



Curso Online

Coaching Para Emprender

MÓDULO 2

- **Tu Ruta Vital:**
 - ✓ ¿Quién Soy?
 - ✓ ¿Adónde Voy?
 - ✓ ¿Con Quién?
- **Habilidades:**
 - ✓ Escucha
 - ✓ Comunicación no verbal
 - ✓ Feed-back y Asertividad
 - ✓ Negociación

Guía de Acción **Módulo 2**

Curso Online De Coaching Para Emprender

CREANDO TU RUTA VITAL: ¿Quién Soy? ¿Adónde Voy? ¿Con Quién?



Antes de comenzar a construir nuestro proyecto y el camino que hacia este nos dirigirá, hemos de respondernos a tres preguntas básicas que nos ayudarán a dar pasos firmes y tener la certeza de que me dirijo hacia la meta que deseo. Tres desafíos, tres caminos, tres preguntas para contestar en riguroso orden, antes de dejarnos caer en la tentación de que sea quien está conmigo (familia, amigos, pareja...) el que termine decidiendo adónde voy.

- ¿Quién Soy?
- ¿Adónde Voy?
- ¿Con Quién?

Sus respuesta muy importantes para evitar caer en el error de definir quién soy a partir de quien me acompaña. Para no pretender definir mi rumbo desde lo que veo del tuyo.

Para no permitirme que nadie quiera definirme en función del rumbo que elijo y mucho menos confundir lo que soy con esta parte del camino que voy recorriendo.

Primero lo primero, leí en una ocasión, porque lo último conviene siempre dejarlo para el final...Y el primer desafío para que nuestro mapa realmente nos lleve hasta el tesoro, es el proceso de **descubrir quién soy**. El encuentro definitivo con uno mismo. El trabajo de aprender a no depender.

El segundo paso imprescindible, es el desafío de **decidir adónde voy**. La búsqueda de plenitud y de sentido real de mi camino. Encontrar ese propósito fundamental de nuestra vida.

Y en tercero, el desafío de elegir con quién. El encuentro con el otro y el coraje de dejar atrás lo que no está. El proceso de abrirse al amor (en el sentido más amplio de la palabra) y de decidir y hallar nuestros verdaderos compañeros de ruta.

Ya sabes que "el mapa no es el territorio", así que no habrá dos caminos iguales. Te propongo ciertos pasos que ayudarán a que dibujes tu propio mapa para que así puedas encontrar tu

Guía de Acción **Módulo 2**

Curso Online De Coaching Para Emprender

tesoro. Ese que te hace único, inigualable...el mismo que hará que aquello que vas a crear sea algo especial.

Primero, lo primero:

1. ¿Quién Soy?

Esta simple cuestión, "¿Quién soy yo?" no siempre es sencilla de responder. Normalmente si alguien nos pregunta "¿quién eres?". Solemos contestar con nuestro nombre e incluso con nuestra profesión, "Soy Sara y Soy Coach", pero si meditamos la respuesta, podemos llegar a la conclusión de que ninguna de las dos es cierta. Sara es mi nombre y el Coaching mi dedicación.

"Hola Soy Pepe y soy Pescadero". ¿Es que Pepe es una raza humana y pescadero una identidad? ;-)

Esta pregunta es una puerta hacia nuestro interior ¿Con qué nos identificamos? ¿Qué limitaciones nos auto-imponemos? ¿Cuáles son nuestros prejuicios? ¿Cuáles son las definiciones que hacemos de nosotros mismos? ¿Cómo nos vemos a nosotros mismos?

Es sorprendente, a veces doloroso, a veces estimulante, llegar a conocernos en profundidad y es imprescindible si queremos ofrecer a los demás lo mejor de nosotros, nuestra mejor versión, aquello que vamos a crear, conocer realmente quién soy y que voy a ofrecer, que nadie más podrá proponer .

En el módulo anterior ya hemos empezado a trabajar en este sentido, veamos qué otras herramientas tenemos para saber exactamente como seguir *regando las raíces que me van dar los mejores frutos*.

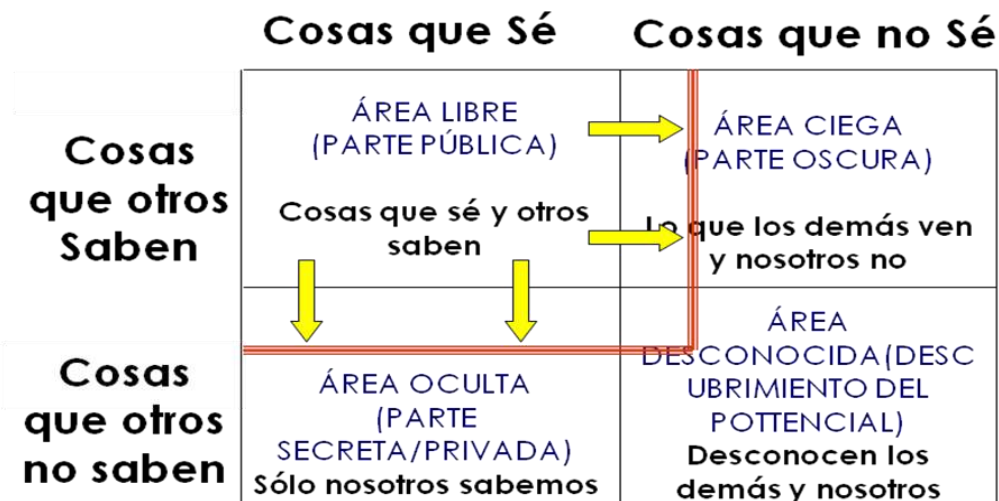
- **LA VENTANA DE JOHARI:** Es un ejercicio para hacer consciente aquello que no quieres mostrar al mundo por un lado y por otro lado, para tomar conciencia de aquello que sí muestras aunque no seas consciente de ello. Es como una ventana de comunicación a través de la cual se dan o se reciben informaciones sobre uno mismo y sobre los demás.

El objetivo final de este ejercicio es trabajar la tolerancia de las distintas áreas de nuestra *ventana de comunicación al mundo*. Con el fin de ser conscientes de cómo nos dejamos ver y cómo nos ven los demás y así poder mejorar las relaciones interpersonales, a través del conocimiento de uno mismo y de nuestro entorno.

Guía de Acción **Módulo 2**

Curso Online De Coaching Para Emprender

La realización del ejercicio y las preguntas de autodescubrimiento mostrarán la situación actual al comenzar el proceso de una relación interpersonal. Nos ayudarán a tomar consciencia de nuestro punto de partida y nos darán información necesaria para saber si el "Yo" que le muestro a los demás y que los demás ven de mí, es realmente el "Yo" que me acerca al estado deseado. De esa toma de consciencia a su vez podremos establecer acciones que nos ayuden a seguir desarrollando nuestras fortalezas y mejorando más habilidades que aún no he descubierto. Recuerda que la información es poder y el poder da claridad.



Si tomamos las cuatro áreas o cuadrantes en sentido vertical (columnas) o en sentido horizontal (franjas), las dos columnas representan el yo, y las dos franjas representan el grupo.

La primera columna contiene «lo que yo sé respecto de mí»; la segunda, «lo que desconozco respecto de mí»; la franja superior contiene «lo que los demás (el grupo) saben respecto de mí»; la franja inferior contiene «lo que los demás (el grupo) desconocen respecto de mí».

Las informaciones contenidas en dichas franjas y columnas no son estáticas, sino que se desplazan de un cuadrante a otro, en la medida en que varían dentro del grupo el grado de confianza recíproca y el intercambio de «opiniones». Como resultado de dicho movimiento, el tamaño y el formato de los respectivos cuadrantes experimentarán otras tantas modificaciones en el interior de la ventana.

I. Área abierta (libre): El primer cuadrante (espacio superior izquierdo) es el único claro y libre. En él se encuentran las experiencias y los datos conocidos por la propia persona y por quienes la rodean. Es un área que se caracteriza por el intercambio libre y abierto de informaciones entre el yo y los demás. En ella, el comportamiento es público y accesible a todos. Por ejemplo: nuestro modo de trabajar en cualquier actividad que desempeñemos, nuestra manera habitual de comportarnos, etc.

Guía de Acción **Módulo 2**

Curso Online De Coaching Para Emprender

. **¿Qué, de lo que yo veo de mi, comparto también con los demás? (En el trabajo, en la familia, con tus amistades, con conocidos/as...)** Responder a esta pregunta te ayudará a tomar consciencia de aquello que tú *crees que eres* y lo que compartes con los demás.

II. Área ciega: En la parte superior derecha hay una zona denominada «Área ciega» que contiene informaciones respecto de nuestro «yo» que nosotros ignoramos, pero que son conocidas por los demás. Es lo que nuestros amigos saben de nosotros, más que lo que nos dicen.

Al relacionarnos con más personas, comunicamos todo tipo de informaciones de las que no somos conscientes, pero que son observadas por las restantes personas del grupo. Por ejemplo: nuestra manera de actuar, nuestro modo de hablar, nuestro lenguaje no verbal...

. **¿Qué ves tú de mí?** Pregunta al menos a 4 personas (a ser posible de diferentes contextos, te darán mayor información) Cuanto mayor sea la lista, más información tendrás de la visión propia y global. Piensa que no hay nada bueno o malo, ni mejor o peor, ¿mejor o peor para quién? El objetivo es que:

-Lo que sea positivo y te aporte valor, lo traigas al consciente y lo potencies. Lo sigas cultivando. Y lo que sea mejorable, lo puedas incluir en el DAFO y establecer las acciones para modificarlo. **¿Qué nuevas cosas puedo hacer con esa habilidad positiva de la que soy consciente ahora?** (Si tengo habilidades para comunicarme de manera eficaz, puedo potenciar el hecho de hablar en público, por ejemplo)

III. Área oculta (o privada): El espacio inferior izquierdo, es decir, el área oculta para los demás, contiene informaciones que uno mismo sabe respecto de sí, pero que son desconocidas por el grupo. Es en éste área donde se encuentra gran parte de lo que conocemos de nosotros mismos y que ocultamos a los demás. Tenemos miedo de que, si el resto llegara a saber nuestros sentimientos, percepciones y opiniones respecto otras personas, o respecto de nosotros mismos, tal vez el núcleo social podría rechazarnos, atacarnos, etc. Por tanto no revelamos tales informaciones. Muchas veces, una de las posibles razones por las que mantenemos el secreto es porque no encontramos elementos de apoyo en el entorno cercano.

Sin embargo, si no asumimos ciertos riesgos, jamás sabremos nada acerca de la realidad o la ficción de nuestras suposiciones.

Para saber si la actitud que tomo en este sentido me acerca o me aleja de mis objetivos, podemos hacernos las siguientes cuestiones:

Guía de Acción **Módulo 2**

Curso Online De Coaching Para Emprender

- . ¿Qué me aporta ocultar esa parte de mí?
- . ¿Qué sería lo peor que podría pasar si la muestro?
- . ¿Qué tendría que suceder para que yo quiera expresarla?

IV. El área desconocida: El cuadrante de la parte inferior derecha representa aquellos factores de nuestra personalidad de los que no somos conscientes y que también son desconocidos para las personas que se relacionan con nosotros. Es el área de nuestras motivaciones inconscientes; área que representa nuestro aspecto «desconocido» o «inexplorado» y que puede incluir cosas como la dinámica interpersonal, acontecimientos de nuestra primera infancia, potencialidades latentes y recursos aún por descubrir.

Para ampliar esa ventana y esa área desconocida que me ayudará a trazar mi mapa del tesoro, veamos cómo seguir surtiendo mi caja de herramientas del "Ser".

• **AUTO-DESCUBRIMIENTO**

La vida merece vivirse y sólo se vive con pasión y puede ofrecer lo mejor a los demás, cuando uno sabe quién es y lo que quiere ser (más allá de lo que queramos Hacer o Tener). Para seguir ampliando esa ventana a tu interior, tómate el tiempo que necesites para responder-TE con sinceridad a las siguientes preguntas:

- **Quién soy yo:** escribe cómo eres tú. Enumera todos tus valores, cualidades y habilidades y también tus antivalores y defectos. Aunque hayas hecho anteriormente el DAFO y se repitan habilidades, cualidades etc, repite el ejercicio sin mirar los que ya hayas hecho similares. Con frecuencia se nos ocurren cosas diferentes y nuevas y vamos ampliando nuestro inventario.

- **Qué quiero ser:** escribe qué pretendes en la vida, cuáles son tus metas, tus ilusiones, tus objetivos.

- **Cómo actúo para llegar a ser lo que quiero ser:** Indica con detalle cómo actúas y cómo te comportas en: el ámbito profesional (jefes, equipo de trabajo...), con tu familia (hijos, pareja, padres...), con tus amigos, con tus conocidos, contigo mismo/a.

Busca a una persona de confianza para compartir las respuestas y responde a estas dos preguntas: ¿Cómo te sentiste durante el ejercicio de auto descubrimiento? ¿Qué cosas nuevas has descubierto? ¿Cómo te has sentido al compartir con otra persona?

Guía de Acción Módulo 2

Curso Online De Coaching Para Emprender

- **EL LEGADO:** Sé que puede resultar algo tétrico, pero hay muchos estudios que demuestran que personas en fase terminal, antes de morir, se lamentan, no de lo que han hecho o sido, sino de lo que **no han hecho o no han sido**.

Es importante plantarse qué es lo que queremos dejarle al mundo cuando ya no estemos en él. Cómo nos gustaría ser recordados, qué es eso que voy a ser por lo que queremos que la gente nos recuerde. Pon todo lo que realmente quisieras dejar como legado. Recuerda que esto es para ti y que fruto de las respuestas, puedes obtener datos muy valiosos sobre los pasos a dar en tu mapa del tesoro.

2. ¿Adónde Voy?

Todos, en algún u otro momento de nuestra existencia, nos hemos preguntado si la vida tiene un sentido o fin y cuál es.

Ésta es una de las preguntas más importantes que podemos formularnos y su respuesta es fundamental, pues de ella va a depender el modo en qué vivamos nuestra vida.

La diferencia radica en "vivir la vida" o, simplemente, "pasar por la vida" dejándonos llevar. Al final, tú decides el papel que quieres jugar en tu vida ¿Protagonista o espectador?



El tema no está en saber a dónde quisiera llegar, no está en lo cerca que estoy...Una meta es una pancarta sostenida por dos postes donde pone en letras grandes LLEGADA. Un sentido, un rumbo, se representa en cambio por una flecha que apunta en una determinada dirección, independientemente de nuestra posición en el mundo.

Cuando conozco cuál es mi rumbo, ya no necesito valorar si falta poco o mucho, si voy a llegar o no, ni si quiera qué haré después. Aunque no sepa dónde estoy parado/a y cómo sigue el camino, mientras sepa dónde está mi norte, no estoy perdido/a. Hay muchos caminos a recorrer para llegar a la meta...y nadie llegó a la cumbre de una zancada. El secreto está en empezar si perder de vista el rumbo. Sabiendo adónde voy.

- **DESCUBRIR O ELEGIR:** Tradicionalmente se dice que hay dos tipos de arte. El de agregar y el de quitar. En la pintura por ejemplo uno va poniendo forma y eligiendo colores que volcará sobre tela blanca para construir la obra. En la escultura, en cambio, la obra ya está en el bloque de piedra y uno debe descubrirla, quitando la piedra que no deja ver la obra final que se mostrará a los ojos de los demás.

Vivir plenamente exige un grado mínimo de reflexión y la sabiduría de preguntarnos y responder con transparencia a la pregunta **¿nos sentimos felices caminando hacia dónde nuestros pasos nos llevan, mientras hacemos lo que hacemos?** Sin embargo, antes de hacernos esta pregunta es recomendable definir al

Guía de Acción **Módulo 2**

Curso Online De Coaching Para Emprender

detalle lo que para cada uno es felicidad, porque hay algo seguro como que cada uno somos diferentes, que la felicidad no entiende de exclusividad...Mi felicidad puede ser o no tu felicidad. La felicidad es tu estado de ánimo, es la tranquilidad de quien sabe con certeza que está en el camino correcto.

• ¿QUÉ NOS HACE FELICES?

Hace más de dos mil años, Aristóteles llegó a la conclusión de que lo que un individuo desea por encima de todo es ser feliz. En 1961, el psicólogo Mihály Csizsentmihályi escribió:

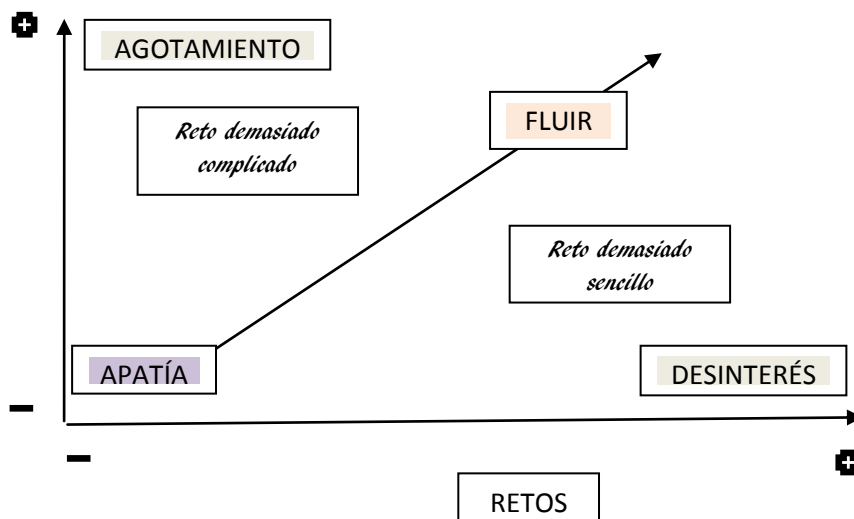
“Mientras que la felicidad se persigue en sí misma, todos los demás objetivos-salud, dinero, belleza o poder-se valoran en la medida en que confiamos nos harán felices”.

Csizsentmihályi buscó un término que describiera el estado de sentirse feliz y lo llamó “fluir”. Pero, ¿qué es lo que nos hace fluir?

La felicidad o el flujo se produce cuando estamos:

- Sumamente centrados en una actividad
- de nuestra elección, que
- no es un reto demasiado sencillo (desinterés) ni demasiado complicado (agotamiento), que tiene
- un objetivo claro, y que recibe
- respuesta inmediata.

¿Qué te impide ser feliz?



Guía de Acción **Módulo 2**

Curso Online De Coaching Para Emprender

Debes anotar en el gráfico los tres últimos retos a los que te has enfrentado y cómo te has sentido ante ellos. Así sabrás lo que te aleja o te mantiene en el rumbo y podrás descargar la mochila que te ayude a dirigirte allá donde vayas.

3. ¿Con Quién?

Solo después de haber aprendido a no depender y de haber elegido un rumbo y un sentido para mi vida, estaré por fin en condiciones de encontrarme con mis verdaderos compañeros de viaje. Con la tripulación de mi barco: Aquellos con quienes quiero compartir lo que soy, lo que tengo y lo que hago.

El viaje hacia la isla del tesoro depende en gran medida de la tripulación que hayamos escogido. En este sentido, podemos tener el dominio personal y confianza en nuestras posibilidades para llegar a la meta, compartir incluso nuestra visión con la gente que nos acompaña; pero si no sabemos elegir bien nuestros compañeros de aventuras, el miedo, prejuicios, envidias y resentimientos de uno, pueden arrastrarme al mar.

Es muy importante ser cuidadosos con quienes compartimos nuestros sueños y anhelos, es por todos conocida, la existencia de personas que se dedican a martillarlos y absorben nuestra energía para alimentar su vida.

- **ENTÓNCESES, ¿CON QUIÉN?**



Tómate unos minutos para hacer una lista de las personas que hoy forman parte de la respuesta a esta tercera pregunta: **¿Con Quién?**

¿Quiénes son las quince, ocho, dos o cincuenta personas en el mundo que verdaderamente te importan? No te preocupes si te olvidas de alguien. Si no le recuerdas en ese momento quiere decir que no es tan importante como para estar en la lista (no incluyas a tus hijos, ya sabemos lo importantes que son, que importan más que nada y los vamos a excluir de esta tarea)

Una vez terminada la lista, probablemente confirmes lo que ya sabías... Aunque podrías suceder que algunos nombres te sorprendan. En cualquier caso será bueno para ti tener tu lista de afectos actualizada y por escrito.

Atrévete a más.

Guía de Acción **Módulo 2**

Curso Online De Coaching Para Emprender

Dale la vuelta a la página y, ahora, sin ver la lista anterior, anota los nombres de las diez o quince personas para quienes crees ser importante. Dicho de otra manera, la lista de aquellos que te incluirían en sus listas. Hazla sin tener en cuenta si alguno de ellos figura o no en la lista anterior. Puede ser que esta pequeña tarea te confirme que hay personas a quienes queremos y valoramos, pero que quizás algunos no nos quieren, y que también hay gente que nos quiere y quizá cuenta con nosotros, pero que mucho no nos importa.

Vale la pena investigarlo y tiene sentido la sorpresa de comparar listas. **Solamente teniendo claro el concepto de que las relaciones entre las personas no son por fuerza simétricas emocionalmente, podremos decidir con más propiedad el tiempo, la energía y la fuerza que usamos en cada uno de nuestros encuentros.**

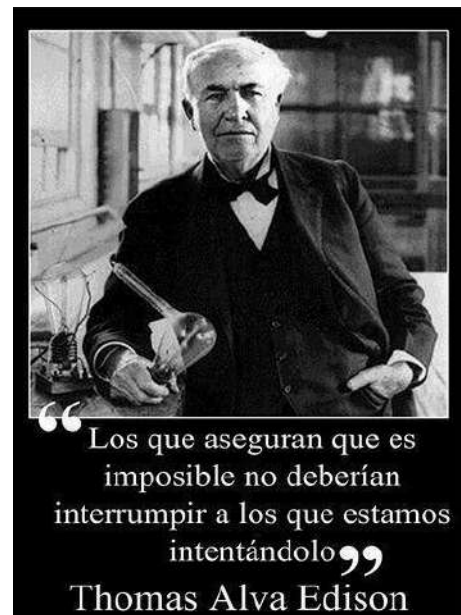
Cuando alguien te quiere, lo que hace es ocupar una parte de su vida, de su tiempo y atención en ti. Y cuando tú quieres, haces lo propio. ¿Dime si eso no merece especial atención?

- **¿QUÉ NOS UNE?**

Esta es una pregunta esencial que prácticamente nunca nos hacemos cuando vamos de la mano con alguien en nuestro camino. No necesariamente hemos de ser *dos gotas de agua*, para nada, pero sí es muy importante, tener claro **qué es aquello que nos mantiene unidos en el camino y si lo que sea, me suma o me resta.**

Aunque no sencillo, es simple y clarificador para deshacernos de relaciones tóxicas que pueden estar en nuestra vida solo por inercia. La inercia es como los hábitos, no todos los hábitos que tenemos son del todo sanos... Con la relaciones ocurre lo mismo, hay personas en nuestra vida que son tóxicas, que solo siguen en ella porque llevan muchos años haciéndolo. Eso no es suficiente. ¿Qué os une realmente?

Haz una lista (te valen las del ejercicio anterior) para concretar aún más lo que las relaciones que hay en tu vida, aportan a la misma.



Guía de Acción **Módulo 2**

Curso Online De Coaching Para Emprender

EMPECEMOS A TRABAJAR LAS HABILIDADES: Escucha, Comunicación no Verbal, Feed-Back y Asertividad y Negociación.

- ¿Te gustaría conocer los diferentes tipos de escucha y así poder detectar necesidades de tus clientes, socios, familia, amigos/as...?
- ¿Te gustaría conocer el significado de algunos de los gestos más significativos y así poder comprender de manera más eficaz lo que los demás quieren transmitirnos?
- ¿Te gustaría poder decir que no sin sentirte culpable?
- ¿Y salirte con la tuya en una negociación sin que el otro tampoco pierda?

Una vez hemos prestado la atención que merece a nuestra raíces y estamos trabajando en la siembra de nuestras mejores semillas, vamos a empezar a trabajar en **qué y cómo** desarrollar habilidades necesarias que nos abrirán puertas y nos ayudarán a allanar el camino que vayamos construyendo.

1. ESCUCHA ACTIVA:



Realiza el siguiente **Test de Escucha Activa**.

Responde las siguientes preguntas según te sueles comportar durante las conversaciones:

1. ¿Recuerdas el color de los ojos de tu interlocutor después de finalizar la conversación con él?
 - A. Sí
 - B. No
2. ¿Respondes al teléfono mientras otras personas te hablan?
 - A. Sí
 - B. No
3. ¿Piensas en lo que responderás, mientras tu interlocutor te está hablando?
 - A. Sí

Guía de Acción **Módulo 2**

Curso Online De Coaching Para Emprender

B. No

4. ¿Prestas atención a los gestos de quien te habla?

A. Sí

B. No

5. Aunque no te interese el tema que te está contando tu interlocutor, ¿le animas para que te siga hablando?

A. Sí

B. No

6. Sueles interrumpir a quien te está hablando?

A. Sí

B. No

7. ¿Sueles resumir el mensaje que has escuchado?

A. Sí

B. No

8. ¿Prejuizas la forma de hablar o vestir de tu interlocutor?

A. Sí

B. No

9. Mientras estás escuchando, ¿juegas con algún objeto?

A. Sí

B. No

10. ¿Recuerdas el mensaje principal de una entrevista que tuviste el día anterior?

A. Sí

B. No

Guía de Acción **Módulo 2**

Curso Online De Coaching Para Emprender

Si has respondido a una de las preguntas de manera afirmativa es que no sueles escuchar de manera activa, pero no es algo que has solo tú, es algo que se repite con frecuencia.

Uno de los principios más importantes y difíciles de todo el proceso comunicativo es el **saber escuchar**. La falta de comunicación que se sufre hoy día se debe en gran parte a que no se sabe escuchar a los demás. Se está más tiempo pendiente de las propias emisiones, y en esta necesidad propia de comunicar se pierde la esencia de la comunicación, es decir, poner en común, compartir con los demás.

Existe la creencia errónea de que se escucha de forma automática, pero no es así. Escuchar requiere un esfuerzo superior al que se hace al hablar y también del que se ejerce al escuchar sin interpretar lo que se oye. Pero, ¿qué es realmente la escucha activa?

La escucha activa significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla. ¿Cuál es la diferencia entre el oír y el escuchar? Existen grandes diferencias. El oír es simplemente percibir vibraciones de sonido. Mientras que escuchar es entender, comprender o dar sentido a lo que se oye. La escucha efectiva tiene que ser necesariamente **activa por encima de lo pasivo**. La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. Para llegar a entender a alguien se precisa asimismo cierta empatía, es decir, saber ponerse en el lugar de la otra persona.

Elementos que facilitan la escucha activa:

- Disposición psicológica: prepararse interiormente para escuchar. Observar al otro: identificar el contenido de lo que dice, los objetivos y los sentimientos.
- Expresar al otro que le escuchas con comunicación verbal (ya veo, umm, uh, etc.) y no verbal (contacto visual, gestos, inclinación del cuerpo, etc.).

Elementos a evitar en la escucha activa:

- No distraernos, porque distraerse es fácil en determinados momentos. La curva de la atención se inicia en un punto muy alto, disminuye a medida que el mensaje continúa y vuelve a ascender hacia el final del mensaje, Hay que tratar de combatir esta tendencia haciendo un esfuerzo especial hacia la mitad del mensaje con el objetivo de que nuestra atención no decaiga.

Guía de Acción **Módulo 2**

Curso Online De Coaching Para Emprender

- No interrumpir al que habla.
- No juzgar.
- No ofrecer ayuda o soluciones antes de tiempo.
- No rechazar lo que el otro esté sintiendo, por ejemplo: "no te preocupes, eso no es nada".
- No contar "tu historia" cuando el otro necesita hablarte.
- No contra-argumentar. Por ejemplo: el otro dice "me siento mal" y tú respondes "y yo también".
- Evitar el "síndrome del experto": ya tienes las respuestas al problema de la otra persona, antes incluso de que te haya contado la mitad.

Habilidades para la escucha activa:

Mostrar empatía: Escuchar activamente las emociones de los demás es tratar de "meternos en su pellejo" y entender sus motivos. Es escuchar sus sentimientos y hacerle saber que "nos hacemos cargo", intentar entender lo que siente esa persona. No se trata de mostrar alegría, si siquiera de ser simpáticos. Simplemente, que somos capaces de ponernos en su lugar. Sin embargo, no significa aceptar ni estar de acuerdo con la posición del otro. Para demostrar esa actitud, usaremos frases como: "entiendo lo que sientes", "noto que...".

Parafrasear. Este concepto significa verificar o decir con las propias palabras lo que parece que el emisor acaba de decir. Es muy importante en el proceso de escucha ya que ayuda a comprender lo que el otro está diciendo y permite verificar si realmente se está entendiendo y no malinterpretando lo que se dice. Un ejemplo de parafrasear puede ser: "Entonces, según veo, lo que pasaba era que...", "¿Quieres decir que te sentiste...?".

Emitir palabras de refuerzo o cumplidos. Pueden definirse como verbalizaciones que suponen un halago para la otra persona o refuerzan su discurso al transmitir que uno aprueba, está de acuerdo o comprende lo que se acaba de decir. Algunos ejemplos serían: "Esto es muy divertido"; "Me encanta hablar contigo" o "Debes ser muy bueno jugando al tenis". Otro tipo de frases menos directas sirven también para transmitir el interés por la conversación: "Bien", "umm" o "¡Estupendo!".

Guía de Acción **Módulo 2**

Curso Online De Coaching Para Emprender

Resumir: Mediante esta habilidad informamos a la otra persona de nuestro grado de comprensión o de la necesidad de mayor aclaración. Expresiones de resumen serían:

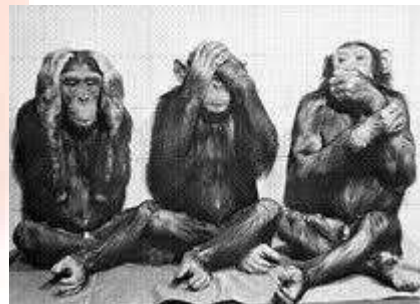
- "Si no te he entendido mal..."
- "O sea, que lo que me estás diciendo es..."
- "A ver si te he entendido bien...."

Expresiones de aclaración serían:

- "¿Es correcto?"
- "¿Estoy en lo cierto?"

2. COMUNICACIÓN NO VERBAL

Aunque el hombre lleva más de un millón de años utilizando este tipo de comunicación, ésta no se ha empezado a estudiar nada más que hace sólo unas décadas. El investigador Albert Mehrabian descompuso en porcentajes el impacto de un mensaje: 7% es verbal, 38% vocal (tono, matices y otras características) y un 55% señales y gestos.



El componente verbal se utiliza para comunicar información y el no verbal para comunicar estados y actitudes personales. Este investigador, Albert Mehrabian, afirma que en una conversación cara a cara el componente verbal es un 35% y más del 65% es **comunicación no verbal**.

Muchos gestos utilizados son comunes en la mayoría de los países, aunque otros pueden significar cosas distintas dependiendo de donde estemos. **Los gestos básicos suelen ser los que más universalizados** están: mover la cabeza para afirmar o negar algo, fruncir el ceño en señal de enfado, encogerse de hombros que indica que no entendemos o comprendemos algo, etc. Otras veces, hay gestos que vienen heredados del reino animal, como puede ser enseñar los dientes en señal de enfado (agresividad).

Aunque sepa que puede significar un determinado gesto, no caigas en el error de **interpretarlo de forma aislada**; es fácil que pudieras

Guía de Acción Módulo 2

Curso Online De Coaching Para Emprender

equivocarte. Los gestos se pueden fingir, pero no todo el cuerpo actúa de la misma manera. Las cejas, la risa, la pupila de los ojos y otros pequeños detalles seguramente nos delaten. Por regla general, cuando estamos mintiendo o forzando una situación, el cuerpo nos delata. Por eso las situaciones personales, se resuelven mejor cara a cara, que por teléfono y otro medio donde se puede esconder el cuerpo y perder una importante parte del mensaje (la parte no verbal).

Aunque el tema es amplio y daría para cientos de páginas, vamos a ver los principales gestos y actitudes que nos pueden ayudar en nuestra vida cotidiana y en los negocios. **La mayoría de los gestos y movimientos que utilizamos habitualmente, nos vienen condicionados por el entorno en el que nos hayamos criado.**

Los matices culturales, son de gran importancia en el lenguaje corporal. También el entorno familiar, tiene una clara influencia en nuestro comportamiento y en nuestra manera de "hablar con el cuerpo". *Foto*

Hay algunos gestos que se utilizan de forma universal (con sus excepciones) para significar lo mismo. **El signo de "OK"**, con varias teorías sobre su origen, aunque la más aceptada según nos informa uno de nuestros amables visitantes es una deformación de la expresión "all correct" en "oll korrekt" que apareció en algunos periódicos estadounidenses y canadienses durante el siglo XIX.

Otra teoría es que procede de la oposición al significado de "KO" (Knock Out).



Significa que todo está correcto, aunque en determinados países se hace referencia a la homosexualidad por similitud del círculo formado con los dedos, y en otros países se utiliza para indicar algo nulo, inválido, cero o nada de nada. Otros autores afirman que el símbolo de OK, viene de o Kill, sin muertos en el frente, que era utilizado en la Guerra de Secesión Americana.

El conocido **signo de la "V"**, como símbolo de la victoria o el triunfo, popularizado por Winston Churchill, en la Segunda Guerra Mundial, no significa lo mismo, si se hace con la palma de la mano hacia afuera, que significa victoria, que con la palma de la mano hacia adentro que significa un insulto obscuro. Otro conocido gesto, **el dedo pulgar hacia arriba o hacia abajo**, que indica el acuerdo o desacuerdo. Pero en algunos países se utiliza para insultar,

Guía de Acción **Módulo 2**

Curso Online De Coaching Para Emprender

como en Grecia, y en otros solamente significa el número uno, como en muchos países de habla Inglesa (USA, Nueva Zelanda, Australia, etc).

¿Sabemos realmente hasta donde acercarnos a una persona para charlar, para presentarla, etc? Todas las personas, según estudios recientes y según Allan Pease, tenemos nuestros territorios muy bien delimitados: **la zona íntima**, de hasta 50 cms. de distancia, donde se acercan las personas más allegadas (familia, amigos íntimos, etc). **La zona personal** hasta 125 cms. aproximadamente, distancia utilizada en reuniones, entorno laboral y social. **La zona social**, hasta los 2 ó 3 mts. más o menos, que es utilizada con personas ajenas a nuestro entorno (el cartero, un electricista, etc. y gente en la vía pública).

El tema de las distancias es de gran importancia a la hora de entablar un contacto o conversación con otra persona. Hay muchas personas que no les agrada que otros "invadan" su territorio o zona personal. ¿Nunca te ha ocurrido que **una persona se echa hacia atrás para mantener una distancia cómoda para ella?** Este tipo de situaciones son muy variables en función del entorno (rural o urbano) y en función de la situación. Los que han crecido en zonas poco pobladas (núcleos rurales), suelen tener unas distancias más amplias en sus zonas (tanto íntimas, personales y sociales) que aquellas personas que han nacido en entornos con mayor densidad de población (generalmente núcleos urbanos).

¿Quién no ha oído la expresión "**hablar con las manos**"? Son fundamentales en la comunicación no verbal. Generalmente: palmas hacia arriba y abiertas, indican sinceridad, honestidad. **Palmas hacia abajo**, abiertas, significan una posición dominante y en ocasiones, poca honestidad (cuando se quiere mentir). **Si cerramos la mano** y apuntamos con un dedo, suele indicar una posición dominante y algo agresiva.



En cuanto a los apretones de manos: cuando las manos están verticales, significa igualdad. Si nuestra mano está por encima, significa dominio, control, y si está debajo, sumisión, recato. Si se hace con fuerza significa seguridad.

El apretón de manos puede ir acompañado de otras acciones, como poner la otra mano encima haciendo un bocadillo a la

Guía de Acción **Módulo 2**

Curso Online De Coaching Para Emprender

mano de la persona saludada. Si se utiliza con gente conocida demuestra



confianza; con gente desconocida el efecto es el contrario. Dar la mano y agarrar la muñeca o agarrar el codo, solo se debe hacer con personas conocidas o del entorno cercano.

Dar la mano y agarrar el brazo o el hombro, solo debería hacerse en casos de gran amistad o relaciones muy personales, al tener que invadir la zona íntima de una persona. Estos gestos son interpretados como símbolo de honestidad y sinceridad en personas cercanas y el efecto contrario en personas desconocidas o recién presentadas.

Entrelazar las manos: puede ser a la altura de la cara, apoyados en la mesa, o de pie en la parte baja de la cintura. Según algunos estudios, parece ser que existe relación entre la altura de las manos entrelazadas y la actitud negativa. **A mayor altura, mayor negatividad.**

Frotarse las manos: tiene un significado positivo, se espera algo bueno, una expectativa positiva, un buen entendimiento entre las partes. Juntar las yemas de los dedos de ambas manos, significa un alto grado de confianza en uno mismo, y una seguridad. Hacia arriba se utiliza cuando se opina sobre algo; hacia abajo se suele utilizar cuando se está escuchando.

Cuando cruzamos y agarramos nuestras manos por detrás de la espalda, denota un alto grado de seguridad en nosotros mismos y una clara posición dominante. En cambio, si lo que cogemos por la parte trasera son nuestras muñecas es signo de intranquilidad e inseguridad. Dicen que los pulgares representan la fuerza del carácter, por eso son utilizados para destacar ciertos gestos. **Meterse las manos en los bolsillos** dejando los pulgares fuera es signo de poderío, de dominación, de seguridad. Lo mismo pero más disimulado, si se meten en los bolsillos traseros. También cruzar los brazos dejando los pulgares fuera, es signo de actitud dominante.

Las manos y el rostro son los que tienen mayor riqueza de matices a la hora de interpretar el lenguaje no verbal.

Guía de Acción **Módulo 2**

Curso Online De Coaching Para Emprender



Se dice, que **la cara es el espejo del alma**. Pero es mucho más que eso. Cuando la mano tapa la boca, es señal de mentira. Tocarse la nariz de múltiples formas es indicativo de que se está contando algo falso, así como frotarse los ojos, indica lo mismo.

Otros gestos que denotan mentira, o al menos que no se está siendo sincero son: rascarse el cuello, tirarse del cuello de la camisa, apretar los dientes, reírse con la boca muy cerrada y los dientes apretados, etc. No obstante, como se ha dicho anteriormente, los gestos no se pueden interpretar por separado para no obtener conclusiones erróneas.

Si se muerde las uñas, chasquea los dedos, o repica con ellos sobre la mesa, está dando **muestras de inseguridad y de nerviosismo**. Si apoya su barbilla sobre su mano, significa aburrimiento. Pero si apoya su mano con un dedo sobre la sien denota interés por el tema que se está tratando. También si pone su dedo sobre la mejilla denota un alto interés por el tema. Acariciarse la barbilla o apoyar el pulgar e índice en la barbilla, denota pensamiento, evaluación de la situación, toma de decisiones. Frotarse la cabeza o darse palmadas en ella denota enojo, enfado y otras veces un simple olvido.

Cruzar los brazos, es un signo inequívoco de actitud defensiva. Pero si lo hacemos con los puños cerrados, significa además una actitud hostil. Si los cruzamos dejando los pulgares fuera, entonces queremos demostrar superioridad. **Si solo nos agarramos un brazo**, es signo de estar pendientes, expectantes.

Duda entre cruzar los brazos y crear una barrera o soltar el brazo cogido demostrando confianza en nuestro interlocutor. Otras maneras de formar una "barrera", es sujetando algún objeto contra nuestro pecho (un bolso, un libro, una carpeta, etc).



El cruce de piernas, al igual que los brazos, denota una actitud defensiva o de cierta desconfianza. Si los brazos, además, sujetan la pierna, significa una actitud cerrada, de terquedad, de inmovilismo. El cruce de piernas estando de pie denota actitud a la defensiva, pero si las

Guía de Acción Módulo 2

Curso Online De Coaching Para Emprender

mantenemos ligeramente abiertas denota actitud cordial, talante negociador y abierto. Si cruzamos los tobillos la actitud intermedia entre pasar a la defensiva (cruzar las piernas) y actitud de confianza (separar las piernas). Lo mismo puede significar colocar el pie en una varilla de la silla o en algún lugar semi-elevado (una actitud intermedia).

Los ojos muy abiertos, denotan sorpresa, admiración, mientras que los ojos más cerrados o

cerrados denotan seriedad, personas que miran a inspirar más confianza las que re-huyen la P., **la mirada puede** franja comprendida



forzadamente desconfianza, desaprobación. Las los ojos suelen y ser más sinceras que mirada. Según Allan **ser:** de negocios, la entre los ojos y la

frente. Mirada social, que comprende la franja entre los ojos y la boca. Y la mirada íntima que comprende la franja situada entre los ojos y el pecho, pudiendo llegar a recorrer prácticamente todo el cuerpo. Las miradas de reojo suelen demostrar complicidad o una duda, en espera de analizar otro gesto o actitud.

Cuando fumamos, también se envían señales a nuestros interlocutores. Cuando se echa el humo hacia arriba, está demostrando un alto grado de seguridad y una actitud positiva. Cuando se echa al frente denota una actitud de entendimiento, de acuerdo con nuestro interlocutor. Y cuando se echa hacia abajo, denota una actitud negativa, de rechazo. Si se golpea muchas veces el cigarrillo contra el cenicero, es signo de inseguridad, de falta de confianza.

También **si se enciende un cigarrillo**, y se apaga muy pronto a las pocas caladas, significa un deseo de terminar la conversación. Los fumadores de pipa, según algunos estudios, son más cautelosos y reposados para tomar las decisiones, que los fumadores de cigarrillos.

En determinadas ocasiones podemos observar que en algunas reuniones **se imitan gestos** seguramente de forma involuntaria. Esto significa que pensamos de la misma manera que la persona a la que estamos imitando algunos gestos. Es un signo de concordancia con las posturas, o también puede significar un paso de acercamiento a las posturas de su interlocutor. Es una manera de tratar de ganarnos la confianza de nuestro interlocutor. Hay que procurar no imitar de forma voluntaria todos los gestos, ya

Guía de Acción **Módulo 2**

Curso Online De Coaching Para Emprender

que podría volverse contra nosotros, y entrar en actitudes más desafiantes y negativas, lo que no sería nada bueno.

Aunque sería tema para cientos de páginas, **los gestos son tan variados como las personas**, y como las situaciones en las que nos encontremos. Por ejemplo, apoyar la patilla de las gafas en la boca, significa que estamos pensando o evaluando una determinada propuesta, o que necesitamos más tiempo para evaluarla.

Mirar por encima de las gafas, puede interpretarse como una actitud de incertidumbre o desconfianza, como si deseáramos un análisis más profundo de la situación.

Las actitudes no verbales, como hemos visto pueden darnos unas buenas pistas a la hora de saber qué actitud tienen nuestros interlocutores en muchas conversaciones y reuniones.



3. ASERTIVIDAD y FEED-BACK

- ¿Qué es la asertividad?

La palabra "Asertividad" viene del latín, *asserere*, *assertum*, que significa Afirmar. Su significado es la afirmación de la propia personalidad, confianza en uno mismo, comunicación segura y eficiente.

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. Negociando con ellos su cumplimiento"**.

Se diferencia de la pasividad en que cuando somos pasivos, evitamos decir o pedir lo que queremos o nos gusta.

También se diferencia de la agresividad, en que cuando somos agresivos pedimos lo que queremos o nos gusta de forma tan violenta que nos descalificamos nosotros mismos.

¿Cuáles son las cinco leyes del comportamiento asertivo?

Ley 1ª: SER AMABLES Y FRANCOS. Expresar nuestras posiciones

Guía de Acción **Módulo 2**

Curso Online De Coaching Para Emprender

enunciando los hechos que la generan, sin dejar de lado el sentimiento. Pero a la vez enfocando la situación de manera conductual y esperando que la misma genere consecuencias agradables.

Ley 2ª: PONER LÍMITES. Saber decir que no. Poner límites. No debemos temer el negarnos a hacer algunas cosas. Afirmar una negación, es un aprendizaje, que a corto plazo, eleva nuestra libertad como personas.

Ley 3ª: SABER PEDIR. 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.

Ley 4ª: HACER Y DAR CUMPLIDOS. El hecho de hacer cumplidos, de emitir mensajes positivos e incluso de halagar al otro, son tácticas efectivas a la hora de ganarse la simpatía de alguien y de hacer satisfactorias las relaciones sociales.

Ley 5ª: DAR Y RECIBIR RETROALIMENTACIÓN. En el feed-back, el centro de entrega es el otro. Por eso el que decide dar un feed-back asume un grado de responsabilidad no menor: debe dedicarle más tiempo, debe procesar la información, aumentar el conocimiento del otro y del tema en cuestión, elegir el momento adecuado, ser buen comunicador, etc., es decir, debe prepararse.

- ¿Qué es feed-back?

Feed-back es un término anglosajón que se traduce por "retroalimentación".

Es lo que hacemos cuando damos nuestra opinión o evaluación del comportamiento o rendimiento de alguien. Es cualquier comunicación que facilita información a otra persona acerca de nuestra percepción de los mismos y de cómo incide en nosotros su conducta.

Dar o recibir feed-back puede ser difícil. A nadie le gusta recibir *críticas* (opiniones en contra de las nuestras) y nos cuesta muchísimo hacerlo también con los demás, ahora, es algo fundamental si queremos construir relaciones sólidas en cualquier área de nuestra vida.

Dar un feed-back que construya y potencialice es posible. La crítica u opinión puede transformarse en algo constructivo y ofrecer una excelente oportunidad al receptor de crecer, mejorar y desarrollarse.

Guía de Acción Módulo 2

Curso Online De Coaching Para Emprender

Un feed-back asertivo es una oportunidad inmensa tanto para la persona que lo da como para el que lo recibe ya que logra enfoque en la tarea por realizar y no en los sentimientos u opiniones al respecto. Es una magnífica herramienta de aprendizaje que tiene la capacidad de incrementar la confianza y el mutuo entendimiento por un abordaje más positivo y proactivo a la vida, genera opciones de respuesta positiva en los demás, optimizando las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la consecución de los objetivos deseados.

- **EL SANDWICH CONVERSACIONAL:** Una de las técnicas más poderosas para dar una retroalimentación positiva (asertivo) a nuestro interlocutor es, la conocida como *sándwich conversacional*.

Es una técnica muy fácil de aprender y supone una gran diferencia de como es recibido nuestro comentario.

Imagínate por un momento que estas presentando un proyecto a los responsables de una empresa, y al finalizar uno de ellos te dice lo siguiente: *“ Esperaba que hablara más de el temade los beneficios para los clientes. No lo ha hecho y creo que tiene que trabajar más en ello. Tendremos que volver a reunirnos otro día solamente para este asunto”*. ¿No crees que es una respuesta un tanto dura aunque creas que tiene razón? ¿Cómo crees que te sentirías después de recibir este *feed-back*?

Ahora imagínate esta otra respuesta: *“Has tenido unas iniciativas bastante acertadas en este proyecto como por ejemplo las características del producto. La gente cada necesita estar más segura de lo que va a adquirir y conocerlo y creo que puede ser interesante para incluirlo entre nuestras ventas. No obstante, hay algo de lo que has hablado muy poco y sería interesante verlo: el tema de los beneficios para los clientes de lo que nos ofreces. Si pudieras concretar un poco más, tendríamos a los clientes informados. Me gustaría que lo estudiaras un poquito más. Pero hasta el momento, creo que has hecho un gran trabajo”*

¿Crees que es mejor forma de darte su opinión? ¿Cómo crees que te sentirías después? En realidad te han dicho lo mismo.

La técnica del sándwich conversacional, es una herramienta poderosísima tanto para la vida diaria como para la dedicación profesional. Con esta técnica no solo hacemos que nuestro interlocutor acepte mucho mejor nuestros comentarios, sino que además se le otorga la motivación necesaria para que pueda mejorar en el aspecto que le hayamos dado nuestro opinión.

Guía de Acción **Módulo 2**

Curso Online De Coaching Para Emprender

Una de las reglas básicas para usar esta técnica es la de separar la identidad de la conducta (hablar de lo que hace y no de lo que es). Si hablamos de su identidad, nuestro interlocutor se sentirá mal y pueden sentirse atacado, mientras que si hablamos de su conducta, se darán cuenta mejor de aquello en lo que pueden mejorar. A modo de ejemplo, frases como eres muy torpe..., eres un desastre..., estarían atacando a la identidad, y frases como tu manera de comportarte o tu forma de hablar estarían bien dichas para darle retroalimentación sobre su conducta.

La manera de usar el sándwich sería la siguiente:

1. Empezamos mencionando aspectos positivos, diciéndole a nuestro interlocutor lo que nos gustó de lo que hizo. (ejm. Has tenido unas iniciativas bastante acertadas en este proyecto...)

2. Habla sobre las áreas que crees que podría mejorar. (ejm. No obstante, hay algo de lo que has hablado muy poco y sería interesante verlo...)

3. Finalmente, terminamos diciéndole algo positivo sobre su conducta y/o identidad. (ejm. ...hasta el momento, creo que has hecho un gran trabajo)



De esta manera conseguiremos tres cosas fundamentales en la persona que recibe el feedback: no se sentirá atacado, aceptará mucho mejor nuestras opiniones y posiblemente el mensaje le motive.

- **Algunos aspectos que mejoran la comunicación:**

- **Al criticar a otra persona, hablar de lo que hace, no de lo que es.** Las etiquetas no ayudan a que la persona cambie, sino que refuerzan sus defensas. Hablar de lo que es una persona sería: "te has vuelto a olvidar de sacar la basura. Eres un desastre"; mientras que hablar de lo que hace sería: "te has vuelto a olvidar de sacar la basura. Últimamente te olvidas mucho de las cosas".

- **Discutir los temas de uno en uno,** no "aprovechar" que se está discutiendo, por ejemplo sobre la impuntualidad de la pareja, para reprocharle de paso que es un despistado, un olvidadizo y que no es cariñoso.

Guía de Acción **Módulo 2**

Curso Online De Coaching Para Emprender

- **No ir acumulando emociones negativas sin comunicarlas**, ya que producirían un estallido que conduciría a una hostilidad destructiva.
- **No hablar del pasado**. Rememorar antiguas ventajas, o sacar a relucir los "trapos sucios" del pasado, no sólo no aporta nada provechoso, sino que despierta malos sentimientos. El pasado sólo debe sacarse a colación constructivamente, para utilizarlo de modelo cuando ha sido bueno e intentamos volver a poner en marcha conductas positivas quizá algo olvidadas. Pero es evidente que el pasado no puede cambiarse; por tanto hay que dirigir las energías al presente y al futuro.
- **Ser específico**. Ser específico, concreto, preciso, es una de las normas principales de la comunicación. Tras una comunicación específica, hay cambios; es una forma concreta de avanzar. Cuando se es inespecífico, rara vez se moviliza nada. Si por ejemplo, nos sentimos solos/as y deseamos más tiempo para estar con nuestra pareja, no le diga únicamente algo así: "No me haces caso", "Me siento solo/a", "Siempre estás ocupado/a". Aunque tal formulación exprese un sentimiento, si no hacemos una propuesta específica, probablemente las cosas no cambiarán. Sería apropiado añadir algo más. Por ejemplo: "¿Qué te parece si ambos nos comprometemos a dejar todo lo que tenemos entre manos a las 9 de la noche, y así podremos cenar juntos y charlar?".
- **Evitar las generalizaciones**. Los términos "siempre" y "nunca" raras veces son ciertos y tienden a formar etiquetas. Es diferente decir: "últimamente te veo algo ausente" que "siempre estás en las nubes". Para ser justos y honestos, para llegar a acuerdos, para producir cambios, resultan más efectivas expresiones del tipo: "La mayoría de veces", "En ocasiones", "Algunas veces", "Frecuentemente". Son formas de expresión que permiten al otro sentirse correctamente valorado.
- **Ser breve**. Repetir varias veces lo mismo con distintas palabras, o alargar excesivamente el planteamiento, no es agradable para quién escucha. Produce la sensación de ser tratado como alguien de pocas luces o como un niño. En todo caso, corre el peligro de que le rehúyan por pesado cuando empieza a hablar. Hay que recordar que: "Lo bueno, si breve, dos veces bueno".
- **Cuidar la comunicación no verbal**. Para ello, tendremos en cuenta lo siguiente:

Guía de Acción **Módulo 2**

Curso Online De Coaching Para Emprender

La comunicación no verbal debe de ir acorde con la verbal . Decir " ya sabes que te quiero" con cara de fastidio dejará a la otra persona peor que si no se hubiera dicho nada.

Contacto visual. Es el porcentaje de tiempo que se está mirando a los ojos de la otra persona. El contacto visual debe ser frecuente, pero no exagerado.

Afecto. Es el tono emocional adecuado para la situación en la que se está interactuando. Se basa en índices como el tono de voz, la expresión facial y el volumen de voz (ni muy alto ni muy bajo).

- **Elegir el lugar y el momento adecuados.** En ocasiones, un buen estilo comunicativo, un modelo coherente o un contenido adecuado pueden irse al traste si no hemos elegido el momento adecuado para transmitirlo o entablar una relación. Es importante cuidar algunos aspectos que se refieren al momento en el que se quiere establecer la comunicación:

- El ambiente: el lugar, el ruido que exista, el nivel de intimidad...

- Si vamos a criticar o pedir explicaciones debemos esperar a estar a solas con nuestro interlocutor.

- Si vamos a elogiarlo, será bueno que esté con su grupo u otras personas significativas.

- Si ha comenzado una discusión y vemos que se nos escapa de las manos o que no es el momento apropiado utilizaremos frases como: "si no te importa podemos seguir discutiendo esto en... más tarde".

4. NEGOCIACIÓN:



La **negociación** se puede definir como la relación que establecen dos o más personas en relación con un **asunto determinado** con vista a **acercar posiciones** y poder llegar a un **acuerdo** que sea beneficioso para todos ellos.

La negociación se inicia cuando hay **diferencias en las posiciones que mantienen las partes.**

Si estas posiciones fueran coincidentes no haría falta

Guía de Acción **Módulo 2**

Curso Online De Coaching Para Emprender

negociar.

La negociación busca **eliminar esas diferencias**, normalmente acercando las posiciones gradualmente hasta llegar a un punto aceptable para todos.

Para iniciar una negociación tiene que haber además **interés por parte de los afectados en tratar de alcanzar un acuerdo**.

Sólo con que una de las partes no tuviera esta voluntad de entendimiento no habría negociación.

Una regla que debe presidir cualquier negociación y que facilita enormemente el poder llegar a un acuerdo es el **respeto a la otra parte**.

No se le debe considerar como un enemigo al que hay que vencer. Muy al contrario, hay que verlo como un colaborador con el que se va a intentar trabajar estrechamente con vista a superar las diferencias existentes y llegar a un acuerdo aceptable.

Hay que tener muy claro que **cuando se negocia uno no se enfrenta con personas sino que se enfrenta con problemas**. Hay que buscar un acuerdo que satisfaga las necesidades de todos los implicados.

No obstante, frecuentemente no se respeta esta regla fundamental y la negociación se convierte en una lucha encarnizada en la que cada parte trata de imponer su voluntad, buscando obtener el máximo beneficio a costa del oponente.

En este caso las posibilidades de acuerdo se reducen significativamente y en caso de alcanzarse se corren **ciertos riesgos**:

Que la parte perdedora no cumpla luego lo acordado.

Que la parte perdedora cumpla lo acordado pero no esté dispuesta a negociar nunca más con quien le ha vencido, imposibilitando establecer relaciones económicas duraderas.

En definitiva, hay que tratar de encontrar una **solución equitativa que tenga en cuenta los puntos de vista e intereses de todos los intervinientes**.

De este modo todos ellos considerarán el acuerdo como algo propio y no como una solución que ha venido impuesta.

Además, todos saldrán satisfechos de la negociación, con intención de cumplir lo pactado y con interés en mantener esta relación profesional que ha resultado tan beneficiosa.

Puede que esta forma de entender la negociación basada en la cooperación no sea

Guía de Acción **Módulo 2**

Curso Online De Coaching Para Emprender

compartida por la otra parte, que trate de imponer su estilo particular basado en la confrontación.

Uno no debe seguirle el juego. Justo al contrario, hay que continuar buscando la colaboración, tratando de convencer a la otra parte de sus ventajas.

- **Estrategias:**

La **estrategia** de la negociación define la **manera en que cada parte trata de conducir la misma con el fin de alcanzar sus objetivos**. Se pueden definir **dos estrategias típicas**:



-**Estrategia de "ganar-ganar"**, en la que se busca que **ambas partes ganen**, compartiendo el beneficio.

-**Estrategia de "ganar-perder"** en la que **cada parte trata de alcanzar el máximo beneficio a costa del oponente**.

En la **estrategia de "ganar-ganar"** se intenta llegar a un **acuerdo que sea mutuamente beneficioso**.

- En este tipo de negociación **se defienden los intereses propios pero también se tienen en cuenta los del oponente**.

- **No se percibe a la otra parte como un contrincante sino como un colaborador** con el que hay que trabajar estrechamente con el fin de encontrar una solución satisfactoria para todos. Este tipo de negociación genera un **clima de confianza**. Ambas partes asumen que tienen que realizar concesiones, que no se pueden atrincherar en sus posiciones.

- **Probablemente ninguna de las partes obtenga un resultado óptimo pero sí un acuerdo suficientemente bueno**. Ambas partes se sentirán satisfechas con el resultado obtenido lo que garantiza que cada una trate de cumplir su parte del acuerdo.

- Este clima de entendimiento hace posible que en el transcurso de la negociación **se pueda ampliar el área de colaboración** con lo que al final la "tarta" a repartir puede ser mayor que la inicial.

Guía de Acción **Módulo 2**

Curso Online De Coaching Para Emprender

- Por ejemplo, se comienza negociando una campaña publicitaria para el lanzamiento de un producto y se termina incluyendo también la publicidad de otras líneas de productos.

- Además, este tipo de negociación permite **estrechar relaciones personales**. Las partes querrán mantener viva esta relación profesional lo que les lleva a maximizar en el largo plazo el beneficio de su colaboración.

Por su parte la **estrategia de "ganar-perder"** se caracteriza porque **cada uno busca alcanzar el máximo beneficio sin preocuparle la situación en la que queda el otro**.

- Mientras que en la estrategia de "ganar-ganar" prima un ambiente de colaboración, en esta estrategia el **ambiente es de confrontación**.

- **No se ve a la otra parte como a un colaborador, sino como a un contrincante** al que hay que derrotar. Las partes desconfían mutuamente y utilizan distintas **técnicas de presión** con el fin de favorecer su posición.

- Un **riesgo** de seguir esta estrategia es que aunque se puede salir victorioso a base de presionar al **oponente**, éste, convencido de lo injusto del resultado, puede **resistirse a cumplir su parte del acuerdo** y haya que terminar en los tribunales.

Para concluir se puede indicar que **la estrategia de "ganar-ganar" es fundamental en aquellos casos en los que se desea mantener una relación duradera**, contribuyendo a fortalecer los lazos comerciales y haciendo más difícil que un tercero se haga con este contrato.

Esta estrategia se puede aplicar en la mayoría de las negociaciones, tan sólo hace falta voluntad por ambas partes de colaborar.

La estrategia de "ganar-perder" sólo se debería aplicar en una negociación aislada ya que el deterioro que sufre la relación personal hace difícil que la parte perdedora quiera volver a negociar.

- **Tácticas:**

Las **tácticas** definen las **acciones particulares que cada parte realiza en la ejecución de su estrategia**.

Guía de Acción **Módulo 2**

Curso Online De Coaching Para Emprender

Mientras que la estrategia marca la línea general de actuación, las tácticas son las acciones en las que se concreta dicha estrategia.

Las tácticas las podemos clasificar en **tácticas de desarrollo** y **tácticas de presión**.

Las tácticas de desarrollo son aquellas que se limitan a concretar la estrategia elegida, sea ésta de colaboración o de confrontación, sin que supongan un ataque a la otra parte.

Las tácticas de presión tratan en cambio de fortalecer la propia posición y debilitar la del contrario.

Las **tácticas de desarrollo** no tienen por qué afectar a la relación entre las partes. Algunos ejemplos son:

- Tomar la iniciativa presentando una propuesta o esperar a que se la otra parte quien vaya por delante.
- Facilitar toda la información disponible o, por el contrario, la estrictamente necesaria.
- Hacer la primera concesión o esperar a que sea la otra parte quien de el primer paso.
- Tratar de que las negociaciones tengan lugar en las propias oficinas, en las de la otra parte o en un lugar neutral.

Por el contrario, las **tácticas de presión** sí pueden deteriorar gravemente la relación personal. Son tácticas que buscan confundir, intimidar o debilitar la posición del contrario. Algunos **ejemplos** de este tipo de tácticas son:

- Desgaste**: aferrarse a la propia posición y no hacer ninguna concesión o hacer concesiones mínimas. Se busca agotar a la otra parte hasta que ceda.
- Ataque**: atacar, presionar, intimidar, rechazar cualquier intento de la otra parte de apaciguar los ánimos. Se busca crear una atmósfera tensa, incomoda, en la que uno sabe desenvolverse y que perjudica al oponente.
- Tácticas engañosas**: dar información falsa, manifestar opiniones que no se corresponden con la realidad, prometer cosas que no se piensan cumplir, simular ciertos estados de ánimo. En definitiva, engañar al oponente.
- Ultimátum**: presionar a la otra parte, empujarle a que tome una decisión sin darle tiempo para reflexionar. El típico "o lo tomas o lo dejas", "tengo otras tres personas interesadas, así que o te decides ahora o dalo por perdido". Normalmente esta urgencia es ficticia y tan sólo busca intranquilizar al oponente.

Guía de Acción **Módulo 2**

Curso Online De Coaching Para Emprender

-Exigencias crecientes: consiste en ir realizando nuevas peticiones a medida que la otra parte va cediendo, sin que lo concedido resulte nunca suficiente. Al final la otra parte tratará de cerrar el trato lo antes posible para evitar este incesante goteo de nuevas exigencias.

-Autoridad superior: consiste en negociar bajo la apariencia de que se cuenta con delegación suficiente para cerrar el trato. Al final, cuando tras muchas cesiones de la otra parte se ha alcanzado un acuerdo, se comunica que éste queda pendiente de la conformidad de los órganos superiores de la empresa, que plantearán nuevas exigencias.

Esta táctica también consiste en presionar a la otra parte para que acepte unas condiciones determinadas bajo la velada amenaza de que si éstas se modifican habrá que remitir la propuesta a un nivel superior que difícilmente le dará su visto bueno.

-Hombre bueno, hombre malo: dos personas representan a una de las partes: una de ellas se muestra intratable, amenazante, exigente, sin el menor interés de hacer concesiones, mientras que la otra trata de granjearse la confianza del oponente, se muestra comprensiva, cordial, y trata de convencerlo de que acepte su propuesta, antes de que su compañero tome las riendas de la negociación.

-Lugar de la negociación: cuando ésta tiene lugar en las oficinas de una de las partes y ésta trata de sacar ventaja de la situación. Se trata de que el interlocutor se sienta incómodo, infravalorado, etc., pero de una manera sutil, sin que sea consciente de que está siendo víctima de esta estratagema.

Por ejemplo, se le hace esperar un buen rato antes de iniciar la reunión, se le ofrece una silla más baja que la del anfitrión, se le sitúa de cara a una ventana por donde entra una claridad muy incómoda, se le coloca en el extremo de la mesa, quedando relegado, se interrumpe la negociación continuamente con llamadas de teléfono, etc.

-Tiempo: consiste en jugar con el tiempo en beneficio propio.

Por ejemplo, se alarga la reunión al máximo hasta vencer al oponente por agotamiento, se fija la reunión a primera hora de la tarde tras una copiosa comida regada con vino. Se deja transcurrir el tiempo discutiendo temas menores y tan sólo en el último momento, cuando el interlocutor está a punto de perder el avión, se le urge a cerrar un acuerdo de prisa y corriendo.

Por regla general **estas tácticas engañosas hay que evitarlas**, pueden ser beneficiosas en un momento dado pero a la larga uno se termina granjeando una imagen de negociador deshonesto, falso, poco fiable.

Si se emplean tiene que ser de forma discreta, tratando de que la otra parte no lo perciba.

Si uno es descubierto el deterioro de las relaciones personales puede ser importante.

Guía de Acción Módulo 2

Curso Online De Coaching Para Emprender

La única táctica que realmente funciona es la profesionalidad, la preparación de las negociaciones, la franqueza, el respeto a la otra parte y la firme defensa de los intereses.

Para finalizar destacar algunas ideas:

-Ante una negociación **no se puede dejar a la improvisación la estrategia a seguir ni las tácticas a utilizar**. Todo ello tiene que estar definido y convenientemente preparado antes de sentarse a la mesa de negociación.

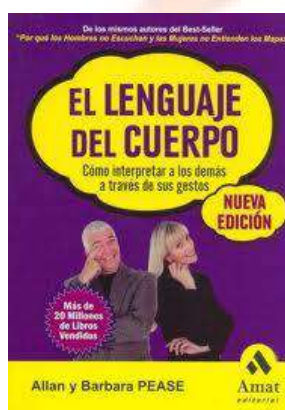
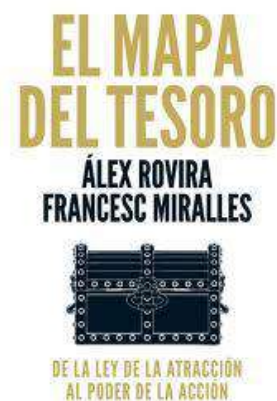
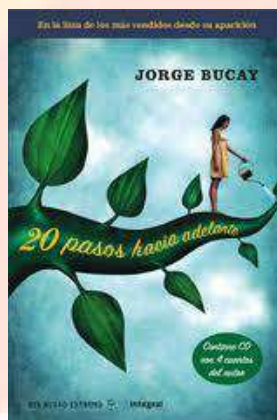
-Esto no impide que en función de cómo se vayan desarrollando los acontecimientos uno vaya ajustando su actuación.

-Resulta también muy importante **detectar la estrategia que sigue la otra parte y las tácticas que utiliza**. De este modo es más fácil anticipar sus movimientos y tomar las medidas oportunas.

• Fuentes de información utilizadas:

- Libro: El Lenguaje del Cuerpo de Allan y Barbara Pease
- Libro: Obtenga el Sí de Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton

• BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA



32

