinada por el estado de tu empresa en el momento actual, pero también tienes que decidirla en función de las necesidades futuras en términos de bajas, incapacidades o pensión de jubilación. Igualmente, tienes que contemplar posibles aportaciones a EPSV o a seguros médicos privados.
- En el cálculo de los gastos generales, debes incluir costes como alquiler de local, transporte, material fungible, formación, etc.
- Determina las horas de trabajo al año, la duración de la jornada diaria, así como el número de días de vacaciones y festivos.
- Distribuye el tiempo de trabajo real en labor comercial, formación, viajes, imprevistos, tareas que no se cobran y horas facturadas.
- Haz números y calcula el precio que, en función de todas estas variables, debería tener tu hora de trabajo.



Innovar o morir: introducir la creatividad en la empresa

CASO PRÁCTICO

Lidia había creado una empresa en la que ofrecía sus servicios como formadora en recursos y programas de inserción laboral.

En su experiencia laboral por cuenta ajena, era parte de un gran equipo y ella era la responsable de la coordinación y ejecución del Departamento de Formación a empresas. Dado que sentía que sus habilidades y capacidades eran contrastadas en aquella área, cuando creó su propia empresa traspasó el mismo servicio a su nuevo proyecto.

La mayor parte de sus actividades comerciales habían fracasado. Lidia era muy disciplinada y cada semana visitaba personalmente a cinco empresas que podían ser clientas potenciales. Sin embargo, las empresas a las que se dirigía no querían formación. La respuesta se repetía una y otra vez, como un mantra.

En una de nuestras sesiones le animaba:

– " ¿Se te ocurre alguna fórmula distinta de ofrecer a tus empresas clientes lo que sabes sobre inserción laboral? ¿Qué podrías hacer para tener una respuesta positiva en el mercado?"

– "No sé... ¿quizá hacer diez visitas comerciales, en lugar de cinco cada semana?..."

OBSTÁCULO

La OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) en su Manual Oslo[11] de 1997, se refiere a la innovación como "la introducción de un nuevo, o significativante mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de

11 "Medición de las Actividades Científicas y Tecnológicas. Directrices propuestas para recabar e interpretar datos de la innovación tecnológica: Manual Oslo".

la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores".

Innovar es, por tanto, encontrar nuevos o mejorados usos a los recursos de los que ya disponemos. Incorporar la innovación y la creatividad a nuestra empresa permite modificar o desarrollar nuevos productos y servicios, que son percibidos y aceptados por la clientela, quienes pagan por el valor que representa para ellos/as. Es, por tanto, una de las claves para la supervivencia de nuestra empresa.

CAUSAS

El principal obstáculo para innovar suele venir derivado de la falta de tiempo y de recursos que dedicar a la faceta creativa. Normalmente la carga de trabajo y la necesidad de facturar para sobrevivir absorben todas nuestras energías, por lo que resulta francamente difícil pensar en modificar o crear nuevos productos o servicios o nuevas formas de hacer.

Existen también otra serie de limitaciones a la creatividad que provienen de creencias o mitos que asumimos como ciertos; por ejemplo, que para innovar es necesario contar con financiación o con recursos humanos suficientes, que solo las grandes empresas pueden innovar, que el cambio implica correr riesgos... También es fácil encontrarnos con voces negativas que nos alertan sobre nuestra incapacidad para la creatividad o para el cambio.

Todos estos mensajes tienen su origen en el miedo al qué dirán o al fracaso o en la comodidad, pero si sucumbimos a ellos, la creatividad estará ausente de nuestro proyecto.

Aventurarnos a lo desconocido nos saca de nuestra zona de confort y nos produce temor, pero si queremos aprender y avanzar, la única alternativa es atrevernos.

REPERCUSIONES O LIMITACIONES

Las repercusiones de la falta de innovación y creatividad en una empresa implican no explorar o desaprovechar oportunidades para:

- Mejorar los resultados, bien aumentando la demanda o reduciendo nuestros costes.
- Identificar necesidades no satisfechas.
- Colocarnos en una posición ventajosa en el mercado.
- Proteger a nuestra clientela fiel de las ofertas de nuestros competidores.
- Aumentar la eficiencia de nuestra producción o mejorar el diseño de nuestro producto.

- Estimular la demanda.
- Obtener una mayor calidad en nuestros productos o servicios.
- Desarrollar nuestro potencial creativo.

SOLUCIONES Y HERRAMIENTAS

Desmontando mitos

- Asume que innovar es preocuparte por la mejora continua.
- Destierra el mito de que la innovación y la creatividad solo tienen que ver con aspectos tecnológicos.
- No es necesario ser experta en tecnología o en procesos para innovar o ser creativa en tu empresa.
- La innovación, en muchos casos, se logra con “pequeños” cambios.

Preparando la actitud

- Estate atenta, ve y escucha más allá de tus cuatro paredes. Capta sutilezas y oportunidades para innovar.
- Desafía las suposiciones y las reglas.
- Analiza necesidades o resultados deseados por tu clientela a los que quizá no estés prestando atención.
- Prepárate para vivir el cambio como una aventura.
- Comprométete a no culpar o castigar el fracaso. Abre genuinamente la puerta de tu empresa a la exploración y el aprendizaje.
- Analiza tu producto o servicio y tus relaciones comerciales desde otro prisma.
- Usa contigo un lenguaje motivador y que te refuerce.
- Agenda espacios libres de tareas para la creatividad. La capacidad para innovar es un recurso más de tu empresa, al igual que tus capacidades financieras, comerciales y productivas; debes gestionarla de manera rigurosa y eficiente.
- Preocúpate de innovar, incluso cuando todo vaya bien.

Se innova innovando

- Ten siempre una libreta a mano para apuntar las ideas que te surjan.

- Alimenta tu curiosidad, observa la realidad como si fueras una niña.
- Las ideas no llegan por azar, necesitan esfuerzo.
- Bed (cama)-Bus (autobús)-Bathroom (baño): los tres lugares en los que es más fácil que broten nuevas ideas creativas.
- Define una estrategia innovadora.
- Localiza tus recursos y fortalezas.
- Prepara y planifica tus pasos.
- Confirma y ejecuta las acciones definidas.
- Monitoriza y mide resultados.
- Modifica elementos, si es preciso.
- Saca conclusiones y pon en marcha el proceso de nuevo.

Hablar en público: cómo enamorar a mi clientela

CASO PRÁCTICO

Dentro del programa Andrekintzailea impulsado por la Diputación Foral de Bizkaia, con la coordinación de la Asociación Bilbao Metropoli-30, se organiza un evento de presentación de diez proyectos emprendedores impulsados por mujeres.

El formato de la presentación se llama PechaKucha. Se basa en estructurar la presentación de cada proyecto en 20 dispositivas y la emprendedora debe dedicar exactamente 20 segundos a cada una de ellas, por lo que la duración total es de 6 minutos, 40 segundos.

Dado que este evento cuenta con la asistencia de representantes institucionales, empresas, pymes y emprendedores/as es una magnífica oportunidad para dar a conocer las empresas, pero implica hacerlo en un escenario con más de 100 personas de público asistente.

Ibone tenía una empresa de marketing digital orientada especialmente a pymes, por lo que participar en el PechaKucha era una buena oportunidad para contactar con posibles clientes. Sin embargo, la sola idea de tener que hablar en público la horrorizaba.

A pesar de que preparamos su intervención en sesiones de coaching, hasta el último momento no decidió si participaría o no.

Finalmente, lo hizo.

OBSTÁCULO

La habilidad para hablar en público es una competencia que se aprende a lo largo de la vida y se mejora con la práctica. Sin embargo, en ocasiones no hemos tenido oportunidades para fortalecer esa capacidad y nos sentimos incómodas en situaciones sociales, siendo el miedo a hablar en público la expresión más aguda de este malestar.

Los síntomas más habituales suelen incluir: temblores, sonrojo, sudoración excesiva, tensión muscular, sensación de que nos falta la respiración, voz temblorosa, miedo a quedarnos en blanco o al ridículo, ansiedad anticipatoria muchos días antes de la

presentación, estrategias de evitación para no enfrentarnos a la situación temida…

CAUSAS

Entre las causas que pueden desembocar en las dificultades para hablar en público se podrían mencionar:

- Tendencia al perfeccionismo y miedo a equivocarnos.
- Experiencias negativas previas. Haber cometido un error en el pasado puede llevarnos a un malestar anticipatorio de que aquella situación puede repetirse.
- Una educación sobreprotectora en la que no hemos tenido muchas oportunidades de trabajar y mejorar nuestras competencias comunicativas.
- Falta de práctica. Como todas las habilidades, las comunicativas también requieren un contexto de práctica y entrenamiento.
- Timidez o introversión. Las personas tímidas suelen rehuir el contacto social y temen hacer el ridículo o que los demás tengan una idea negativa sobre ellas.
- Miedo a la crítica. En ocasiones desarrollamos la creencia de que hablar en público es una actividad que nos expone con mayor intensidad al juicio y la evaluación ajena y esta interpretación nos hace más vulnerables.

REPERCUSIONES O LIMITACIONES

Entre las repercusiones más habituales, podemos mencionar:

- El inmovilismo o la evitación de las situaciones que nos brindarían la oportunidad de aprender y desarrollar esta competencia, por lo que nuestra creencia limitante tiende a perpetuarse.
- La ansiedad que genera el miedo a equivocarnos provoca que cometamos los errores que tanto tememos.
- Falta de aprendizaje, porque se alimenta el círculo vicioso que surge de nuestra incapacidad.
- Anticipación de consecuencias negativas y juicio negativo de nuestra capacidad.
- Atención excesiva sobre los síntomas físicos que interpretamos como ansiedad.
- Minimización de nuestros logros y magnificación de nuestras equivocaciones.

SOLUCIONES Y HERRAMIENTAS

La preparación

- Estructura tu mensaje: introducción, desarrollo y cierre, esto último debe ser lo más importante de tu mensaje.
- Ten claro cuáles son tus ideas fuerza. No improvises con tu estructura.
- Ofrécete frases de reforzamiento.
- Siente que conoces tu tema, pero habla buscando la conexión. Lo importante no es lo que sabes si no que seas capaz de transmitir tus ideas y emociones.
- Ensaya, ensaya, ensaya…

La actuación

- Atrapa a tu audiencia desde el momento en que comienzas a hablar.
- El público es un león hambriento, tienes que darle "carne" continuamente. De lo contrario, perderás su atención y dejará de escucharte.
- Mantén el contacto visual con tu audiencia. Trata de mirar a todos los integrantes del público mientras hablas.
- Trabaja tu comunicación no verbal, tu postura, tus gestos, …
- Coloca tus pies de manera paralela un poco separados, siéntete anclada al suelo, fuerte.
- Mueve tus manos conforme lo requiera tu mensaje.
- Ajusta tu energía a lo que transmites. Dosifica tus gestos en su justa medida, sin exceso o defecto.
- Planifica tu lenguaje paraverbal: el volumen de tu voz, el ritmo, tu entonación, paradas del discurso, interpelaciones o preguntas retóricas… Actúa.
- Transmite emoción con tus palabras. Entona.
- Garantiza la comprensión de tus palabras en términos de dicción y ritmo.

Tu actitud

- Ama tu mensaje. Cree en lo que dices. Asegúrate de que tus palabras están alineadas con lo que eres.
- Ama a tu público. Ten en mente la conexión con quienes te escuchan.
- Amate a ti. Ten confianza en tu conocimiento y en tu capacidad de transmitir.

Presentarse a examen: afrontar la venta

CASO PRÁCTICO

Silvia había creado una empresa de venta de servicios médicos online. En su trabajo anterior por cuenta ajena, había tenido acceso a los contactos principales y personas de referencia del sector en el que ella trabajaba. Contaba además con muchos años de experiencia en la materia.

Creó su página web, su plataforma y todo lo necesario para comenzar a trabajar. Solo le quedaba la parte más importante: dar a conocer el proyecto a sus contactos profesionales y comenzar la venta.

A pesar de que todas las cartas estaban a su favor, Silvia dedicaba cada día prácticamente el 90% de su jornada a introducir datos en la plataforma. Se trataba de un trabajo totalmente mecánico, sin aportación de valor añadido alguno. Ella se lamentaba de que no le quedaba tiempo nunca para la labor comercial. Metafóricamente, era como si contara con un avión de propulsión listo para despegar y ella se demorará en lanzarlo cada día revisando detalles insignificantes. El problema es que cada día que el avión permanecía en el hangar, suponía falta de ingresos y más pérdidas para su negocio.

En el proceso de coaching, analizamos todas las justificaciones que ella esgrimía para evitar la venta y ella misma las fue desmontando una a una. Un día, le plantee la posibilidad de que una amiga suya le contara que se encontraba en la misma situación que ella. Le explicaría una a una todas las fortalezas con las que contaba y le diría que estaba atascada sin poder comenzar a vender.

– "¿Qué le aconsejarías a tu amiga?"

Y ella respondió sin pensar:

– "¡Que lo haga YA!

Después cabeceó afirmativamente. Era el momento de atreverse.

OBSTÁCULO

Hablar de nuestra empresa, de lo que ofrecemos, de nuestro valor añadido, de nuestro diferencial en relación con la competencia implica, en muchos casos, la aparición de dificultades que de manera consciente no logramos explicar y, sin embargo, nos limitan, nos hacen demorar o evitar decisiones o tareas como si fueran muros infranqueables a los que enfrentarnos.

En muchas ocasiones contamos con una amplia experiencia profesional en el campo en que decidimos crear nuestra empresa, pero se ha desarrollado trabajando por cuenta ajena. Nos sorprendemos de que antes éramos capaces de vender el producto, los servicios, la empresa, ... Sin embargo, cuando decidimos dar el paso de crear nuestra propia iniciativa empresarial y debemos asumir aquellas mismas tareas que antes desempeñábamos con soltura, surgen bloqueos, dudas, titubeos... Nos cuesta hablar de nuestra empresa, nos cuesta vender, ¿por qué?

CAUSAS

Cuando creamos una empresa se suele producir una identificación profunda con la idea empresarial. El producto o servicio que ofrecemos al mercado está muy vinculado y unido a nuestro propio ser y a nuestra identidad.

Esa identificación es la que lleva a que cuando debemos enfrentarnos a la tarea de vender, en una parte profunda de nosotras, sintamos que lo que estamos vendiendo es nuestra propia valía profesional. Por ese motivo, el hecho de sentirnos evaluadas y el riesgo de que la venta pueda desembocar en una negativa nos llevan a evitar lo que viviríamos como un juicio o un rechazo personal.

Una vez detectado el mecanismo que está limitando nuestra actividad comercial, el único remedio eficaz consiste en desvincularse del resultado de la misma y afrontar la venta como una relación de confianza a largo plazo con nuestra clientela.

REPERCUSIONES O LIMITACIONES

Las repercusiones de afrontar la venta como un juicio o evaluación personal desembocan fundamentalmente en esquemas de evitación. Buscamos excusas que nos permitan evitar enfrentarnos a aquello que despierta en nosotras temores profundos como el fracaso, el rechazo o la falta de capacidad. Este elemento, a su vez, tiene dos tipos de consecuencias negativas: por un lado, nuestro proyecto se resiente ante la

falta de desarrollo de la labor comercial y, por otro lado, no podemos incorporar experiencias vitales positivas de la actividad comercial que nos ayudarían a desmontar fácilmente esquemas mentales distorsionados.

Igualmente se genera ansiedad al anticipar todas las consecuencias negativas que prevemos como resultado de nuestra actividad comercial, lo cual se traduce en síntomas físicos como tensión, nerviosismo, dificultades para conciliar o mantener el sueño, dolores musculares, estrés, ... y malestares psicológicos que pueden acabar dañando seriamente nuestro equilibrio emocional y nuestra salud.

Finalmente, y dado que las personas buscamos la coherencia entre nuestros pensamientos y nuestras acciones, si pensamos que no sabemos vender, reforzaremos todos los comportamientos que estén alineados con esa creencia y, por lo tanto, fracasaremos en nuestros intentos comerciales, a pesar de que vaya en contra de nuestros intereses.

SOLUCIONES Y HERRAMIENTAS

Reflexiona

- Reflexiona sobre lo que significa para ti tener éxito en tu empresa.
- Detecta obstáculos y apoyos para lograrlo.
- Convierte tu concepto de éxito en tu meta, es decir, en el objetivo que va a guiar los pasos que tienes que dar.

Define tu valor añadido

- Ten presente que el objetivo de la venta es la creación de una relación profesional a largo plazo.
- Reflexiona profundamente para conocer y tener en cuenta cuál es tu valor añadido, porque es el elemento básico para definir tus servicios. Explicítalo de manera que sea lo más concreto posible.
- Sé flexible para adaptar ese valor añadido en función de lo que tu clientela te pida.
- Pregunta a tus clientes en qué eres buena.
- Esfuérzate por ofrecer los servicios en los que tú aportas de manera diferencial, en los que tienes un valor añadido en relación con el mercado.
- Investiga continuamente para analizar los servicios que puedes ofrecer

en función de las necesidades que detectas en el mercado y en clientes potenciales.
- Ten en mente los puntos fuertes que son en los que te apoyas para ofrecer tus servicios y tu valor diferencial.

Planifica

- Define y agenda las acciones concretas a corto, medio y largo plazo en función de esa meta. Planifica con tu visión de éxito delante.
- Ten en cuenta que la labor comercial supone tanto o más trabajo que el producto o servicio en sí mismo.
- Date cuenta de lo que ya está hecho.
- Planifica también tus actividades de ocio o de descanso.
- Dale a cada actividad el tiempo que requiera.
- Gana consciencia sobre cómo distribuyes tu tiempo, apunta durante una semana estándar a qué dedicas el tiempo.

Gestiona tus contactos

- Identifica los clientes potenciales de cada uno de los servicios que has definido.
- Prioriza esa clientela potencial en función de algún criterio como, por ejemplo: la posible rentabilidad, su relación con tu red de contactos, el número de productos que potencialmente puedes venderle, el incremento de tu reputación, ...
- Haz visible tu trabajo en función de las necesidades que has detectado en tu clientela. Colaboraciones en prensa, en otros blogs, ...
- No olvides que los contactos que haces tienen como objetivo vender. Para que un evento gratuito compense, tiene que ser fuente de contactos comerciales.
- Maneja y actualiza tu red de contactos con todas las personas que conozcas.
- Piensa en quién es tu cliente potencial, imagínatelo, piensa qué quieres que sienta.

Comunícate con tu clientela

- Escucha a tu clientela de manera activa.

- Intenta captar la atención de tu interlocutor/a.
- Adapta tu lenguaje a tu clientela. Habla su mismo idioma.
- Ten claro tu objetivo de venta.
- Cambia el enfoque de tu comunicación: en lugar de lo que quieres contar, dale a tu clientela lo que quiere oír.
- Vive tus conversaciones comerciales como magníficas oportunidades de testar en el mercado lo que funciona y lo que no.

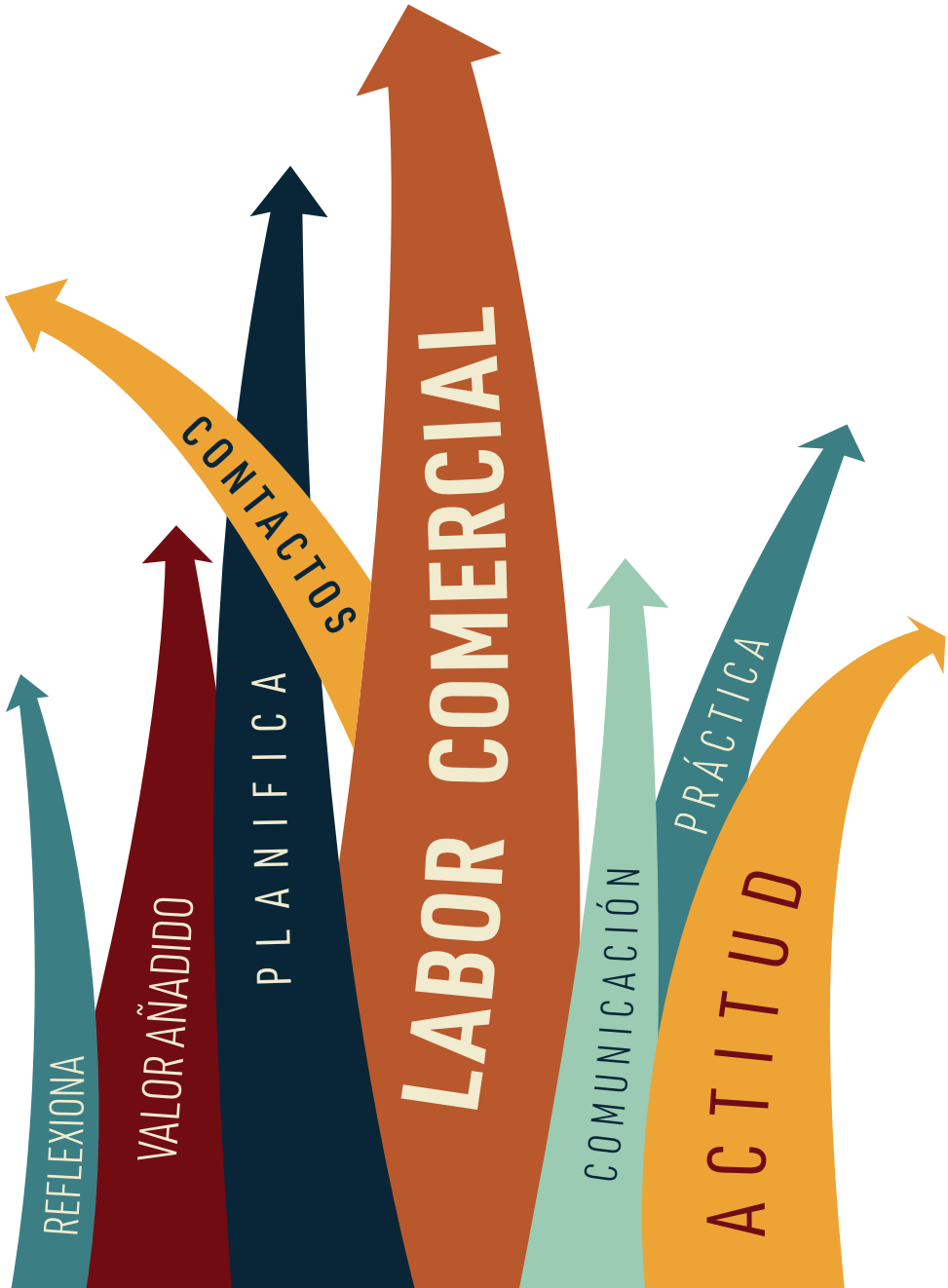
Llévalo a la práctica

- Cuenta con una meta cuantificable.
- Afronta la venta desde la intención de ayudar a tu clientela.
- Cuando alguien rechaza tu producto o servicio, no lo hace en su totalidad, quizá simplemente no es el momento apropiado.
- La venta también es útil para obtener información de primera mano y poder ajustar poco a poco tu producto o servicio a tu mercado potencial.
- Busca qué recursos te ayudan a enfrentarte con optimismo y valentía a hablar de tu empresa.
- Si trabajas desde casa, quizá sea necesario que te vistas como cuando sales a la calle a visitar a un/a cliente para poder transmitir la confianza que necesitas, aunque sea a través del teléfono o de un e-mail.

Fortalece tu actitud

- Acuérdate de que nadie nace sabiendo vender y como todas las habilidades se pueden aprender y mejorar.
- Recuerda que la venta es un proceso vivencial y que hay tantas formas de desarrollar la labor comercial como personas. Tú debes encontrar la forma y el estilo que mejor se adaptan a ti, a tu personalidad y a los valores de tu empresa.
- Evita todo lo que añada ansiedad o juicio, sé amable contigo misma y anímate a probar.
- Recuerda que entre los acontecimientos que te suceden y la actitud con la que los vives, tus pensamientos son los elementos mediadores que te van a llevar en una dirección u otra. Fíjate en qué cosas piensas antes y después de una conversación comercial.

- A medida que las conversaciones comerciales sean positivas, recuperarás y fortalecerás la confianza que necesitas para asumir esta tarea imprescindible de tu negocio de manera fructífera.
- A vender se aprende... ¡vendiendo!



Cómo delegar en mi equipo: clarificando expectativas

CASO PRÁCTICO

Virginia había creado una consultoría de internacionalización empresarial. Estaba obligada a viajar de manera habitual y en las primeras etapas de su proyecto, enseguida se hizo evidente la necesidad de contar con un equipo mínimo de apoyo.

Aunque sus ingresos aún eran muy escasos, contrató a una antigua compañera de la universidad, Raquel, que se había descolgado de su vida laboral con el nacimiento de sus hijos.

Mientras Virginia vivía estresada tratando de dar respuesta a las peticiones de los clientes, a los proyectos que le obligaban a viajar permanentemente, a gestionar la parte administrativa de su empresa y a un largo etcétera de tareas, Raquel vivía tranquila dando respuesta puntual a lo que Virginia le solicitaba. En muchas ocasiones, incluso se marchaba antes de la hora.

Virginia confiaba en que cuando fuera preciso, Raquel demostraría proactividad y asumiría por sí misma tareas que ella podía ejecutar al verla desbordada. Sin embargo, aquel cambio de actitud no llegaba.

– "El otro día me he dado cuenta de que ya no puedo más. Teníamos que presentar una propuesta de proyecto europeo a un concurso que se cerraba a las 12 de la noche y cuando ha llegado su hora, Raquel se ha levantado y me ha dicho que tenía que ir a recoger a su hijo a solfeo y ha dejado el proyecto que yo había redactado sin subir a la plataforma. Si no sale el proyecto, no tenemos ingresos. Se está jugando su trabajo. ¿Por qué no lo entiende? ¿Qué estoy haciendo mal?"

OBSTÁCULO

A partir de la definición de metas, objetivos y tareas del proyecto, es necesario que cada persona se responsabilice de las acciones concretas que le corresponden. En esta asignación de tareas, solemos asumir que las personas de nuestro equipo saben

cuál es su tarea, su responsabilidad, sus áreas de influencia exclusiva y compartida, etc., y más habitualmente de lo que sería deseable, lo damos por hecho.

Sin embargo, en ocasiones surgen fricciones en los equipos ocasionadas por la indefinición, por los límites borrosos, por tareas de las que nadie se hace cargo, por proyectos que varias personas consideran que les "pertenecen" o por iniciativas en las que, aún gestionándose de forma compartida, se desconocen cuáles son los límites de actuación propios y dónde comienzan los de otra persona del equipo u otro agente externo.

CAUSAS

Entre las causas más evidentes de esta indefinición, podría mencionarse la ausencia de una conversación clarificadora sobre responsabilidades, objetivos y tareas, en la que la persona sea informada con la mayor claridad posible de las expectativas de su desempeño, sin limitarse al "qué", sino abordando igualmente el "cómo".

En ocasiones, se evitan este tipo de conversaciones clarificadoras cuando es necesario marcar límites con asertividad. Como vimos en el bloque anterior, la asertividad implica expresar con claridad lo que pensamos, sentimos o necesitamos, teniendo en cuenta los derechos, sentimientos y valores de nuestros/as interlocutores/as. Ofrecer juicios críticos de manera respetuosa y asertiva[12] es una tarea muy difícil y delicada para personas que tienen un perfil comunicativo pasivo.

Otra causa puede estar vinculada a una identificación absoluta de la persona con la tarea que le corresponde, perdiendo de vista de qué manera su aportación contribuye a la visión y al objetivo general del equipo o del proyecto, es decir, ignorar el "para qué" de su labor.

REPERCUSIONES O LIMITACIONES

Entre las repercusiones de esta falta de asertividad en cuanto a la clarificación de tareas por parte de quien lidera un equipo, la más evidente es la falta de responsabilidad, estándares bajos de desempeño, dejación de tareas, repartos no equitativos

12 La asertividad se define como "la habilidad de expresar nuestros deseos de una manera amable, franca, abierta, directa y adecuada, logrando decir lo que queremos sin atentar contra los demás." Emplear la asertividad es saber pedir, saber negarse, negociar y ser flexible para poder conseguir lo que se quiere, respetando los derechos del otro y expresando nuestros sentimientos de forma clara (www.psicoterapeutas.com)

de carga de trabajo, errores, etc.

Otra consecuencia no deseada en el marco de un equipo de trabajo consiste en la pérdida de oportunidades de mejora y aprendizaje. Dar y recibir feedback[13], especialmente crítico, es una de las habilidades que en mayor medida influencia la capacidad de crecimiento de una persona y de un equipo. Si en mi equipo no tenemos suficiente confianza como para mencionarnos nuestras áreas de mejora, perpetuaremos nuestros comportamientos, ajenas a las posibilidades que nos ofrecería la franqueza de nuestros/as compañeros/as.

Por otro lado, la identificación de las personas con su puesto puede dar lugar a situaciones surrealistas y no por ello poco habituales, en las que diversos puestos o personas concretas del equipo se convierten en verdaderos obstáculos para el desempeño colectivo. Desarrollan su trabajo y sus tareas, pero se olvidan de cómo ello forma parte de un propósito mayor: el del equipo, la organización o la empresa.

En su extremo más conflictivo, lamentablemente no es extraño despedir a personas, bajo la justificación de que no alcanzan estándares que la gerencia no les ha transmitido o, lo que es peor, que ni siquiera la gerencia conoce y, aún menos, los/as profesionales despedidos/as.

SOLUCIONES Y HERRAMIENTAS

Planifica las tareas de tu equipo

- Recupera y fortalece el objetivo común.
- Planifica conjuntamente a largo plazo.
- Busca la complementariedad con el resto del equipo.
- Transforma objetivos estratégicos en operacionales.
- Confirma áreas de responsabilidad y define los objetivos dentro de ellas.

Clarifica objetivos y expectativas

- Mantén conversaciones periódicas con las personas de tu equipo para

13 Feedback es una palabra del inglés que significa retroalimentación. En este contexto, se utiliza como sinónimo de respuesta, reacción u opinión que nos da un interlocutor como retorno sobre un asunto determinado.

establecer, de común acuerdo y teniendo en cuenta categorías profesionales y perfiles, las metas, objetivos, tareas y responsabilidades individuales.
- Junto con la tarea, define conjuntamente las expectativas al respecto y los indicadores de medida y criterios de evaluación, a través de los cuales vas a valorar el desempeño de esa persona.
- Busca el compromiso en producir resultados específicos definidos.
- Evita las ambigüedades. Claridad no es opuesto a amabilidad.
- Asegúrate de que cada persona es consciente de su aportación de valor al conjunto y a la consecución del propósito general.
- No te conformes con estándares bajos, pide objetivos elevados y tareas ambiciosas.
- Contrasta la respuesta y mantente alerta sobre desequilibrios o repercusiones negativas. Busca el equilibrio entre exigencia y viabilidad.

Gestiona las relaciones y las emociones

- Reinstaura el marcador de equipo como único indicador del desempeño de las personas, suprimiendo expresamente cualquier posible refuerzo derivado de la tarea individual.
- Conoce a las personas de tu equipo: su personalidad, su capacidad, sus intereses, sus necesidades…
- Demuestra confianza en su capacidad. Una imagen poderosa repercutirá de manera positiva en la motivación y esfuerzo.
- Crea un clima de confianza que permita dar y recibir juicios de forma asertiva y respetuosa.
- Sé flexible.
- Valora de manera justa sus aportaciones.
- Recompensa su rendimiento.

Prepárate para tus conversaciones difíciles

- Si una conversación de límites se te hace difícil, prepara el entorno, tu cuerpo y tu emocionalidad.
- Evita el patrón de callar y "tragar" conversaciones pendientes.
- Comprométete a estar al día con tus pensamientos y emociones.
- Evalúa pros y contras de tus conversaciones pendientes. Analiza si la

conversación es relevante para el objetivo del equipo y si se trata de una opinión apoyada en datos o es, simplemente, un juicio subjetivo. No es preciso decir todo lo que piensas.

- Dirígete a la persona con quien tienes que solventar tus discrepancias, evitando otras voces amigas para tu desahogo.
- Asegúrate previamente de que el propósito de la conversación consiste en aprender a hacer las cosas de manera compartida mejor en el futuro; a solventar una situación problemática; a realizar peticiones o a alcanzar compromisos mutuos concretos.

Feedback y conversaciones de límites

- Expresar nuestras opiniones y necesidades no puede hacerse de cualquier manera y sobre todo, sin ofrecer el mismo respeto a las que muestran las demás personas.
- Evita comentarios despectivos, ironía o cinismo.
- Revisa tu comunicación no verbal que expresa mucho más que tus palabras.
- Evita etiquetas, generalizaciones, críticas o intuiciones sobre posibles motivos.
- Haz comentarios dirigidos a un comportamiento que sea susceptible de ser modificado; lo más descriptivo posible; evitando censuras e interpretaciones; refiriéndote a las acciones, al comportamiento y no a la persona.
- Especifica cómo esas acciones te afectan a ti y solicita de forma concreta el cambio de actitud que desearías al respecto.
- Indaga sobre el punto de vista de la otra persona, con curiosidad y respeto.
- Sana las posibles heridas emocionales, evalúa los posibles daños, reconociéndolos para minimizarlos y ofreciendo disculpas o elementos de reparación, en caso de que fuera necesario.
- Recuerda que no sólo la parte crítica es necesaria, también es esencial dar juicios positivos y valoración.

Cuando la criatura tiene dos madres

CASO PRÁCTICO

Ane y Lucía habían creado un estudio de arquitectura. Antiguas compañeras en la universidad, sus caminos confluyeron en la creación de una empresa juntas.

Tenían personalidades muy diferentes, Ane era muy meticulosa, exigente y tenaz Lucía, por su parte, era más pasional, emocional y vital.

Sus situaciones personales también eran muy distintas. Ane tenía hijos y su marido no tenía trabajo, por lo que el estudio era una pieza clave dentro de la subsistencia de su familia. Lucía vivía en pareja, pero no tenía familia y con los ingresos de su pareja era suficiente para vivir sin demasiadas estrecheces.

Entre las dos, comenzaron a surgir desencuentros entre la forma de gestionar el proyecto empresarial. Ane estaba preocupada por aumentar la facturación, no escatimaba en horas de dedicación, mientras veía que Lucía se mostraba más flexible y era capaz de alternar jornadas maratonianas con días libres.

De manera sutil, al principio, pero de forma más evidente después, Ane trasladaba críticas y reproches a Lucía por lo que interpretaba como falta de compromiso y esfuerzo.

Lucía comenzó a languidecer ante las críticas. Había perdido la alegría en el trabajo y se asfixiaba.

"¿Esto tiene arreglo?" –consultaron las dos preocupadas.

OBSTÁCULO

Para construir los valores del equipo, las personas tienen que renunciar a algo ineludiblemente. Es preciso encontrar el punto de equilibrio, en el que cada persona sienta que los valores establecidos le representan de alguna manera, aunque no sean los suyos en exclusiva. Para forjar un consenso es necesario diferenciar lo anecdótico o superficial de lo importante y trascendente y, aunque siempre implica una cierta renuncia, es preciso mantener la identificación personal con el proyecto.

CAUSAS

Tanto en el ámbito individual, como en el seno del equipo, vivir de acuerdo con nuestros valores nos da plenitud, coherencia e integridad, aunque en ocasiones resulte incómodo o difícil. Nuestros valores responden a la pregunta de quiénes somos. Son nuestra identidad.

Cuando en una iniciativa empresarial, los valores del proyecto no nos representan o se nos imponen de manera más o menos explícita a través de la prédica, la persuasión o la manipulación, esto se traduce en un desapego hacia la empresa. No la sentimos como nuestra. No nos comprometemos con una visión de la que no formamos parte, en la que no nos vemos reflejadas, en la que no esté presente de alguna manera nuestra identidad.

El propósito, la visión, la misión y los valores deben ser compartidos, deben definirse y construirse entre todas las personas del equipo, de manera que todas y cada una de ellas sientan, aunque sea de manera parcial, que el objetivo general les identifica. Nadie se involucra totalmente en una causa que no es la suya. La mera presencia de un propósito firme no basta. Debemos sentir que es sólido. Debe estar empapado de emoción, de esperanza, de ilusión y representarnos. Las visiones compartidas deben surgir de visiones individuales. La única visión que nos motiva, es la nuestra.

REPERCUSIONES O LIMITACIONES

La repercusión más clara es la falta de compromiso con un proyecto que no nos representa. Cuando esto ocurre podemos movernos entre distintos grados de involucración que oscilarán desde la apatía, el conflicto o la desobediencia, el acatamiento a regañadientes y el acatamiento formal, hasta el acatamiento genuino. Pero ninguno de ellos, ni siquiera este último en el que hacemos de buen grado lo que se espera de nosotras, supone compromiso.

SOLUCIONES Y HERRAMIENTAS

Definición de los valores

- Conoce tus valores.
- Propicia que las personas de tu equipo también se hagan conscientes de los suyos.

- Elabora un listado compartido de los valores de las personas que forman el equipo.
- Consensua en qué valores individuales de las personas del equipo vais a fundamentar los de la empresa.
- Garantiza que los valores están alineados con el propósito y la misión de la empresa.
- Evalúa hasta qué punto están esos valores presentes en la actualidad.

Concreción en los comportamientos

- Define en qué comportamientos concretos del equipo van a estar presentes esos valores.
- Especifica de qué manera nos comportamos de acuerdo con ellos con conductas y ejemplos concretos.
- Imagina qué pasaría si todos/as nos comportásemos de esa manera; cómo sería la empresa…
- Resume en una frase la identidad de tu equipo.
- Recupera esa identidad para solucionar conflictos y problemas, en situaciones de crisis y para generar motivación.
- Verifica periódicamente si cumplimos con los comportamientos y las conductas que hemos establecido.
- Detecta dónde están los retos y obstáculos que surgen en la puesta en marcha.
- Ajusta grados de compromiso y cumplimiento que sean realistas y viables.
- Felicítate en las situaciones de éxito y celébralo con tu equipo.

La receta final: el empoderamiento

Cómo hacer frente al temor
de introducir la mano en la chistera
y que no haya nada

Por qué el empoderamiento

A lo largo de estas páginas hemos repasado diversos bloqueos u obstáculos que son habituales en el **emprendimiento de las mujeres**.

El hecho de que se produzcan con mayor frecuencia en ellas, no quiere decir que los hombres emprendedores no los experimenten, sino que la experiencia demuestra que las emprendedoras deben afrontar esas **problemáticas de manera diferencial y con mayor frecuencia** que los hombres.

Como mencionábamos en la introducción de este libro, fruto de **estereotipos y creencias sobre nuestros roles** personales y profesionales, las mujeres emprendedoras se enfrentan a la creación de su empresa con modelos fundamentalmente masculinos, que en muchas ocasiones no les representan.

Por otro lado, muchos de los bloqueos que aparecen vinculados con la exposición al mercado, con el ejercicio de la venta, con la consciencia de la aportación de valor, de las fortalezas, etc., chocan frontalmente con una **cultura social** que ha educado a las mujeres en la debilidad, en la dependencia, en el abandono del protagonismo, en la sumisión, etc. Todo ello hace que las emprendedoras deban añadir a las dificultades propias del lanzamiento de su empresa, las que tienen que ver con la eterna duda de si están o no a la altura de lo que la vida, la empresa, el mercado o las personas relevantes para ellas esperan.

Puestos a añadir términos al listado de techos de cristal, muros de hormigón y suelos pegajosos que describen muchos de los obstáculos con los que las mujeres se enfrentan de manera diferencial en el desarrollo de su carrera profesional, me gustaría proponer una de las frases que mejor recoge, desde mi punto de vista, las emociones que experimentan en muchas ocasiones las emprendedoras: "**Miedo a introducir la mano en la chistera y que no haya nada**"[14].

Por todo ello, se precisa un acercamiento con **perspectiva de género** para apoyar el emprendimiento de las mujeres y, en este sentido, uno de los elementos que subyace en la raíz de todos estos bloqueos y que, por tanto, cobra una importancia trascendental reside en el **empoderamiento**.

El empoderamiento puede definirse como el proceso por el cual se aumenta la

---

14 Esta frase surgió en uno de los Emakumeetings, reuniones periódicas, normalmente mensuales, de carácter participativo y vivencial, organizadas por EmakumeEkin en las que se abordan aspectos previamente definidos por las socias.

fortaleza espiritual, política, social o económica de las personas y las comunidades para impulsar cambios positivos en las situaciones en que viven.

El término abarca, por lo tanto, una extensa gama de significados, aunque tradicionalmente se ha aplicado a **grupos sociales vulnerables** o que son víctimas de marginación. Sin embargo, más recientemente se ha extendido su aplicación vinculado a las mujeres.

El empoderamiento se refiere, por lo tanto, a la capacidad de las personas para lograr una transformación, a través de la cual, consiguen convertirse en **protagonistas de su propia vida**.

En el caso de las mujeres, este empoderamiento abarca distintas vertientes:

- Individual.
- Ideológica y cultural, frente a los roles patriarcales que colocan a las mujeres en responsabilidades dependientes y vulnerables.
- Económica, para que las mujeres puedan ser parte de los procesos de decisión públicos y privados que les afectan.

El empoderamiento tiene, sin duda, un impacto positivo e influye de manera transversal en todas las áreas de esas empresas lideradas por mujeres, entre las que podemos destacar:

- En el desarrollo de la **actividad comercial**, porque existen muchas emociones negativas vinculadas al proceso de venta, derivadas fundamentalmente del miedo al rechazo, del sentimiento de fracaso ante una negativa o de sentir que el producto, la empresa o la propia persona no están a la altura de lo que se precisa. Para ello, es necesario ofrecer una alternativa diferente a la mujer emprendedora, de manera que pueda enfrentarse de manera satisfactoria al proceso de venta.
- Gestión emocional y fortalecimiento de la **autoestima**, con el objetivo de que cada emprendedora reconozca sus propios recursos y fortalezas de manera objetiva y realista, haciendo frente a creencias limitantes sobre su capacidad, eficacia o aportación de valor.
- En relación con la presencia digital, es necesario que las emprendedoras sean conscientes de cuál es su valor añadido, de manera que su presencia y la de su empresa en internet, sea coherente con él y lo transmita adecuadamente.
- La **gestión del tiempo** es otro de los aspectos en los que el empoderamiento tiene influencias positivas, ya que, en ocasiones se retrasan tareas empresariales que provocan pereza o vergüenza. Sin embargo, detrás

de estas emociones se encuentra en ocasiones el miedo que hemos mencionado al abordar, por ejemplo, las tareas comerciales.

Por todo ello, es tan importante trabajar el empoderamiento, como proceso que contribuye a **incrementar la confianza** en nuestras propias capacidades y acciones en general, y en el empredimiento femenino, en particular.

El empoderamiento contribuye a que:

- Cada emprendedora identifique sus propios recursos y pueda hacer uso de ellos en el momento oportuno.
- Ejercite sus potencialidades.
- Encuentre su equilibrio y bienestar reflexionando sobre su método de trabajo.
- Despierte su curiosidad motivándola a progresar.
- Aclare sus objetivos, reconozca los obstáculos y encauce el camino para solventarlos, y
- mejore su toma de decisiones y favorezca su responsabilidad sobre las mismas.

Construyendo tu empoderamiento

En todos los apartados de herramientas para superar cada bloqueo, hay diversidad de tareas que de una manera u otra van a contribuir a tu empoderamiento, pero a modo de síntesis, te resumo a continuación algunos elementos basados fundamentalmente en el marco filosófico de la **Terapia Racional Emotiva Conductual de Albert Ellis**[15], que pueden ayudarte en este camino de autoconocimiento y crecimiento personal:

- **Interés por ti misma**. Aunque el cuidado y preocupación por otras personas es conveniente y necesario, no relegues el interés por ti misma y tu bienestar.
- **Autoaceptación**. Valora el hecho de estar viva, acéptate como eres de manera incondicional, asumiendo tus propias limitaciones. No te valores por tus logros externos o por el juicio de los demás.
- **Autocuidado y disfrute**. Diviértete. Busca el bienestar y evita el dolor, pero

15 Albert Ellis (1913-2007) fue un psicólogo americano famoso por crear un enfoque terapéutico conocido como "Terapia Racional Emotiva Conductual", que se basa en el cambio de creencias irracionales o negativas, que contribuyen al malestar del paciente, por otras más positivas, optimistas y adaptadas a la realidad.

sin obsesionarte con la obtención de gratificaciones o placeres de forma inmediata. No renuncies al disfrute del presente por el temor al dolor futuro, ni renuncies al bienestar futuro por las dificultades que puedes encontrar en el presente.

- **Interés social**. Vive en comunidad. Actúa éticamente. Respeta y defiende los derechos de las demás personas y contribuye al bienestar de la sociedad de manera solidaria.
- **Relaciones positivas**. Desarrolla relaciones de confianza, calidad, empatía e intimidad, que sean estables y nutritivas.
- **Autodirección**. Asume la responsabilidad de dirigir y gobernar tu propia vida, sin necesidad de contar continuamente con el apoyo de los demás o con la expectativa irreal de que las circunstancias siempre deben estar a tu favor. Regula tu conducta por normas internas, refuerza tus convicciones y limita los efectos de la presión social.
- **Control o dominio del medio**. Desarrolla tu habilidad para seleccionar y crear los ambientes positivos que favorecen la satisfacción de tus deseos y necesidades.
- **Autorresponsabilidad**. Acepta la parte de responsabilidad que tienes sobre tus pensamientos, emociones y comportamientos, sin culpar de manera defensiva a los demás o a las circunstancias.
- **Tolerancia a la frustración**. Concédete a ti y a los demás el derecho a equivocarse, evitando condenas y tratando de modificar las circunstancias adversas cuando es posible o aceptándolas cuando no se pueden cambiar.
- **El sentido de la vida**. Busca y define el propósito, la dirección y el objetivo de tu vida, que contribuyan a promover tu motivación para actuar y desarrollarte.
- **Flexibilidad**. Evita establecer reglas rígidas e inalterables contigo misma y con los demás. Mantén posturas flexibles, abiertas al cambio y al aprendizaje.
- **Adaptación a la incertidumbre**. Reconoce el hecho de que vivimos en un mundo incierto y admite que existen pocas certezas o verdades absolutas.
- **Asunción de riesgos**. Asume los riesgos que a veces acompañan la consecución de tus objetivos, como cuando has decidido emprender, aunque exista la posibilidad de no conseguirlo. Sé aventurera sin ser temeraria.
- **Expectativas realistas**. Acepta que no es posible obtener siempre todo lo que deseas y ábrete a la experiencia del sufrimiento o el dolor cuando aparezcan en tu vida.

- **Compromiso creativo**. Implícate vitalmente en algún proyecto que te motive, asume algún compromiso social, explora posibilidades de hacer las cosas de formas diferentes.
- **Crecimiento o desarrollo personal**. Concibe tu vida como un continuo proceso de cambio, aprendizaje y desarrollo. Desarrolla tus potencialidades para crecer como persona y alcanzar el máximo de tus capacidades.
- **Pensamiento lógico y saludable**. Autorregula tus pensamientos, emociones y conductas reflexionando sobre ellos y sobre las consecuencias de tus acciones. Evalúa el grado de consecución de tus metas y objetivos.

¡Prepárate para esforzarte! Nunca nadie dijo que esto fuera fácil, pero estoy segura de que, si te embarcas en la aventura de fortalecerte, los beneficios de sentirte satisfecha con tu propia vida compensarán ampliamente tus esfuerzos.

Si tuviera que resumir en una frase el mensaje que me gustaría transmitirte con estas páginas, te diría: "Cree en ti y en tu proyecto; siente con tu cuerpo y tu mente que eres capaz; confía en tus fortalezas y recursos; gobierna tu vida desde el protagonismo".

Y recuerda: en cualquier situación, TÚ DECIDES.

Agradecimientos

Para finalizar, quisiera agradecer a todas las personas e instituciones que han hecho posible la existencia de este libro al compartir y apoyar con su convencimiento la necesidad de ofrecer un apoyo diferencial al emprendimiento de las mujeres.

En primer lugar, al **Euskal Ekintzailetzaren Behatokia-Observatorio Vasco del Emprendimiento (EEB-OVE)** por incluir este libro entre sus publicaciones y, de manera especial, a **María Saiz**, Directora de GEM Euskadi y responsable del MBAe3 de la Euskal Herriko Unibertsitatea - Universidad del País Vasco, emprendedora y prologuista de este libro.

Igualmente, al Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia y a las personas que trabajan en él, por hacer posible el programa Andrekintzailea y por compartir, desde sus responsabilidades, la necesidad de incorporar y fortalecer la perspectiva de género en el apoyo al emprendimiento de las mujeres.

A la Asociación **Bilbao Metropoli-30**, entidad de la que formo parte y en la que he crecido y me he desarrollado profesionalmente, y, en especial a mi compañera **Ana Sancho**, coordinadora del programa Andrekintzailea.

A **EmakumeEkin**, asociación de mujeres emprendedoras de la que soy socia desde sus inicios, y cuya finalidad es apoyar a otras mujeres emprendedoras desde el conocimiento y la experiencia, pero también desde la cercanía, el empoderamiento, la generosidad de compartir las experiencias propias, el respeto, la empatía, la voluntad y la positividad.

A la **Asociación de Empresarias y Directivas de Bizkaia (AED)**, a Peopleing y al resto de mujeres profesionales que forman parte del programa, por compartir con ilusión y convencimiento los fundamentos de este proyecto y trasladarlo en su acompañamiento a las emprendedoras del programa.

De manera personal me gustaría transmitir mi profundo agradecimiento a **Susana Zaballa** (primera presidenta de EmakumeEkin, consultora experta en desarrollo organizacional e instructora de Mindfulness), a **Marian Eguskiza** (Fundadora de Interalde, empresa de consultoría y asesoría financiera, mercantil, laboral, fiscal y contable), a **Beatriz López** (Fundadora de Bcome Digital, consultoría y empresa de formación en marketing digital, analítica y diseño web y social media), a **Miren Lauzirika** (presidenta actual de EmakumeEkin y fundadora de Art for Life, empresa

formadora y dinamizadora de procesos creativos, eventos participativos, sesiones de networking y design thinking grupal) y a **Amaia Agirre** (socia fundadora de Coaching Factory, coach profesional y formadora en gestión de proyectos, equipos y oratoria). Ellas han aportado su granito de arena personal y profesional a la elaboración de este libro. Todas ellas son socias de EmakumeEkin, son parte fundamental del programa Andrekintzailea y lo más importante, son amigas mías y emprendedoras, que hablan desde su propia experiencia cuando acompañan a otras mujeres que afrontan el reto del emprendimiento.

Mi agradecimiento más cómplice es para **Adi**, por su inagotable fuente de ideas, por su generoso e incansable apoyo en las labores de corrección de este libro y por acompañarme siempre en todas las aventuras que emprendo, lo cual, como a él le gusta decir, es lo que más le divierte.

De manera profunda, a **Mertxe**, mi ama, quien ha sido y es un modelo permanente de esfuerzo y sacrificio. Hija mayor de seis hermanos, siendo niña creció asumiendo responsabilidades propias de una persona adulta. Ella, mejor que nadie, ha ejemplificado para mí y para mi hermana **Leire** los rasgos propios de una emprendedora. Eskerrik asko, ama!

A mis abuelas, **Matilde** y **María**, que tuvieron que emprender empujadas por las necesidades de una negra postguerra. Soy igualmente deudora de su ejemplo de valentía y de su convencimiento de que en nuestras manos reside la voluntad de salir adelante y no rendirse.

Para finalizar, reservo la parte más importante. Mi agradecimiento a las mujeres de carne y hueso protagonistas de estas historias y de estos retos. Mujeres que han depositado en mí su confianza y me han abierto su corazón. **Grandes luchadoras, mujeres valientes y humanas, de las que he aprendido, sin duda, que rendirse no es una opción**.

Porque a pesar de todos los pesares, a pesar de las circunstancias adversas, a pesar de sus cargas familiares, a pesar de sus miedos, a pesar de sus exigencias desmesuradas, ellas son quienes han subido al escenario.

Y allí ya no es necesario que nadie las acompañe.. **Están solas. Ellas y su proyecto**. Se juegan mucho en esta empresa: su carrera profesional, el futuro de sus familias, su pasión, sus esperanzas...

Y esta vez, sí. Esta vez van a introducir la mano en la chistera y, en el fondo, sí que habrá algo. **Encontrarán lo más importante y lo que sustenta todo: ELLAS.**

¡Ha sido un auténtico lujo y un regalo conoceros! Zorte on! Eskerrik asko! ¡Gracias

Referencias bibliográficas

Alibés, R. R. (2011). *La conexión emocional*. Barcelona: Ediciones Octaedro, S.L.

Álvarez, M. (2013). *Búscate la vida. Coaching y cuadro de mando personal*. Barcelona: Profit Editorial I., S.L.

Agirre, A.; Fernández, I.; Gallastegi, A.; Sacanell, E. y Sarasola, M. (2014). *Coaching de Equipos*. Bilbao: Emana.

Asuero, A. M. (2008). *Con rumbo propio*. Barcelona: Plataforma Editorial.

Asociación Española de Coaching (ASESCO) (2018). *El Libro Blanco del Coaching*. Editorial Círculo Rojo.

Asociación RED GEM *España. Global Entrepreneurship Monitor. Informe GEM España 2018- 2019*. Santander: Editorial de la Universidad de Cantabria.

Bermúdez, J.; Pérez-García, A.M.; Ruiz, J.A.; Sanjuán, P. y Rueda, B. (2011). *Psicología de la Personalidad*. Madrid. Librería UNED.

Bandura, A. (1977). *Self-efficacy: The exercise of control*. Nueva York, NY: Freeman.

Bandura, A. (2007). Albert Bandura. En L. Gardner y W.X. Runyan (Eds.). *A history of psychology in autobiography* (Vol. IX, pp. 43-75). Washington D.C.: American Psychology Association.

Baron, R.A. y Henry, R.A. (2011). Entrepreneurship: The genesis of organizations. En S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp.241-274). Washington: APA.

Baum, J.R.. Frese, M. y Baron, R.A. (2007). *The Psychology of Entrepreneurship*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Bonnett, C. y Furnham, A. (1991). Who wants to be an entrepreneur? A study of adolescents interested in a young enterprise scheme. *Journal of Economic Psychology,* 12, 465-478.

Bosma, N.; Hill, S.; Ionescu-Somers, A.; Kelley, D.; Levie, J.; Tarnawa, A.; and the Global Entrepreneurship Research Association (GERA). *Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020 Global Report*. London: Global Entrepreneurship Research Association, London Business School.

Cardon, A. (2005). *Coaching de Equipos*. Barcelona: Gestión 2000.

Castanyer, O. (2013). *La asertividad: expresión de una sana autoestima.* Bilbao: Editorial Desclée de Brouwer, S.A.

Castanyer, O. (2014). *Aplicaciones de la Asertividad*. Bilbao: Editorial Desclée de Brouwer, S.A.

Cope, M. (2010). *The secrets of success in coaching*. Great Britain: Pearson Education Limited.

Covey, S. R. (1990). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Paidós.

Da Fonseca, B.M., Moriano, J.A., Laguía, A. y Salazar, V.J. (2015). El perfil psicosocial del emprendedor: un estudio desde la perspectiva de género. *Anuario de Psicología/ GThe UB Journal of Psychology*, (2015), vol. 45, nº 3, 301-315.

Davis, F. (2013). *La comunicación no verbal*. Madrid: Alianza Editorial, S.A.

De Noble, A., Jung, D. y Ehrlich, S. (1999). *Entrepreneurial self-efficacy: The development of a measure and its relationship to entreprenuerial actions*. Paper presented at the Frontiers of Entrepreneurship Research, Wlatham.

Díaz, M.I., Ruiz, M.A. y Villalobos, A. (2017). *Manual de técnicas y terapias cognitivo- conductuales*. Bilbao: Desclée de Brouwer.

Echeverría, R. (2002). *El arte de la retroalimentación en los equipos de alto desempeño*. Venezuela: Newfield Consulting. Fernández-Abascal, E. G.; García Rodríguez, B.; Jiménez Sánchez, M. P.; Martín Díaz, M.

D. y Domínguez Sánchez, F. J. (2012). *Psicología de la Emoción*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.

Forés, E. y Bach, A. (2008). *La asertividad*. Barcelona: Plataforma Editorial.

Frese, M., Fay, D., Leng, K., Hilburguer, T. y Tag, A. (1997). *The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples*. Journal of Organizational and Occupational Psychology, 70, 139-161.

Gaviria Stewart, E.; López Sáez, M. y Cuadrado Guirado, I. (2013). *Introducción a la Psicología Social* . Madrid: Editorial Sanz y Torres, S.L.

George, M. (2006). *Don't get mad, get wise*. UK: O Books.

Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Editorial Kairós, S.A.

Goleman, D. (2012). *El cerebro y la inteligencia emocional. Nuevos descubrimientos*. Barcelona: Ediciones B, S.A.

Goleman, D. (2014). *Liderazgo*. Barcelona: Ediciones B, S.A.

Goleman, D. (2015). *Cómo ser un líder*. Barcelona: Ediciones B, S.A.

Hancock, C., Anna Pérez-Quintana A. & Hormiga, E. (2014). *Stereotypical Notions of the Entrepreneur: An Analysis from a Perspective of Gender*. Journal of Promotion Management. Vol. 20

Jáuregui, E. (2012). *El sentido del humor. Manual de instrucciones*. Barcelona: RBA Libros, S.A.

Joines, I. y Stewart V. (2011). *AT Hoy. Una nueva introducción al Análisis Transaccional*. Madrid: Editorial CCS.

Khema, A. (1994). *Siendo nadie, yendo a ninguna parte*. Barcelona: Ediciones Indigo, S.A.

Kimsey-House, H.; Kimsey-House, K.; Sandahl. P. y Whitworth, L. (2014). *Coaching co-activo*. Barcelona: Paidós.

Kofman, F. (2001). *Metamanagement*. Buenos Aires: Granica.

Ladva, A. (2013). *It's time for Relationships*. Londres: Brahma Kumaris Information Services, Ltd.

Lencioni, P. (2003). *Las cinco disfunciones de un equipo*. Barcelona: Ediciones Urano, S.A.

Levy, N. (1999). *La sabiduría de las emociones*. Barcelona: Editorial Sudamericana, S.A.

Locke. E.A. y Latham, G.P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57, 705-717.

Maslow, A.H. (1970). *Motivation and personality*. (2ª. Ed.). Nueva York, N.Y.: Harper and Row.

McClelland, D. (1985). *Human motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

Molero, F. y Morales, J. F. (2011). *Liderazgo: hecho y ficción*. Madrid: Alianza Editorial, S.A.

Moriano, J.A., Trejo, E. y Palací, F.J. (2001). El perfil psicosocial del emprendedor universitario. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(1), 75- 99.

Odiorne, G. S. (2011). *Habilidades Directivas de Alto Impacto*. Madrid: American Training Group, S.L.

Ortega, E. y Castanyer, O. (2001). *¿Porqué no logro ser asertivo?* Bilbao: Editorial Desclée de Brouwer, S.A.

Owen, J. (2013). *How to coach*. Great Britain: Pearson Education Limited.

Palací, F.J. y Moriano, J.A. (2013). Inserción laboral a través del autoempleo. En J.A. Moriano (Ed.), *El nuevo mercado laboral: Estrategias de inserción y desarrollo profesional* (pp. 91-126). Madrid: UNED.

Peñalver, O. (2009). *Emociones colectivas*. Barcelona: Alienta Editorial.

Pizarro, A. y Echeverría, R. (1997). *Herramientas para un escuchar efectivo*. Venezuela: Newfield Consulting.

Postigo, I. (2018). *Gestión profesional y emocional de equipos*. Madrid: ESIC Editorial.

Punset, E. (2008). *Brújula para navegantes emocionales*. Madrid: Santillana Ediciones Generales, S.L.

Robinson, P., Stimpson, D, Huefner, J. & Hunt, H. (1991). An attitude approach to the

prediction of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15 (4), 13- 32.

Rojas Marcos, L. (2005). *La fuerza del optimismo*. Madrid: Santillana Ediciones Generales, S.L.

Rojas Marcos, L. (2007). *La autoestima*. Madrid: Espasa Calpe, S.A.

Romero, A y Abril, P. *Diagnóstico sobre Igualdad de Género en el Emprendimiento para Jóvenes*. Fundación INCYDE.

Saiz, M.; Hoyos, J.; González-Pernía, J.L.; Peña, I; González, N.; Guerrero, M.; Urbano, D. (2019). *Global Entrepreneurship Monitor. Comunidad Autónoma del País Vasco. Informe Ejecutivo 2018-2019*. Bilbao. España: Publicaciones de la Universidad de Deusto.

Salanova, M.; Grau, R.; Martínez, I.; Cifre, E.; Llorens, S. y García-Renedo, M. (2004) *Nuevos horizontes en la investigación sobre la autoeficacia*. Castellón de la Plana: Universitat Jaume I.

Sanz Aparicio, M. T.; Menéndez Balaña, F. J.; Rivero Expósito, M. P. y Conde Pastor, M. (2017). *Psicología de la Motivación: Teoría y Prácticas Experimentales*. Madrid: Editorial Sanz y Rorres, S.L.

Seligman, M.E.P. (1975). *Helplessness: On depression, development and death*. San Francisco, CA: Freeman

Soriano, P. C. (2011). *Educar en y para el conflicto*. Barcelona: Cátedra UNESCO sobre Paz y Derechos Humanos.

Soriano, P. C. (nº 287). ¿Qué es bueno saber sobre el conflicto? *Cuadernos de Pedagogía*, 57-79.

Starr, J. (2011). *The Coaching Manual*. Great Britain: Pearson Education Limited.

Tierno, B. (2013). *Kárate Mental*. Madrid: Ediciones Planeta Madrid, S.A.

Weiner, B. (1986), *An attributional theory of motivation and emotion*. Nueva York, N.Y.: Springer.

Woolfolk, A. (2014). *Psicología Educativa*. Pearson Educación, México.

Yurita, C.L. y DiTomasso, R.A. (2004). Cognitive Distorsions. En A. Freeman, S.H. Felgoise,

A.M. Nezu, C.M. Nezu, M.A. Reinecke (Eds.): *Encyclopedia of Cognitive Behaviour Therapy*. 117-121. Springer.

Si eres mujer y has decidido emprender, te felicito por tu valentía.

Sin duda, hace falta ser valiente para apostar por el emprendimiento como alternativa profesional; hace falta ser valiente para solventar cada jornada un sinfín de contratiempos y obstáculos que llevan hasta el límite tu capacidad de aguante, tu perseverancia, tu tenacidad y tu positividad; hace falta ser valiente para salir al mercado y transmitir que tienes un producto o servicio que merece la pena; hace falta ser valiente para apostar por tu empresa, para no tirar tus precios, para decir que NO, para poner límites a clientela, proveedores y colaboradores; hace falta ser valiente para respetarte a ti, a tu tiempo de descanso y a tu vulnerabilidad como ser humano...

En definitiva, la valentía es una de tus fortalezas y en este libro vas a descubrir cómo aprovecharla, ya que está pensado para ser leído y utilizado como un manual de carácter eminentemente práctico, en el que encontrarás herramientas útiles y concretas, de aplicación real, que te ayudarán a sacar adelante tu empresa, al tiempo que fortalecen tu desarrollo profesional y personal. ¡Adelante!

ISBN 978-84-122389-5-2

EEB OVE
Euskal Ekintzailetzaren Behatokia
Observatorio Vasco del Emprendimiento