

emprendimiento para todos/as

nuevas formas de Coaching



The European Commission support for the production of this publication under the project Games for Tolerance - no. 2020-1-BG01-KA201-079206 does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Manual de Coaching

Emprendimiento para todos/as
– Nuevas formas de Coaching

Índice

Introducción	3
Módulo 1: Conectar	5
Módulo 2: Comunicación	9
Módulo 3: Cambios	13
Módulo 4: Estrés	17
Módulo 5: Priorizar	21
Módulo 6: Delegar	25
Módulo 7: Creatividad	29
Módulo 8: Feedback	33
Módulo 9: Autoconfianza	37
Módulo 10: Flexibilidad cognitiva	41
Módulo 11: Automotivación	45
Módulo 12: Centrarse	49
Módulo 13: Gestión de actitud de clientes	53
Módulo 14: Riesgos	57
Módulo 15: Negociación	63

introducción

El “Manual de Coaching: Emprendimiento para Todos - Nuevas Formas de Coaching” ha sido desarrollado sobre la base de “Los enemigos de los cinco primeros años”, “La Caja de Herramientas”, y las necesidades particulares de un/a líder, gerente o director/a de RRHH para trabajar con sus empleados/as con el fin de establecer un ritmo de trabajo rentable utilizando herramientas y habilidades específicas de EFE - es decir, un resumen del material de aprendizaje desarrollado durante las primeras fases del proyecto

Con el estilo de gestión del coaching, los/as directivos/as motivan a sus empleados/as proporcionándoles herramientas y recursos para favorecer el crecimiento. El coaching es el estilo de gestión preferido para mejorar el compromiso de los/as empleados/as, ya que el enfoque de los/as directivos/as es ayudar a los miembros de su equipo a desarrollar sus puntos fuertes y mejorar su rendimiento. El coaching no es un proceso de talla única, y por eso los/as directivos/as deben adaptar el enfoque a la persona con la que interactúan. Tener un verdadero conocimiento de los individuos que componen su equipo y de lo que necesitan para trabajar les permitirá planificar y ejecutar los proyectos con mayor eficacia. Además, la empresa de consultoría Gallup descubrió (2017) que las personas que utilizan sus fortalezas cada día están seis veces más comprometidas.

Este resultado de la formación de formadores/as está dedicado a gerentes, líderes, responsables de la toma de decisiones y gestores/as de recursos humanos, y se distribuirá entre ellos/as con el fin de informar a un amplio número de

representantes del grupo objetivo, sobre los beneficios de los productos del proyecto EFE.

El manual contiene únicamente información relevante y "directa al grano", convirtiéndose en una herramienta de marketing muy útil, que "hablará" de los beneficios de EFE. Así, este manual de coaching dará a los/as directivos/as un apoyo profesional adicional, tanto dándoles la estructura del proceso como dotándoles de los materiales de formación y aprendizaje adecuados. También les introducirá en el concepto de aprendizaje combinado, así como en el valor añadido que supone el intercambio de ideas, buenas prácticas y experiencias a la hora de afrontar situaciones difíciles en su práctica directiva.



**LOS LIBROS SON EL AVIÓN, EL TREN,
EL CAMINO. SON EL DESTINO Y EL
VIAJE. SON EL HOGAR**

ANNA QUINDLEN

Módulo 1: Conectar

I. MÓDULO DE APRENDIZAJE

Descripción

Una habilidad crítica en el mundo de los negocios. **Conectar con los demás** se define como una sensación de estar abierto y disponible para otras personas; también se asocia con la empatía y la compasión.

Competencias

- Capacidad de apreciar a otra persona, de crear confianza y relaciones, y de trabajar en equipo;
- Mostrar empatía y amabilidad, interés en el/la interlocutor/a.

Objetivos

- Desarrollar la capacidad de crear un ambiente positivo, la empatía y la capacidad de trabajo en equipo;
- Mejorar la cortesía y la amabilidad hacia los demás, la confianza en sí mismo/a y el conocimiento de sí mismo/a.

Resultados

- Aprender a comunicarse eficazmente y a mostrar interés por el/la interlocutor/a.

1. Principales fuentes del enemigo

Dificultad para trabajar en equipo;

Falta de autoconciencia y autoconfianza;

Problemas de comunicación.

2. Efectos y riesgos del enemigo

Falta de participación de los empleados en la vida de la empresa, agotamiento profesional y estancamiento de la empresa.

3. Situación actual

Aunque hay cursos que forman a las personas en habilidades de comunicación y trabajo en equipo, aún queda mucho por hacer en este ámbito.

Cómo gestionarlo

Hay soluciones a problemas como los de comunicación, la incapacidad de trabajar en equipo, la baja conciencia de sí mismo/a o la baja autoestima.

Conclusiones

Conectar con los demás es una habilidad crucial en los negocios. Los/as empresarios/as deben superar los obstáculos relacionados con esta habilidad porque no ser capaz de conectar con los demás puede tener consecuencias negativas en el negocio.

Referencias

- Jacobson, S. (2017). Connecting With People – What It Is and Isn't, And What You Might Find It Hard. <https://www.harleytherapy.co.uk/counselling/connecting-with-people.htm>
- Owsley, D. (2018). The Art of Connecting. <https://www.relavate.org/counseling-help/2018/12/10/the-art-of-connecting-with-others>
- Patel, D. (2017). 10 Ways to Connect with Absolutely Anyone You Meet. <https://www.entrepreneur.com/article/292328>

Módulo 1: Conectar

II. HERRAMIENTAS DE APRENDIZAJE

1. ¡DÉJALO TODO Y PIENSA!

- **“¡DÉJALO TODO Y PIENSA!”** es un juego para "romper el hielo" que utiliza la narración de historias para fomentar la comunicación y animar a los miembros del equipo a conectar con los demás y a escuchar.
- **OBJETIVOS DE LA HERRAMIENTA:** Fomentar que los miembros del equipo se sientan cómodos comunicándose entre sí y trabajando en grupo, facilitando la finalización del proyecto y formando una "conexión de equipo" en la que los miembros del equipo desarrollen empatía y receptividad.
- **CONEXIÓN DE LA HERRAMIENTA CON EL ENEMIGO:** Conectando los pensamientos de los demás para describir una imagen, los miembros del equipo necesitan comunicar y expresar pensamientos y emociones.
- **MATERIALES Y RECURSOS:**
 - o Un/a "árbitro/a" voluntario/a para mostrar la imagen y revelar su historia al final del juego;
 - Sillas para que los miembros del equipo se sienten, papel y utensilios de escritura para escribir frases, tres imágenes al azar sacadas de contexto de algo más grande para proyectarlas en la pantalla, una pantalla de proyector para mostrar las imágenes.
- **APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA:** 10 min – mostrar la imagen y anotar los primeros pensamientos sobre ella; 20 min – leer en voz alta las ideas y decidir el orden de las frases; 5 min – leer en voz alta la historia que resulte.
- **QUÉ APRENDER:** Cómo trabajar en grupo y cómo incluir a todos los miembros del equipo. El objetivo es entregar un producto al que todos/as hayan contribuido.



2. Un equipo para los apuros

- “UN EQUIPO PARA LOS APUROS”** es un juego interactivo cuyo objetivo es facilitar el conocimiento de las habilidades y talentos laborales de cada uno/a.
- OBJETIVOS DE LA HERRAMIENTA:** Formar conexiones más estrechas con los/as compañeros/as de equipo dentro del ambiente de trabajo animando a los miembros del equipo a familiarizarse con los talentos de los demás y a comunicarse para completar un proyecto espontáneo, escuchando atentamente a todos/as y a sus experiencias, y creando un grupo de manera desenfadada presentando a los miembros del equipo entre sí.
- CONEXIÓN DE LA HERRAMIENTA CON EL ENEMIGO:** La estimulación intelectual y la necesidad de comunicación son posibles si se sientan las bases para la creación de equipos.
- MATERIALES Y RECURSOS:** Algunas hojas de papel, un bolígrafo y varios accesorios u objetos personales.
- APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA:** 5 min. - descripción del objetivo del proyecto; 10 min. - aportación de un objeto al azar de los que los/as participantes tengan a mano (ropa, joyas, material de oficina, etc.); 10 min. - puesta en marcha del proyecto sin un/a jefe/a de equipo (sólo todos trabajando juntos, sugiriendo y probando); 5 min. - realización de una prueba y decidir si el proyecto ha sido un éxito; 10 min. - devolución de los objetos a los/as compañeros/as de trabajo: cada participante coge un objeto que no es suyo y declara de quién es y qué recuerda sobre la importancia de ese objeto.

QUÉ APRENDER: Sin un/a líder designado ni la presión de un límite de tiempo, el objetivo del juego es animar a los miembros del equipo a comunicarse, establecer un foro para que conozcan los puntos fuertes y débiles de cada uno/a a la hora de realizar un proyecto, y averiguar cómo compensar estos puntos fuertes y débiles.

Módulo 2: Comunicación

I. MÓDULO DE APRENDIZAJE

Descripción

Este módulo examina las estrategias de comunicación para que los/as empresarios/as puedan alcanzar el éxito.

Competencias

- Capacidad para comprender la importancia de la comunicación interpersonal, para utilizar la comunicación interpersonal con los/as clientes/as y los/as empleados/as, y para utilizar la comunicación personal de forma eficaz para explicar los objetivos y las tareas.

Objetivos

- Convertirse en un/a “Usuario/a de la comunicación”, mejorar los usos de la comunicación para alcanzar los objetivos;
- Saber utilizar la comunicación para mejorar los negocios y calentar la comunicación laboral, y conocer los beneficios de las diferentes formas de comunicación.

Resultados

- Ser capaz de crear un ambiente de trabajo que fomente la comunicación abierta, de comunicar las metas y los objetivos a los miembros del equipo, y de comunicarse con la alta dirección para transmitir los objetivos al equipo;
- Mantener la conciencia de por qué la comunicación afecta a las actividades.

1. Principales fuentes del enemigo

- La persuasión como medio para cambiar e influir en la forma de vivir y trabajar de gran parte de la sociedad.

2. Efectos y riesgos del enemigo

- Las buenas habilidades de comunicación tienen un impacto positivo en la comunicación interpersonal.
- Las malas habilidades de comunicación afectan a la relación empleador/a-empleado/a.

3. Situación actual

Aunque hay cursos que forman a las personas en habilidades de comunicación, aún queda mucho por hacer en este ámbito.

Cómo gestionarlo

Hay soluciones a problemas como los de comunicación, y una de ellas es asistir a cursos de formación en comunicación.

Conclusiones

Para lograr el éxito de sus iniciativas, los/as empresarios/as tienen que abordar y poner en práctica sólidas habilidades comunicativas en el lugar de trabajo para garantizar unas relaciones eficaces y sólidas entre ellos/as mismos/as, los/as compañeros/as de trabajo y los/as clientes/as.

Referencias

- Importance of Good Communication at the Workplace. (n.d.) In Corp. <https://www.incorp.asia/blog/hr/importance-of-good-communication-at-workplace/>
- Nine Ways to Show Your Customers Just How Much You Appreciate Them. (2019). Forbes Coaches Council. www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2019/03/07/nine-ways-to-show-your-customers-just-how-much-you-appreciate-them/
- Willkomm, Anna C. (2018). Five Types of Communication. Goodwin College Drexel University of Professional Studies.

Módulo 2: Comunicación

II. HERRAMIENTAS DE APRENDIZAJE

1. Bloguear para alcanzar el éxito

“**BLOGUEAR PARA ALCANZAR EL ÉXITO**” no es un blog propiamente dicho, sino más bien una demostración sobre la redacción de algunos pequeños fragmentos comunicativos que se utilizarán junto con materiales de sensibilización visual.

OBJETIVOS DE LA HERRAMIENTA: Facilitar un firme sentimiento de conexión con el público y los/as socios/as mediante una comunicación diaria y transparente.

CONEXIÓN DE LA HERRAMIENTA CON EL ENEMIGO: Comunicar los objetivos y logros empresariales en cantidades digeribles que los/as espectadores/as recuerden mejor.






RECURSOS Y MATERIALES:

- Un ordenador con una unidad de almacenamiento de seguridad que pueda utilizarse para guardar copias de todos los mensajes y fotografías;
- Plataformas de medios sociales específicas para compartir la información con los/as espectadores/as.

APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA: 1 hora para la planificación semanal en forma de reunión entre el/la redactor/a, el/la expert/a en sensibilización visual y el/la directive/a/empresario/a; 30 minutos para la planificación diaria para ver en qué plataformas publicar, qué debe escribirse de acuerdo con los materiales de sensibilización visual y qué añadir a las publicaciones; 30 minutos para la revisión diaria de la comunicación escrita y los materiales visuales publicados el día anterior; 15 minutos para reflejar en un registro semanal las actividades completadas y los datos concebidos y presentados al personal directivo/empresario.

QUÉ APRENDER: Cómo mostrar las tareas empresariales y explicar el impacto de estas tareas a través de la comunicación diaria.

2. Conciencia visual

- 
“CONCIENCIA VISUAL” es sobre cómo utilizar una cámara como empresario/a.
- 
OBJETIVOS DE LA HERRAMIENTA: Dar una mirada al interior del trabajo de los/as empresarios/as y sus oficinas utilizando las comunicaciones diarias y las plataformas de medios sociales.
- 
CONEXIÓN DE LA HERRAMIENTA CON EL ENEMIGO: Dar a conocer el trabajo de un/a empresario/a permite que el público comprenda más profundamente lo que éste hace en beneficio de la sociedad.
- 
RECURSOS Y MATERIALES: Una persona (no necesariamente un/a fotógrafo/a formado/a o un/a "gurú" de las redes sociales), una cámara y una plataforma web;
- 
APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA: 1 hora para la planificación semanal en forma de reunión entre el/la redactor/a, el/la expert/a en sensibilización visual y el/la directivo/empresario/a; 30 minutos para la planificación diaria para ver en qué plataformas publicar, qué debe escribirse de acuerdo con los materiales de sensibilización visual y qué añadir a las publicaciones; 30 minutos para la revisión diaria de la comunicación escrita y los materiales visuales publicados el día anterior; 15 minutos para reflejar en un registro semanal las actividades completadas y los datos concebidos y presentados al personal directivo/empresario.

QUÉ APRENDER: Los beneficios educativos de esta herramienta pueden lograrse a tres niveles: a nivel de la empresa (dentro de la empresa y a nivel local), a nivel nacional (otros/as empresarios/as de la misma zona o de zonas similares, así como personas interesadas que apoyan la naturaleza de la misión particular del/a empresario/a), a nivel mundial (otros/as empresarios/as de la misma zona o de zonas similares, así como personas interesadas que apoyan la naturaleza de la misión particular del/a empresario/a, salvo que el ámbito de actividades es mayor, y por tanto permite al empresario/a desarrollar la propia empresa, así como sus propias habilidades).

Módulo 3: Cambios

I. MÓDULO DE APRENDIZAJE

Descripción

Para poder adaptarse al mercado y seguir siendo un/a empresario/a relevante es necesario entender los cambios como una gestión más a tener en cuenta.

Competencias

- Evaluar el impacto, entrenar para el cambio, idear estrategias de comunicación interna, facilitar procesos de cambio, gestionar proyectos, planificar y pensar estratégicamente.

Objetivos

- Evaluar eficazmente el contexto empresarial y las prioridades de la empresa al iniciar las estrategias de cambio, ser capaz de ajustar las estrategias de cambio durante la aplicación para abordar eficazmente las situaciones imprevistas, establecer una comunicación eficaz con las partes interesadas, aprender diferentes metodologías para planificar cambios de distinta naturaleza e identificar situaciones de riesgo antes de aplicar los cambios y también durante el proceso de cambio.

Resultados

- Comprender y aplicar las estrategias de gestión del cambio.

1. Principales fuentes del enemigo

Entorno económico;

Procesos internos;

Cambios socioculturales;

Avances tecnológicos.

2. Efectos y riesgos del enemigo

Limitaciones de presupuesto/recursos, cultura organizativa resistente al cambio y falta de priorización.

3. Situación actual

Aunque hay cursos que forman a las personas en la gestión del cambio, todavía queda mucho por hacer en este ámbito.

Cómo gestionarlo

Existen soluciones para los problemas de gestión del cambio: la elaboración de presupuestos y la creación de redes, la mejora de la comunicación y los conocimientos, y el trabajo desde casa.

Conclusiones

El cambio es necesario para que una empresa crezca, lo que exige habilidades de comunicación eficaces y conocimientos para diseñar métodos de gestión del cambio.

Referencias

- Baddache, F. (2018). 5 societal changes that will shake up business. <http://parisinnovationreview.com/articles-en/5-societal-changes-that-will-shake-up-business>
- Boston Consulting Group. (2020). Apply the Science of Organizational Change. <https://www.bcg.com/featured-insights/winning-the-20s/science-of-change>
- Zhexembayeva, Nadya. (2020). 3 Things You're Getting Wrong About Organizational Change. <https://hbr.org/2020/06/3-things-youre-getting-wrong-about-organizational-change>

Módulo 3: Cambios

II. HERRAMIENTAS DE APRENDIZAJE

1. Análisis DAFO personal

El “**ANÁLISIS DAFO PERSONAL**” permiten a los/as empresarios/as obtener una visión general de sus puntos fuertes y oportunidades, así como de sus debilidades y amenazas. Un análisis DAFO es una forma de que los/as empresarios/as se preparen para el cambio, pero también en circunstancias en las que se sienten en medio de una transformación.

OBJETIVOS DE LA HERRAMIENTA: Ayudar a desglosar los puntos débiles, las amenazas, las oportunidades y los puntos fuertes que pueden ayudar a priorizar las acciones; ayudar a evaluar el nivel de control, lo que se puede actuar y lo que hay que aceptar; y exponer claramente lo que se percibe como amenazas y puntos fuertes.



CONEXIÓN DE LA HERRAMIENTA CON EL ENEMIGO: La mejor herramienta que pueden aprender los/as empresarios/as para gestionar los cambios en su empresa es el conocimiento necesario para comunicar los cambios con claridad a las partes implicadas, para evaluar situaciones complejas y para obtener la aprobación de las partes interesadas para iniciar procesos de cambio sin afectar negativamente al liderazgo en la empresa.

RECURSOS Y MATERIALES: Un bolígrafo, varios post-its y una hoja de papel.

APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA: 2 min - dibujar un cuadrado con cuatro titulares diferentes, lo suficientemente grande como para poder escribir en su interior; 30-60 min - escribir, en cada cuadrado, los puntos fuertes, los puntos débiles, las oportunidades y las amenazas de la empresa.

QUÉ APRENDER: Cómo obtener una visión general de las oportunidades y amenazas que permita priorizar las acciones y ayudar a navegar lo que uno puede cambiar y lo que sólo necesita aceptar; cómo identificar las propias fortalezas y, por lo tanto, permitir generar pensamientos más positivos y recordar las transiciones y los desafíos navegados con éxito en el pasado; y cómo identificar las propias debilidades, lo que puede ayudar a identificar las habilidades para agregar al equipo, cuándo crecer como un equipo, o dónde pedir ayuda.

Módulo 4: Estrés

I. MÓDULO DE APRENDIZAJE

Descripción

El estrés percibido, una reacción psicológica a lo incontrolable e imprevisible de la vida y las presiones laborales, puede interferir en la felicidad general, la toma de decisiones y las competencias críticas relacionadas con la innovación, factores que afectan tanto al viaje empresarial como a la vida.

Competencias

- Ajustar el ritmo de trabajo para separar el ámbito personal del profesional, y priorizar adecuadamente las metas y objetivos empresariales;
- Crear rutinas (por ejemplo, mantener hábitos saludables de y sueño);
- Desarrollar una planificación estratégica con proyecciones y plazos realistas, y encontrar formas de delegar tareas no esenciales en los/as empleados/as.

Objetivos

- Determinar los propios factores desencadenantes del estrés;
- Aplicar metodologías de planificación estratégica con una fijación de objetivos realista y estrategias de gestión del estrés dentro y fuera de la empresa;
- Aprender a identificar las tareas y trabajos para los que un/a empresario/a no es imprescindible y delegarlos

Resultados

- Equilibrar la vida profesional y personal pensando en estrategias creativas para aliviar los desencadenantes del estrés en diferentes entornos;
- Tener mejores patrones de sueño y una salud física general.

1. Principales fuentes del enemigo

 Ambigüedad de roles;
  Conflicto de roles;
  Sobrecarga de roles.

2. Efectos y riesgos del enemigo

Efectos adversos en el rendimiento empresarial, problemas de salud mental y física.

3. Situación actual

Aunque hay cursos que forman a las personas en la gestión del estrés, aún queda mucho por hacer en este ámbito.

Cómo gestionarlo

Existen soluciones a problemas como la gestión del estrés: determinar la intensidad del estrés, conocer la mejor manera de afrontar casos concretos de estrés empresarial y reconocer los síntomas del estrés.

Conclusiones

La gestión del estrés es importante para preservar la salud de los/as empresarios/as y para el rendimiento de sus negocios.

Referencias

- Arshi, T., Kamal, Q., Burns, P., Tewari, V. & Rao, V. (2020). Examining Perceived Entrepreneurial Stress: A Causal Interpretation through Cross-Lagged Panel Study. https://www.researchgate.net/publication/347901088_Examining_Perceived_Entrepreneurial_Stress_A_Causal_Interpretation_through_Cross-Lagged_Panel_Study
- Shukla, A. (2018). What is Entrepreneur Stress – Factors, Sources, and Effects. <https://www.paggu.com/entrepreneurship/what-is-entrepreneur-stress-factors-sources-and-effects/>
- Sweeney, D. (2020). How Can Entrepreneurs Take Care of Their Mental Health During the Coronavirus? <https://www.score.org/blog/how-can-entrepreneurs-take-care-their-mental-health-during-coronavirus>

Módulo 4: Estrés

II. HERRAMIENTAS DE APRENDIZAJE

1. Ejercicio de meditación y respiración

Esta herramienta consiste en identificar las señales de estrés (qué desencadena el estrés y cómo se reacciona al mismo) y ejercitar la respiración y la meditación.

OBJETIVOS DE LA HERRAMIENTA: Identificar y tratar los signos de estrés y practicar la meditación y la respiración lenta que ayudarán al cuerpo a relajarse.

CONEXIÓN DE LA HERRAMIENTA CON EL ENEMIGO: El estrés afecta negativamente a la empresa, lo que se traduce en un mal liderazgo, una mala salud mental y física en general, comportamientos contraproducentes en el lugar de trabajo, incapacidad para afrontar tareas complejas e incapacidad para tomar buenas decisiones.







MATERIALES Y RECURSOS:

- Una hoja de papel y un bolígrafo, o una grabadora;
- Un ambiente relajante.

APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA: 20 min - para identificar las señales de estrés (tratar de recordar una situación en la que se experimentó estrés, qué hizo que la situación fuera tan estresante, cómo se sintió, cómo reaccionó el cuerpo, tratar de identificar las señales físicas, recordar cómo se pensó al respecto y qué hizo el estrés a esa persona); 5-30 min - para ejercitar la respiración y la meditación.

QUÉ APRENDER: El autoconocimiento es una habilidad crucial para poder manejar las situaciones de estrés, y estos diferentes ejercicios pueden ayudar a obtener una visión de cómo uno reacciona al estrés y a lidiar con él.

2. El círculo diario de la vida

- 
“EL CÍRCULO DIARIO DE LA VIDA” ayuda a poner expectativas realistas en uno/a mismo/a para aliviar el posible estrés que puede aparecer cuando las expectativas no se ajustan a la realidad.
- 
OBJETIVOS DE LA HERRAMIENTA: Definir los objetivos de la propia trayectoria empresarial, establecer una estructura de un día normal y tratar de identificar lo que uno quisiera cambiar, y establecer expectativas realistas sobre uno/a mismo/a.
- 
CONEXIÓN DE LA HERRAMIENTA CON EL ENEMIGO: El estrés que los/as empresarios/as generan en su trabajo afectará a otras esferas de su vida, por lo que ser capaz de manejar el estrés mejorará su bienestar general.
- 
MATERIALES Y RECURSOS: Papel y bolígrafo.
- 
APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA: 15 minutos - escritura de flujo libre (pensar y formular objetivos); 30 minutos - escribir los objetivos y los posibles obstáculos para el propio viaje empresarial; 30 minutos - establecer expectativas realistas; 30 minutos - modificar el círculo de la vida cotidiana.
- 
QUÉ APRENDER: Este ejercicio puede ayudar a obtener una visión general de a lo que realmente se dedica.



Módulo 5: Priorizar

I. MÓDULO DE APRENDIZAJE

Descripción

Priorizar significa evaluar un grupo de elementos y clasificarlos por orden de importancia o urgencia, y ser capaz de delegar y actuar sobre lo que hay que hacer.

Competencias

- Contribuir al éxito de las tareas;
- Tener una buena capacidad de planificación;
- Saber reunir eficazmente las acciones coordinadas de un grupo de personas en tiempo y forma, así como la diferencia entre lo que es "importante" y lo que es "urgente";
- Gestionar el tiempo;
- Confiar en los/as colaboradores/as;
- Utilizar de forma óptima los medios y recursos disponibles.

Objetivos

- Mejorar la capacidad de gestión y la productividad;
- Saber qué paso sigue por su importancia;
- Aprender a gestionar la información, a reducir la complejidad de las actividades, procesos, tareas, etc., y a establecer objetivos claros.

Resultados

- Ser más comunicativo/a con los/as compañeros/as de trabajo;
- Tener un mayor nivel de satisfacción en el trabajo;
- Mejorar la productividad, la eficiencia general de la empresa y los resultados del trabajo;
- Aprovechar mejor el tiempo;
- Reducir el estrés;
- Cuidar mejor la salud laboral.

1. Principales fuentes del enemigo

Clasificar tareas;

Delegar tareas;

Planificación de actividades;

Establecer objetivos.

2. Efectos y riesgos del enemigo

Existen tanto beneficios (en el trabajo y para la salud del/a empresario/a) como riesgos en el trabajo.

3. Situación actual

Aunque hay cursos que forman a las personas en la gestión (e, implícitamente, en la priorización), todavía queda mucho por hacer en este ámbito.

Cómo gestionarlo

Hay soluciones para la ineficiencia de las prioridades, como por ejemplo: aprender haciendo, aprender a priorizar y utilizar la Matriz del Tiempo de Stephen Covey.

Conclusiones

Saber priorizar está estrechamente relacionado con la creatividad, la delegación, el establecimiento, el seguimiento y la consecución de metas y objetivos, y la gestión del tiempo.

Referencias

- Bhasin, H. (2019). Prioritisation: Meaning, Planning, Importance, Cons, and Examples. <https://www.marketing91.com/prioritization/>
- Greene, Jessica. (2019). How to Prioritise when Everything Feels Important. <https://zapier.com/blog/how-to-prioritize/>
- Malhotra, D. (2019). Why Prioritising Tasks Can Lead to Success <https://betterthisworld.com/self-improvement/why-prioritizing-tasks-can-lead-to-success/>

Módulo 5: Priorizar

II. HERRAMIENTAS DE APRENDIZAJE







1. Impacto VS esfuerzo

- “**IMPACTO VS ESFUERZO**” se trata de equilibrar los impactos y los esfuerzos.
- OBJETIVOS DE LA HERRAMIENTA:** Aprender a dar a cada tarea la importancia adecuada.
- CONEXIÓN DE LA HERRAMIENTA CON EL ENEMIGO:** Saber priorizar va de la mano de la gestión del tiempo.
- RECURSOS Y MATERIALES:** Una plantilla de ejercicio y un bolígrafo / lápiz.
- APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA:** 15-25 min - anotar todas las actividades y tareas diarias, junto con los correspondientes impactos y esfuerzos; 10 min - agrupar las actividades y tareas en función del nivel de impacto y esfuerzo utilizando la siguiente tabla.

ALTO IMPACTO			
BAJO ESFUERZO			ALTO ESFUERZO
BAJO IMPACTO			

QUÉ APRENDER: Cómo diferenciar la importancia y la urgencia de las tareas que uno/a realiza en su vida diaria, para poder organizarlas de forma más eficiente y óptima para el desarrollo tanto de su vida personal como laboral.

2. ¡Cómete esa rana!

- 
“¡CÓMETE ESA RANA!” es un invento basado en no procrastinar las tareas más difíciles o tediosas.
- 
OBJETIVOS DE LA HERRAMIENTA: Evitar la procrastinación de las tareas importantes, mejorar la propia productividad, aprender las formas más eficaces de realizar las tareas, priorizar adecuadamente cada tarea y establecer objetivos claros.
- 
CONEXIÓN DE LA HERRAMIENTA CON EL ENEMIGO: Saber priorizar las tareas repercute directamente en el buen desarrollo de la empresa.
- 
RECURSOS Y MATERIALES: Una goma de borrar, un lápiz y una hoja de papel.
- 
APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA: 4 min. - definir un objetivo claro a alcanzar; 3 min. - fijar un plazo de ejecución; 4 min. - enumerar los pasos a dar; 4 min. - clasificar los pasos por orden de prioridad y correlación; 4 min. - Ponerse en marcha.
- 
QUÉ APRENDER: Tener en cuenta lo que es necesario para terminar una tarea importante y saber qué pasos hay que dar para completarla de la manera más eficiente sin posponerla para siempre porque nos parece tediosa.



Módulo 6: Delegar

I. MÓDULO DE APRENDIZAJE

Descripción

La delegación es la asignación de cualquier autoridad a otra persona (por lo general, de un/a gerente a un/a empleado/a) para llevar a cabo actividades específicas, es decir, ser capaz de definir una tarea y dejar que las personas de su equipo asuman toda la responsabilidad y confiar en el juicio de esas personas.

Competencias

- Ser capaz de crear una estructura estable que permita a los/as trabajadores/as realizar de forma óptima las tareas asignadas;
- Contribuir al éxito de las tareas;
- Tener buenas habilidades de supervisión;
- Saber motivar a los demás, resolver conflictos, así como a los/as trabajadores/as, las circunstancias de su mayor y menor rendimiento, y sus habilidades técnicas y sociales;
- Escuchar activamente;
- Gestionar las relaciones interpersonales;
- Confiar en los/as colaboradores/as.

Objetivos

- Aprender a anticipar y preparar la transferencia de tareas, a elegir el personal adecuado para cada tarea, a delegar correctamente, a supervisar adecuadamente y a confiar en los demás.

Resultados

- Mejorar la productividad, la eficiencia global de la empresa y las competencias de los/as trabajadores/as;
- Aumentar la motivación de los/as empleados/as (al aumentar su autoestima) y su sentido del compromiso (al asignarles responsabilidades);
- Reducción de la saturación, la tensión y el estrés por la acumulación de tareas;
- Ahorro de tiempo en la distribución de tareas.

1. Principales fuentes del enemigo

Gestión inadecuada de las tareas;

Falta de claridad;

Falta de motivación adecuada;

Desconfianza.

2. Efectos y riesgos del enemigo

Existen tanto beneficios (para la salud del/a empresario/a y para el entorno laboral) como riesgos (para la salud mental y física del/a empresario/a).

3. Situación actual

Aunque hay cursos que forman a las personas en la gestión (e, implícitamente, en la delegación), aún queda mucho por hacer en este ámbito.

Cómo gestionarlo



Hay soluciones a la ineficiencia de las prioridades: acompañar a los/as colaboradores/empleados/socios/as, aprender en la práctica y aprender a delegar.

Conclusiones

Saber priorizar está estrechamente relacionado con la creatividad, la delegación, el establecimiento, el seguimiento y la consecución de metas y objetivos, y la gestión del tiempo.

Referencias

- Alhalabi, R. (2019). 7 Top Reasons to Delegate in your Workplace. <https://www.potential.com/articles/7-top-reasons-delegate/>
- Bhasin, H. (2018). The Importance of Delegation. <https://www.marketing91.com/the-importance-of-delegation/#:~:text=To%20delegate%20is%20to%20assign%20responsibility%20and%20authority,should%20be%20delegated%20to%20subordinates%20and%20not%20responsibility>
- Loehr, A. D. (2018). Why It's Important to Delegate and How to Do It. <https://www.anneloehr.com/2018/05/03/why-its-important-to-delegate-and-how-to-do-it/>

Módulo 6: Delegar






II. HERRAMIENTAS DE APRENDIZAJE

1. La técnica del 25%

- **“LA TÉCNICA DEL 25%”** es una técnica que consiste en elaborar una lista de tareas semanales en la que se debe decidir qué tareas ocupan el 25% del tiempo de uno y cuáles se pueden delegar.
- **OBJETIVOS DE LA HERRAMIENTA:** Lograr una mayor productividad mediante la delegación de tareas y la optimización del tiempo mediante la delegación de tareas, así como identificar las tareas que se pueden delegar.
- **CONEXIÓN DE LA HERRAMIENTA CON EL ENEMIGO:** Delegar permite a los/as empresarios/as utilizar el tiempo ahorrado para realizar otras actividades más adecuadas a su posición en la empresa.
- **RECURSOS Y MATERIALES:** Un ordenador (si es necesario), una plantilla de ejercicios y un bolígrafo/lápiz.
- **APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA:** 30 min - hacer una lista de tareas y del tiempo que se tarda en realizarlas; 20 min - determinar un conjunto de tareas delegables que representen el 25% del tiempo de trabajo; 10 min - empezar a delegar estas tareas.

QUÉ APRENDER: Que el 25% del tiempo liberado de las tareas se va a utilizar para establecer estrategias, tener más tiempo libre y desarrollo personal..

2. Una decisión como salvavidas

-  Se trata de una dinámica de grupo en la que los/as participantes tienen que ponerse de acuerdo sobre una cuestión importante, como elegir 7 objetos de una lista de 22 que se llevarían en caso de naufragio.
-  **OBJETIVOS DE LA HERRAMIENTA:** Lograr un debate inclusivo y constructivo en el que todos tengan voz y voto, siendo capaces de escuchar las opiniones de todos los "miembros de la tripulación", y llegar a un acuerdo consensuado y con el que la "tripulación" esté satisfecha.
-  **CONEXIÓN DE LA HERRAMIENTA CON EL ENEMIGO:** Uno de los pilares fundamentales de la delegación es la capacidad de trabajar en equipo.
-  **RECURSOS Y MATERIALES:** Una plantilla y un bolígrafo / lápiz.
-  **APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA:** 15 min - numerar, por orden de prioridad, los objetos más importantes para ellos en la columna prevista en la plantilla de la actividad; 30 min - poner en común las opiniones de todos y, de esta lista, elegir los 7 objetos que finalmente se llevarán a la isla, teniendo en cuenta todas las opiniones.

QUÉ APRENDER: Conocer a los empleados y saber trabajar en equipo son los primeros pasos para delegar tareas en las personas adecuadas

Módulo 7: Creatividad

I. MÓDULO DE APRENDIZAJE

Descripción

Ser creativo implica dos procesos: pensar y producir.

Competencias

- Evaluar el impacto;
- Coaching para el cambio;
- Diseñar estrategias de comunicación interna;
- Facilitar procesos creativos;
- Gestión de proyectos;
- Planificación;
- Pensar de forma creativa y estratégica.

Objetivos

- Establecer consultas que desafíen la sabiduría común, aprender a establecer conexiones entre ideas, problemas y preguntas de campos no relacionados, cómo construir experiencias y provocar respuestas poco ortodoxas para ver qué ideas surgen, y cómo escudriñar el comportamiento de competidores, clientes y proveedores para identificar nuevas formas de hacer las cosas;
- Conocer a personas con ideas y perspectivas diferentes de forma eficaz.

Resultados

- Promover la creatividad en la vida cotidiana potenciando la curiosidad (que está fuertemente ligada a la creatividad).

1. Principales fuentes del enemigo

Problemas cada vez más complejos;

Falta de diferenciación, innovación, oportunidades y opciones..

2. Efectos y riesgos del enemigo

Existen graves riesgos al no ser creative/a (miedo, fijación funcional, recursos inadecuados, falta de autonomía, dirección poco clara).

3. Situación actual

Aunque hay cursos que forman a la gente en la gestión (e, implícitamente, en ser creativo), todavía queda mucho por hacer en este ámbito.

Cómo gestionarlo

Hay soluciones a la falta de creatividad: concreción, credibilidad, emociones, sencillez, contar historias y lo inesperado.

Conclusiones

Para que una empresa crezca, es necesario promover un entorno creativo.

Referencias

- Boyes, A. (2020). Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/05/the-upside-of-perfectionism-creativity>
- Cherry, B. (2019). TruScribe. <https://truscribe.com/business-creativity-barriers/>
- Siang, R. F. (2020). 14 Barriers to Ideation – and How to Overcome Them. www.interaction-design.org: <https://www.interaction-design.org/literature/article/14-barriers-to-ideation-and-how-to-overcome-them>

Módulo 7: Creatividad

II. HERRAMIENTAS DE APRENDIZAJE

1. Debate

- El “**DEBATE**” es un ejercicio que da a los individuos la oportunidad de experimentar una mayor creatividad, a través del debate.
- OBJETIVOS DE LA HERRAMIENTA:** dar a los individuos la oportunidad de experimentar una mayor creatividad a través del debate, ayudando a romper las barreras del rendimiento en el futuro, y practicando la apertura para escuchar y sugerir nuevas ideas.
- CONEXIÓN DE LA HERRAMIENTA CON EL ENEMIGO:** El diálogo permite conocer y comprender otros puntos de vista, lo que permite aumentar la creatividad.
- RECURSOS Y MATERIALES:** Algo para anotar las ideas (un rotafolio, notas adhesivas, una pizarra, etc.) y un bolígrafo / lápiz.
- APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA:** 5 min - presentar al grupo un problema en el ámbito de la iniciativa empresarial que hay que resolver; 5 min - pedir al grupo que genere el mayor número posible de ideas, animándoles a decir todo lo que se les ocurra, y anotando todas las ideas; 10 min - fomentar el debate y la discusión de las ideas surgidas.

QUÉ APRENDER: La generación de nuevas ideas y el fomento del diálogo abierto entre los/as compañeros/as que trabajan por un objetivo común ayudan a desarrollar la creatividad.

2. Role Storming

- “ROLE STORMING”** es una actividad de juego de rol.
- OBJETIVOS DE LA HERRAMIENTA:** Aportar nuevas ideas en el proceso, animar a los individuos a perder sus inhibiciones adoptando otro personaje, ayudar a explorar diferentes perspectivas y opiniones, abrir la mente a diferentes puntos de vista y estimular la creatividad de los/as participantes.
- CONEXIÓN DE LA HERRAMIENTA CON EL ENEMIGO:** Al adoptar otro personaje, se anima a los individuos a explorar diferentes perspectivas y opiniones, lo que ayuda a estimular la creatividad y el pensamiento "fuera de la caja".
- RECURSOS Y MATERIALES:** Una lista de "roles", algunas hojas de papel y un bolígrafo / lápiz.
- APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA:** 5 minutos - pedir a los/as participantes que piensen como uno de los roles mientras resuelven un problema; 10 minutos - pedir a los/as participantes que aporten tantas ideas como sea posible; 10 minutos - discutir el enfoque de cada persona al problema.
- QUÉ APRENDER:** Conocer mejor el papel y las responsabilidades de cada uno/a, para poder trabajar juntos con más eficacia en el futuro.



Módulo 8: Feedback

I. MÓDULO DE APRENDIZAJE

Descripción

La retroalimentación es una información útil o una crítica que se da a alguien para decir lo que se puede hacer para mejorar una actuación, un producto, etc.

Competencias

- Identificar y tratar la retroalimentación positiva y negativa;
- Aprender el mecanismo para tratar la retroalimentación negativa;
- Priorizar adecuadamente las metas y objetivos de la empresa;
- Promover momentos para que los/as clientes/as den su opinión;
- Utilizar técnicas que promuevan la retroalimentación.

Objetivos

- Crear mecanismos para poner en marcha la retroalimentación recibida;
- Determinar las mejores formas de tratar la retroalimentación;
- Aplicar metodologías de planificación estratégica con una fijación de objetivos realista.
- Sistematizar los procesos empresariales;
- Comprender el tipo de feedback recibido y cuándo utilizarlo o no.

Resultados

- Estar más preparado/a para recibir y dar un feedback productivo;
- Controlar las propias emociones;
- Mejorar el servicio y/o el producto por el que se recibió la retroalimentación;
- Entender a qué clientes y/o opiniones de los clientes hay que responder.

1. Principales fuentes del enemigo

- Falta de flexibilidad;
- Feedback negativo.

2. Efectos y riesgos del enemigo

- Hay serios riesgos en el tratamiento de la retroalimentación (problemas de comportamiento, superación de la competencia).

3. Situación actual

Aunque hay cursos que forman a la gente en la gestión (e, implícitamente, en el manejo de la retroalimentación), todavía hay mucho que hacer en esta área.

Cómo gestionarlo

Hay soluciones para afrontar la retroalimentación: hacer preguntas para deconstruir la retroalimentación, tener en cuenta los beneficios de recibirla, escuchar activamente, pedir tiempo para el seguimiento, decir "gracias" y pensar antes de reaccionar.

Conclusiones

Saber cómo mejorar el producto y/o el servicio teniendo en cuenta los comentarios recibidos es una parte muy importante de una empresa, que no se puede ignorar.

Referencias

- Australian Commission on Safety and Quality in Healthcare. (2019). How to Handle Feedback in 10 Steps. <https://www.ausmed.com/cpd/articles/how-to-handle-feedback-in-10-steps>
- Herrera, T. (2018). Why It's So Hard to Hear Negative Feedback. <https://www.nytimes.com/2018/03/26/smarter-living/why-its-so-hard-to-hear-negative-feedback.html>
- Rankin, T. (2019). What to Do When a Client Leaves You Negative Feedback (5 Key Tips). <https://torquemag.io/2019/10/handling-negative-feedback/>

Módulo 8: Feedback

II. HERRAMIENTAS DE APRENDIZAJE

1. Dar y recibir feedback

- **“DAR Y RECIBIR FEEDBACK”** es una actividad de formación desarrollada para enseñar a proporcionar un feedback específico y diplomático y, por ello, productivo.
- **OBJETIVOS DE LA HERRAMIENTA:** Demostrar "sandwiching" cuando se proporciona retroalimentación, minimizando la defensiva de la gente cuando se escucha, y la culpa o el malestar cuando se dice, algo negativo, y proporcionando una retroalimentación que es específica y diplomática.
- **CONEXIÓN DE LA HERRAMIENTA CON EL ENEMIGO:** Ser capaz de proporcionar un feedback constructivo que pueda ser reconocido por el/la receptor/a es una herramienta importante para un empresario.
- **RECURSOS Y MATERIALES:** Un/a presentador/a que promueva el debate sobre los temas y explique el concepto de retroalimentación "sándwich", un rotafolio, un rotulador, algunas hojas de papel y un bolígrafo / lápiz.
- **APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA:** 10 minutos - pedir al grupo que reflexione sobre lo que es la retroalimentación, por qué es importante darla y en qué circunstancias; 5 minutos - explicar la técnica del "sándwich"; 20 minutos - practicar la retroalimentación "sándwich" entre los/as participantes; 5 minutos - discutir las respuestas a los desafíos no discutidos.

QUÉ APRENDER: Proporcionar un feedback constructivo, específico y diplomático, que permita que sea bien recibido y puesto en práctica, ayudando así a corregir o prevenir comportamientos no deseados y errores de ejecución.

2. El asiento caliente

- “EL ASIENTO CALIENTE”** es un método divertido que pretende enseñar a los equipos a dar y recibir un feedback adecuado, estableciendo una comunicación abierta y ayudando a evitar las críticas.
- OBJETIVOS DE LA HERRAMIENTA:** Evitar las críticas, crear empatía en el equipo y fomentar la comunicación abierta y la sensibilidad a la hora de dirigirse a los compañeros, ayudar a acoger los comentarios y promover la retroalimentación constructiva.
- CONEXIÓN DE LA HERRAMIENTA CON EL ENEMIGO:** Un clima enfático permite que las personas den su opinión de manera positiva y constructiva y que estén abiertas a recibirla y a poner en práctica las sugerencias presentadas.
- RECURSOS Y MATERIALES:** Una pizarra, un rotulador, algunas hojas de papel y un bolígrafo / lápiz.
- APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA:** 15 min - explicar los puntos de acción; menos de 60 min - anotar las preguntas y respuestas desde la perspectiva del "asiento caliente".
- QUÉ APRENDER:** La retroalimentación positiva ayuda a construir mejores hábitos y ambientes de trabajo, lo que se refleja positivamente en la productividad.



Módulo 9: Autoconfianza

I. MÓDULO DE APRENDIZAJE

Descripción

La **autoconfianza** se utiliza comúnmente como la seguridad en la propia capacidad personal, el juicio, el poder, etc.

Competencias

- Ser asertivo/a y autodisciplinado/a;
- Tener autoestima;
- Conocerse a sí mismo/a;
- Pensar positivamente.

Objetivos

- Tomar conciencia de la importancia de la confianza en uno/a mismo/a para poder afrontar las adversidades y los obstáculos;
- Consolidar la confianza en uno/a mismo/a y tener presente el deseo de superación constante;
- Identificar las propias debilidades y trabajar en ellas para mejorar constantemente;
- Saber cómo mejorar la propia confianza en sí mismo/a y el efecto positivo de la confianza en sus conocimientos y habilidades empresariales.

Resultados

- Ser disciplinado/a y hacer que uno/a sienta que tiene autocontrol sobre sus acciones diarias;
- Cambiar el sistema de creencias limitantes sobre uno/a mismo/a y evitar el autosabotaje;
- Tener una relación interpersonal eficaz con los miembros de su equipo que ayude a los/as empresarios/as a tener un crecimiento empresarial más rápido;
- Identificar las propias debilidades y trabajar en ellas para mejorar constantemente;
- Motivar a los/as empresarios/as en cualquier situación complicada por la que tengan que pasar.

1. Principales fuentes del enemigo

- Exceso o falta de confianza;
- Autoestima;
- Desafíos a corto plazo para la propia confianza en sí mismo/a.

2. Efectos y riesgos del enemigo

Existen graves riesgos en la confianza en uno/a mismo/a (falta de confianza, falta de simpatía, asumir riesgos propiamente dichos).

3. Situación actual

Aunque hay cursos que forman a las personas en la gestión (e, implícitamente, en tener confianza en sí mismo/a), todavía queda mucho por hacer en este ámbito

Cómo gestionarlo

Hay soluciones para aumentar la confianza en uno/a mismo/a: aprender (adquirir más experiencia, evitar la arrogancia, ser asertivo/a, conocimientos y habilidades), planificar y prepararse, pensar en positivo).

Conclusiones

Consolidar la confianza en uno/a mismo/a y tener presente el deseo de superación constante son actividades que deben estar presentes en quienes desean tener/emprender un negocio.

Referencias

- Building Confidence. (2021). <https://www.skillsyouneed.com/ps/confidence.html>
 Building Self-Confidence. (2020).
https://www.mindtools.com/search?search_term=Building+Self-Confidence
 Global entrepreneurship monitor. (2019).
https://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2020/06/Informe-GEM-Espa%C3%B1a-2019_20.pdf

Módulo 9: Autoconfianza

II. HERRAMIENTAS DE APRENDIZAJE

1. Analizando tus logros

- **“ANALIZANDO TUS LOGROS”** es un ejercicio destinado a analizar los recursos que uno/a ha puesto en marcha en el pasado y que le han llevado a un logro o "éxito".
- **OBJETIVOS DE LA HERRAMIENTA:** Ser consciente de los recursos que uno/a pone en cada situación y de cómo se avanza aprendiendo, alimentando la confianza mediante la acción y la práctica, y trabajando la aceptación y el autoconocimiento.
- **CONEXIÓN DE LA HERRAMIENTA CON EL ENEMIGO:** La falta de confianza en uno/a mismo/a se puede controlar analizando lo que se hizo en el pasado para tener éxito.
- **RECURSOS Y MATERIALES:** Una hoja de papel y un bolígrafo / lápiz.
- **APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA:** 10 min. - describir un logro o éxito del propio pasado; 20 min. - analizar y describir los recursos y habilidades que puso en marcha para conseguirlo; 10 min. - determinar el nivel de implicación en ese logro y las acciones que hizo para implicarse en su consecución; 10 min. - analizar varios logros siendo consciente de los recursos puestos en marcha en cada situación y de cómo se mejoró.

QUÉ APRENDER: La autoconfianza viene con la acción.

2. Método de crecimiento

- EL “MÉTODO DE CRECIMIENTO”** es un conocido método de coaching que se aplica en muchos ámbitos personales y profesionales.
- OBJETIVOS DE LA HERRAMIENTA:** Desarrollar un plan de acción, conocerse a sí mismo/a e identificar alternativas y posibilidades y ajustar las opciones en función de las posibilidades.
- CONEXIÓN DE LA HERRAMIENTA CON EL ENEMIGO:** Establecer y alcanzar objetivos es una parte importante del desarrollo de la autoconfianza.
- RECURSOS Y MATERIALES:** Una plantilla y un bolígrafo / lápiz.
- APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA:** 10 min - definir las metas y escribirlas en el cuadrado correspondiente de la plantilla; 10 min - reflexionar sobre la realidad de la situación en la que se está actualmente para ser consciente de lo cerca o lejos que se está de alcanzar la meta; 10 min - generar ideas que puedan contribuir a la consecución del objetivo; 10 min - elegir una opción.

<p style="text-align: center;">METAS/OBJETIVOS</p> <p>¿Cuál es tu objetivo?</p> <p>¿Es realista?</p> <p>¿Es alcanzable?</p> <p>¿Es un objetivo medible?</p> <p>¿Puede lograrlo en el tiempo disponible?</p>	<p style="text-align: center;">REALIDAD</p> <p>¿Cuál es tu situación concreta?</p> <p>¿Por qué es así?</p> <p>¿Qué has hecho hasta ahora y con qué resultados para cambiar tu situación?</p> <p>¿Qué te ha impedido hacer más?</p> <p>¿Cuáles son tus características personales, intereses y motivaciones?</p> <p>¿Cuáles son tus principales obstáculos para seguir creciendo?</p> <p>¿Qué obstáculos internos te frenan?</p> <p>¿Qué recursos o fuentes de ayuda puedes utilizar para superar estos obstáculos?</p> <p>¿Qué otros recursos necesitas y cómo puedes obtenerlos de forma realista?</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>¿Qué opciones tienes?</p> <p>Rellena una lista de diferentes soluciones, importantes y menos importantes, completas o parciales.</p> <p>¿Qué más podrías hacer?</p>	<p style="text-align: center;">VOLUNTADES</p> <p>¿Qué vas a hacer?</p> <p>¿Cómo lo vas a hacer?</p> <p>¿Cuándo, dónde y con quién lo haces?</p> <p>¿Cuáles son los obstáculos que tienes que superar?</p> <p>¿Cuáles son las posibilidades de éxito?</p>

- QUÉ APRENDER:** Conseguir objetivos es una parte importante del desarrollo de la confianza en uno/a mismo/a, por lo que con este método se puede aprender una técnica para establecer esos objetivos de forma que sea más fácil alcanzarlos.

Módulo 10: Flexibilidad cognitiva

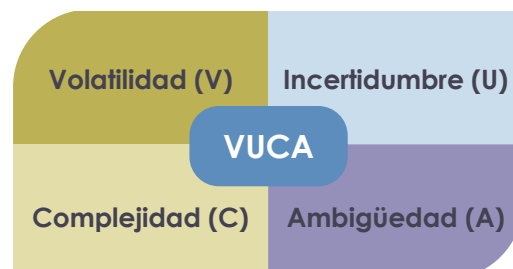
I. MÓDULO DE APRENDIZAJE

Descripción

La flexibilidad cognitiva o flexibilidad mental es la capacidad del cerebro humano para adaptar el comportamiento y el pensamiento a situaciones cambiantes, nuevas o inesperadas.

Competencias

- Adaptarse rápida y fácilmente a lo desconocido;
- Ser capaz de considerar múltiples conceptos simultáneamente, crear un entorno de colaboración exitoso, disfrutar probando y aprendiendo nuevas habilidades, establecer conexiones más fuertes con un equipo global y prosperar en un entorno de ritmo rápido, gestionar las diversas ideas y formas de trabajar de múltiples clientes y colegas, sugerir ideas frescas e innovadoras, y asumir múltiples tareas, priorizar y mantener la calma cuando los requisitos cambian;
- Ser resistente al cambio;
- Utilizar la intuición humana para asumir riesgos medidos.



Objetivos

- Adaptarse al entorno VUCA (por sus siglas en inglés: Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous);
- Evitar los sesgos cognitivos;
- Convertirse en un/a mejor tomador/a de decisiones en circunstancias complejas;
- Ser capaz de trasladar la propia flexibilidad al personal;
- Desarrollar la "mentalidad de crecimiento" frente a la "mentalidad fija";
- Mejorar la resiliencia y la capacidad de adaptación;
- Aprender a pensar fuera de la caja y encontrar alternativas a los problemas cotidianos.

Resultados

- Aceptar el miedo y la incertidumbre como emociones propias del/a empresario/a, y las opciones de los demás;
- Asumir el aprendizaje continuo y la evolución personal y profesional;
- Evitar los bloqueos en situaciones inesperadas;
- Ser receptivo/a al aprendizaje y a la adaptación de nuevas estrategias, conceptos y contenidos.

1. Principales fuentes del enemigo

Entornos
VUCA;

Falta de flexibilidad cognitiva
como empresario/a y líder;

Mentalidad
fija

2. Efectos y riesgos del enemigo

No ser flexible cognitivamente es arriesgado debido a los cambios en los recursos ya asignados, rigidez cognitiva, inercia de los grupos / personal, falta de coordinación en la implementación del cambio, redistribución de la autoridad, resistencia al cambio, amenazas al talento.

3. Situación actual

Aunque existen cursos que forman a las personas en la gestión (e, implícitamente, en la flexibilidad cognitiva), aún queda mucho por hacer en este ámbito.

Cómo gestionarlo

Existen soluciones para aumentar la flexibilidad cognitiva: aplicar tácticas para minimizar los riesgos del cambio, gestionar entornos VUCA y desbloquear posibles escenarios.

Conclusiones

La flexibilidad cognitiva es la capacidad de darse cuenta de que lo que se está haciendo no funciona, o ha dejado de funcionar y, por tanto, hay que reajustar el comportamiento, el pensamiento y las opiniones para adaptarse al entorno y a las nuevas situaciones.

Referencias

- Dheer, R. & Lenartowicz, T. (2019). Cognitive flexibility: Impact on Entrepreneurial Intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 115, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103339>.
- Misra, R. (2016). Developing Cognitive Flexibility and ability to Drive Change. <https://www.linkedin.com/pulse/developing-cognitive-flexibility-ability-drive-change-rajiv-misra>
- World Economic Forum. (n.d.). http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

Módulo 10: Flexibilidad cognitiva

II. HERRAMIENTAS DE APRENDIZAJE

1. Patrones de certeza

- Esta herramienta nos enseña que el cerebro no siempre juega a nuestro favor, y alerta sobre ciertas decisiones y estrategias que uno/a adopta.
- OBJETIVOS DE LA HERRAMIENTA:** Hacer que los/as emprendedores/as piensen fuera de la caja y desarrollen estrategias imaginativas y originales, entender cómo funciona el cerebro humano y cómo lleva a tomar decisiones basadas en la certeza, y entender qué son los patrones de certeza y cómo funcionan..
- CONEXIÓN DE LA HERRAMIENTA CON EL ENEMIGO:** La inflexibilidad cognitiva se debe a que el cerebro humano se deja llevar por patrones de certeza y.
- RECURSOS Y MATERIALES:** Dos rotuladores y una hoja de papel.
- APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA:** 1 min - pedir a los/as participantes que dibujen una flor grande en una hoja de papel; 5 min - jugar con los números y los nombres de los animales; 5 min - encontrar el patrón basado en los hallazgos anteriores; 5 min - encontrar más patrones; 15 min - identificar más patrones.

QUÉ APRENDER: Nuestros límites mentales condicionan nuestras acciones y, por tanto, nuestros resultados.

2. El cuarto escenario

El cuarto escenario de un proceso de cambio se refiere al bloqueo que afecta a las personas cuando saben lo que quieren (enfoque en el objetivo), cómo hacerlo (tienen las competencias y recursos necesarios) y cómo ejecutarlo adecuadamente (motivación y responsabilidad) pero, por alguna razón, no consiguen el resultado deseado.

OBJETIVOS DE LA HERRAMIENTA: Comprobar las estrategias, incluso las que se repiten sistemáticamente y que no conducen a la consecución de los resultados deseados, fomentando la flexibilidad de los comportamientos, identificando las estrategias fallidas y estimulando la aplicación de nuevas estrategias..

CONEXIÓN DE LA HERRAMIENTA CON EL ENEMIGO: El apego a las formas de ser y de hacer no siempre es deseable en la empresa.

RECURSOS Y MATERIALES: Un bolígrafo / lápiz y una hoja de papel.

APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA: 1 min - definir un objetivo aún no alcanzado; 5 min - reflexionar sobre lo que ha impedido alcanzar el objetivo; 5 min - revisar la propia estrategia paso a paso; 5 min - describir la "receta" de una estrategia perfectamente ejecutada; 5 min - preguntarse si hay compromiso con la razón o el resultado; 5 min - identificar lo que se puede cambiar para alcanzar los objetivos; 5 min - implementar una nueva estrategia.

QUÉ APRENDER: El poder de los apegos y las costumbres como elementos fijadores de "cómo hay que hacer las cosas", sobre todo cuando en otros momentos y circunstancias han servido para conseguir los resultados deseados.

Módulo 11: Automotivación

I. MÓDULO DE APRENDIZAJE

Descripción

La automotivación es la capacidad de impulsarse a sí mismo/a para tomar la iniciativa y la acción para perseguir objetivos y completar tareas.

Competencias

- Alinearse con los objetivos del grupo u organización;
- Estar dispuesto/a a actuar ante las oportunidades;
- Afrontar la adversidad, los contratiempos y los traumas, y recuperarse de ellos para vivir plenamente;
- Perseguir los objetivos con perseverancia;
- Esforzarse por mejorar o alcanzar un estándar de excelencia.

Objetivos

- Lograr resultados estratégicos e impulsar el crecimiento y la productividad de la organización.
- Ser más eficaz y eficiente en la consecución de los objetivos personales y de equipo.
- Contribuir a la realización de la visión organizativa proporcionando dirección estratégica y motivación a los equipos.
- Fomentar el aprendizaje continuo y el éxito, sea cual sea el escenario. Aprender a despertar emociones positivas dentro de uno mismo, y luego enseñar esa habilidad a los demás.
- Estimular un sentimiento de pasión o entusiasmo entre los miembros del equipo para lograr objetivos desafiantes.
- Despertar las propias emociones y empujarse a sí mismo/a para ir más allá de lo que se espera.

Resultados

- Crear un entorno motivador;
- Mejorar el nivel de confianza;
- Aumentar la productividad personal y del equipo;
- Vivir sin remordimientos;
- Priorizar el aprendizaje y el desarrollo;
- Reducir el estrés;
- Establecer objetivos.

1. Principales fuentes del enemigo

Motivadores extrínsecos;

Sentimientos de obligación;

Motivadores intrínsecos.

	Motivación	Objetivos
Intrínseco	Haces la actividad por que: - es agradable - es divertida - es internamente gratificante; - es satisfactoria	Los objetivos provienen del interior y los resultados satisfacen tus necesidades psicológicas básicas de: - autonomía; - competencia; - de relación
Extrínseco	Realizas la actividad para obtener una recompensa externa a cambio	Los objetivos se centran en un resultado y no satisfacen las necesidades psicológicas básicas. Las metas implican ganancias externas, como: - evitar las consecuencias; - fama; - dinero; - poder.

2. Efectos y riesgos del enemigo

No estar auto-motivado/a es un riesgo debido a los malos hábitos, las circunstancias externas, las presiones, la falta de deseo o la falta de recursos adecuados.

3. Situación actual

Aunque existen cursos que forman a las personas en gestión (e, implícitamente, en automotivación), aún queda mucho por hacer en este ámbito.

Cómo gestionarlo

Existen soluciones para aumentar la automotivación: romper con los malos hábitos, hacer frente a la presión de forma eficaz, desear marcar la diferencia, obtener los recursos financieros adecuados.

Conclusiones

La automotivación requiere creer en uno/a mismo/a, mantenerse inspirado/a y seguir adelante a pesar de los contratiempos.

Referencias

- Cherry, K. (2020). Differences of Extrinsic and Intrinsic Motivation. <https://www.verywellmind.com/differences-between-extrinsic-and-intrinsic-motivation>
- Christian, L. (2019) Self-Motivation: Staying Motivated to Reach Your Goals. <https://soulsalt.com/self-motivation/>
- Global entrepreneurship monitor. (2020). https://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2020/06/Informe-GEM-Espa%C3%B1a-2019_20.pdf

Módulo 11: Automotivación

II. HERRAMIENTAS DE APRENDIZAJE

1. Aprecia lo que tienes

- **"APRECIA LO QUE TIENES"** ayuda a apreciar lo que los/as empresarios/as ya tienen.
- **OBJETIVOS DE LA HERRAMIENTA:** Estar centrado/a en la consecución de objetivos, sentirse bien y feliz con uno/a mismo/a, y enseñar a la mente a centrarse en lo positivo de la vida.
- **CONEXIÓN DE LA HERRAMIENTA CON EL ENEMIGO:** Una de las mejores maneras de mantenerse motivado/a es celebrar los propios logros.
- **RECURSOS Y MATERIALES:** Bolígrafos azul y rojo y algunas hojas de papel.
- **APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA:** 5 min. - considerar los logros y las posesiones utilizando bolígrafos azules; 18 min. - compartir lo que los participantes han captado con los demás y explicar lo que aprecian (5 min.), añadir más ideas utilizando bolígrafos rojos (3 min.) y debatir lo que sugieren las listas (10 min.); 10 min. - retroalimentación del grupo.
- **QUÉ APRENDER:** Cómo elaborar objetivos adicionales que uno quisiera cumplir.



2. Quiero ser – quiero hacer

“**QUIERO SER, QUIERO HACER**” es ideal para motivar a las personas y ayudarlas a identificar sus verdaderas metas en la vida, ya que la mayoría de las personas sólo son conscientes de unos pocos objetivos y deseos.

OBJETIVOS DE LA HERRAMIENTA: Identificar los verdaderos objetivos en la vida, darse cuenta de qué áreas de la propia vida necesitan más atención, y reflexionar y tomar conciencia de los propios objetivos vitales.

CONEXIÓN DE LA HERRAMIENTA CON EL "ENEMIGO": Es primordial entender lo que significa la motivación para las personas, para que puedan encontrar sus propias formas de motivarse.

RECURSOS Y MATERIALES: Bolígrafos azul y rojo y algunas hojas de papel.

APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA: 5 min - escribir una lista de cosas por hacer utilizando un bolígrafo azul; 10 min - compartir lo que los/as participantes han captado con los demás y explicar lo que aprecian (5 min), reflexionar (2 min) y añadir más objetivos (3 min) utilizando un bolígrafo rojo; 10 min - retroalimentación del grupo.

QUÉ APRENDER: Esta herramienta ayuda a reconocer y comprender que no todo el mundo está motivado por las mismas razones porque cada persona tiene sus propias motivaciones.

Módulo 12: Centrarse

I. MÓDULO DE APRENDIZAJE

Descripción

Centrarse en lo importante permite decidir rápidamente lo que hay que aplazar, lo que hay que delegar, lo que hay que ignorar y dejar pasar, y en lo que hay que centrarse.

Competencias

- Ser capaz de evitar las distracciones y establecer prioridades y objetivos;
- Mantener la concentración;
- Gestionar el tiempo con eficacia;
- Pensar estratégicamente.

Objetivos

- Evitar las distracciones;
- Definir los objetivos generales de una empresa;
- Delegar tareas con eficacia;
- Poner en práctica la Matriz Eisenhower o la Matriz Urgente-Importante;
- Establecer la estrategia adecuada.

Resultados

- Aplicar el principio de urgencia/importancia de Eisenhower;
- Evitar las distracciones;
- Definir los objetivos generales de una empresa de nueva creación;
- Delegar tareas de forma eficaz;
- Establecer la estrategia adecuada

1. Principales fuentes del enemigo

Falta de descripción del trabajo;

No ceñirse al plan;

La sobreventa

2. Efectos y riesgos del enemigo

No centrarse en lo que es importante tiene un mal impacto en la empresa: daño a la reputación profesional, baja productividad, incumplimiento de los plazos, mal servicio al cliente, personal desmotivado

3. Situación actual

Aunque hay cursos que forman a las personas en gestión (e, implícitamente, en centrarse en lo importante), aún queda mucho por hacer en este ámbito.

Cómo gestionarlo

Hay soluciones para centrarse en lo importante: eliminar las distracciones, aplicar la Matriz Eisenhower y dejar de hacer varias cosas a la vez.

Conclusiones

Centrarse en lo que es importante es primordial, especialmente para las nuevas empresas.

Referencias

- Covey, F. (2019). Put First Things First. <https://www.franklincovey.com/the-7-habits/habit-3/The-Eisenhower-Matrix>. (2021). <https://www.eisenhower.me/eisenhower-matrix/>
Berler, C. (2016). 7 Ways to refocus on What's Truly Important. <https://www.entrepreneur.com/article/270734>

Módulo 12: Centrarse

II. HERRAMIENTAS DE APRENDIZAJE

1. Matriz de Eisenhower

- **"LA MATRIZ DE EISENHOWER"** se basa en una representación gráfica, en un cuadrante de dos ejes, de los diferentes niveles de importancia y urgencia de una tarea específica..
- **OBJETIVOS DE LA HERRAMIENTA:** Clarificar y corregir la priorización que permite concluir primero los proyectos más importantes, delegar las tareas menos importantes y mejorar la gestión del tiempo.
- **CONEXIÓN DE LA HERRAMIENTA CON EL "ENEMIGO":** La gestión del tiempo y el establecimiento de prioridades son, por tanto, la única forma de asegurar que se abordan correctamente las tareas y objetivos principales, dejando de lado todo lo secundario.
- **RECURSOS Y MATERIALES:** Un bolígrafo y una plantilla.
- **APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA:** 10 min - escribir lo que es importante y urgente en el primer cuadrante; 10 min - escribir lo que es importante pero no urgente en el segundo cuadrante; 10 min - escribir lo que no es importante, pero sí urgente en el tercer cuadrante; 10 min - escribir lo que no es ni importante, ni urgente en el cuarto cuadrante.
- **QUÉ APRENDER:** Cómo elegir las prioridades de forma correcta y saber qué tareas hay que realizar primero.



2. Ladrones de tiempo

Esta herramienta se ocupa de los ladrones de tiempo (cosas que roban tiempo valioso a las personas).

OBJETIVOS DE LA HERRAMIENTA: Evaluar la importancia de utilizar una herramienta de planificación, examinar cómo se gasta el tiempo, aumentar la conciencia de las estrategias de gestión del tiempo, modelar el establecimiento de prioridades, organizar las tareas por categorías, realizar el trabajo en el momento oportuno, predecir los ladrones de tiempo externos y programar el tiempo adecuadamente.

CONEXIÓN DE LA HERRAMIENTA con el enemigo: La gestión de los ladrones de tiempo es una habilidad fundamental útil para todos los/as empresarios/as.

RECURSOS Y MATERIALES: Un bolígrafo, una hoja de papel y una plantilla.

APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA: 5 min - anotar todas las actividades realizadas durante un día (en la primera columna) y el tiempo aproximado que llevan (en la segunda columna); 5 min - anotar las actividades previamente planificadas y obligatorias (en la tercera columna); 5 min - anotar las actividades elegidas al azar ese día que no se realizaron por falta de tiempo (en la primera columna); 5 min - anotar algunas reflexiones.

ACTIVIDADES	TIEMPO (DURACIÓN)	ACTIVIDADES OBLIGATORIAS Y PLANIFICADAS (MARQUE CON UNA "X")

QUÉ APRENDER: Gestionar bien el tiempo requiere autocontrol y una buena capacidad de gestión para priorizar y ver dónde están esos "ladrones de tiempo".

Módulo 13:

Gestionar la actitud de los clientes

I. MÓDULO DE APRENDIZAJE

Descripción

La gestión de las relaciones con los/as clientes ayuda a las empresas a conocer el comportamiento de sus clientes y a modificar sus operaciones comerciales para garantizar que los/as clientes sean atendidos/as de la mejor manera posible.

Competencias

- Ser capaz de comunicarse eficazmente por vía digital (correo, teléfono, etc.) y de establecer relaciones;
- Comunicar con claridad;
- Tener conocimientos técnicos;
- Escuchar activamente;
- Prestar la debida atención.

Objetivos

- Comunicar con eficacia;
- Crear una experiencia personalizada y única para el cliente;
- Diseñar procesos de retroalimentación interna y estrategias de resolución de problemas;
- Hacer un seguimiento;
- Resolver problemas de forma eficaz

Resultados

- Comunicar con eficacia;
- Crear una experiencia personalizada y única para el cliente;
- Diseñar procesos de retroalimentación interna y estrategias de resolución de problemas;
- Seguimiento;
- Resolver problemas con eficacia.

1. Principales fuentes del enemigo

- Agotamiento de las existencias;
- Falta de seguimiento;
- Larga espera de soluciones eficaces;
- Repetir el problema del cliente;
- Representantes de servicio desinteresados/as.

2. Efectos y riesgos del enemigo

No gestionar adecuadamente el comportamiento de los clientes tiene un mal impacto en la empresa: aumento de los costes, pérdida de la eficacia del marketing, pérdida de reputación y caos organizativo.

3. Situación actual

Aunque existen cursos que forman a las personas en materia de gestión (e, implícitamente, en la gestión del comportamiento del cliente), aún queda mucho por hacer en este ámbito.

Cómo gestionarlo

Existen soluciones para gestionar el comportamiento de los clientes: desarrollar una guía/protocolo para tratar a los clientes, establecer una estrategia de comunicación eficaz por correo electrónico, tener un enfoque orientado al cliente, innovar con nuevos paradigmas de tratamiento de los clientes y proporcionar formación para tratar a los clientes insatisfechos/as.

Conclusiones

Los clientes son el motor de una start-up y la clave de la supervivencia de cualquier empresa.

Referencias

- Covey, F. (2019). Put First Things First. <https://www.franklincovey.com/the-7-habits/habit-3/>
- Delvecchio, B. (2021). What Are the Consequences of Offering Bad Customer Service Experience? <https://workingsolutions.com/bad-customer-service-experience/>
- Zucal, C. (2016). 5 of the Most Common Types of Customer Complaints, and How to Handle Them. <https://www.socialmediatoday.com/social-business/5-most-common-types-customer-complaints-and-how-handle-them>

Módulo 13:

Gestionar la actitud de los clientes

II. HERRAMIENTAS PRÁCTICAS

1. Empatía






- Esta herramienta presenta un breve pasaje de lectura en el que se describe cómo dos personas se encuentran en un aparcamiento, observan un hecho concreto y reaccionan ante él.
- OBJETIVOS DE LA HERRAMIENTA:** Fomentar una mejor escucha para mostrar empatía con los demás.
- CONEXIÓN DE LA HERRAMIENTA CON EL ENEMIGO:** Es necesario desarrollar habilidades de gestión de personas y mostrar empatía, donde la escucha es el centro del proceso.
- RECURSOS Y MATERIALES:** El hombre asombrado breve pasaje de lectura / situación.

Me dirigía a la salida de un edificio de aparcamientos de cuatro plantas junto a una clínica médica de cinco plantas. Era viernes, las 14:15 y el edificio estaba abarrotado de coches. Un hombre, que parecía tener unos 75 años, entró. Cuando se acercó a mí, se detuvo, se volvió hacia mí y dijo: "¿Están regalando algo hoy? Nunca lo había visto tan lleno". Parecía incapaz de creer que el edificio estuviera lleno. "Apuesto a que es porque mucha gente no trabaja los viernes, así que les conviene programar sus citas los viernes", le dije. "No es porque sea viernes. Suelo venir aquí los viernes y nunca ha estado tan lleno", dijo. "Hoy está muy lleno, y no sé por qué", dije.

- APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA:** 5 min. - dividir a los/as participantes en grupos de cuatro; 5 min. - hacer que una persona lea el pasaje con las dos conclusiones diferentes mientras los demás escuchan; 5 min. - discutir y analizar en grupo los dos finales diferentes y las reacciones a la misma situación descrita en las dos notas diferentes; 5 min. - llevar la discusión al grupo completo y obtener retroalimentación.

QUÉ APRENDER: Escuchar atentamente implica empatía y muestra buenas habilidades de gestión de personas y conocimiento del manejo de las actitudes de los clientes.

2. El método de los 5 porqués

-  Esta herramienta muestra la verdadera razón de un problema concreto asegurándose de que se identifica claramente..
-  **OBJETIVOS DE LA HERRAMIENTA:** Encontrar la verdadera razón del problema de forma sistemática y analizar un problema desde varios ángulos diferentes.
-  **CONEXIÓN DE LA HERRAMIENTA CON EL ENEMIGO:** El método de los 5 PORQUÉS permite discutir sobre lo que está causando un problema y permite a la gente verlo desde todos los ángulos, lo que idealmente lleva a la verdadera causa del problema.
-  **RECURSOS Y MATERIALES:** Un tablero rectangular en el que se puede fijar una hoja grande de papel con alfileres y 5 tarjetas de colores diferentes o notas adhesivas.
-  **APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA:** 5 minutos por cada uno de los 5 pasos en los que se plantea un PROBLEMA, se pregunta el PORQUÉ y se plantea una SOLUCIÓN.



QUÉ APRENDER: Cómo tratar con los clientes.

Módulo 14: Riesgos

I. MÓDULO DE APRENDIZAJE

Descripción

El **afrentamiento de los riesgos** reconoce el uso de seis estrategias.

		IMPACTO	
		ALTO ←	→ BAJO
PROBABILIDAD/ POSIBILIDAD	ALTO ↑ ↓ BAJO	Alto impacto Alta probabilidad	Bajo impacto Alta probabilidad
	BAJO	Alto impacto Baja probabilidad	Bajo impacto Baja probabilidad

Competencias

- Ser capaz de adaptarse a nuevas inquietudes y a entornos cambiantes, de arrastrar también al equipo, de entablar relaciones, de hacer declaraciones de resolución de problemas, de trabajar bajo presión;
- Tener capacidad de evaluación analítica de riesgos, conocimientos y habilidades financieras, capacidad de gestión y liderazgo, y rigor normativo y pensamiento estratégico.

Objetivos

- Convertirse en un/a mejor comunicador/a, consciente de las cuestiones culturales, creativo/a y adaptable, y curioso/a y escéptico/a;
- Mejorar la capacidad de gestión, la percepción de las cuestiones organizativas y la gestión del estrés.


Resultados

- Convertirse en un/a mejor comunicador/a, consciente de las cuestiones culturales, creativo/a y adaptable, y curioso/a y escéptico/a;
- Mejorar la capacidad de gestión, la percepción de las cuestiones organizativas y la gestión del estrés

1. Principales fuentes del enemigo

-  Riesgos financieros;
-  Riesgos humanos;
-  Riesgos legales;
-  Riesgos de comercialización;
-  Riesgos de producción.

2. Efectos y riesgos del enemigo

-  No tratar adecuadamente los riesgos tiene un mal impacto en el negocio: riesgos financieros, riesgos laborales, riesgos mentales y riesgos sociales y familiares.

3. Situación actual

Aunque hay cursos que forman a las personas en gestión (e, implícitamente, en el tratamiento de los riesgos), aún queda mucho por hacer en este ámbito.

Cómo gestionarlo

Existen soluciones para afrontar los riesgos: aplicación práctica del concepto de gestión de riesgos en una organización del sector público, escenarios para la gestión de riesgos empresariales y soluciones.

Conclusiones

Hacer frente a los riesgos como empresario/a es una cuestión muy compleja.

Referencias

- 2019 SBA Fact Sheet. (2020). <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/38662/>
- IOSH. (2019). Competency framework: professional standards for safety and health at work. Leicestershire: IOSH.
- Sohrabi, S., Udrea, O. & Riabov, A. V. (2017). Scenario Planning for Enterprise Risk Management. www.cs.toronto.edu/~shirin/ICAPS-2017-Demo-Final-Version.pdf

Módulo 14: Riesgos

II. HERRAMIENTAS PRÁCTICAS

1. Identificar los riesgos

LA IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS es uno de los principales componentes de la gestión de riesgos para un/a empresario/a.

- OBJETIVOS DE LA HERRAMIENTA:** Convertirse en una persona creativa y adaptable, mejorar su capacidad de gestión y su percepción de las cuestiones organizativas.
- CONEXIÓN DE LA HERRAMIENTA CON EL ENEMIGO:** Esta herramienta ayuda a los/as empresarios/as a identificar adecuadamente los riesgos de su empresa.
- RECURSOS Y MATERIALES:** Una lista de tareas y un bolígrafo.
- APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA:** 10 min - establecer el contexto y determinar el enfoque; 5 min - identificar; 10 min - seleccionar y aplicar un método de identificación de riesgos..

Paso	Cuestiones	Respuesta
1. Establecer el contexto y determinar el enfoque (10 minutos)	¿Cuándo se produjo el problema?	
	¿Cuál es el área de impacto del riesgo?	
	¿Cuál es la importancia del riesgo?	
	¿A quién se va a dirigir?	
	- a la dirección	
	- empleado/a	
	¿Qué significa el riesgo en el contexto más amplio de la empresa?	
2. Identificar (5 minutos)	¿Cuándo fue la última vez que se realizó una revisión formal de identificación de riesgos?	
	<i>Factores internos:</i>	
	- capacidades	
	- gobernanza	
	- objetivos	
	- la cultura organizativa	
	- políticas	
	- normas	
	- estrategias	
	<i>Factores externos:</i>	
	- la competencia	
	- culturales	
	- económicos:	
	-local	
	-regional	
	-nacional	
	-internacional	
- político		
- reglamentario		
- social		
- tecnológico		
3. Selección y aplicación de métodos de identificación de riesgos	Bottom-Up / Top-Down	
	- Análisis de escenarios	
	Bottom-Up	
	- Análisis de la causa raíz	
	- Estudio	
	Top-Down	
- Entrevista		
- Taller		

QUÉ APRENDER: Cómo elaborar una lista de los principales riesgos que pueden afectar positiva o negativamente a una empresa utilizando los métodos adecuados de identificación de riesgos.

Módulo 14: Riesgos

II. HERRAMIENTAS PRÁCTICAS

2. Medir los riesgos

LA MEDICIÓN DE LOS RIESGOS es uno de los principales componentes de la gestión de riesgos para un/a empresario/a.

- OBJETIVOS DE LA HERRAMIENTA:** Tomar conciencia de los riesgos de la empresa, mejorar la propia capacidad de gestión y la percepción de los problemas de la organización..
- CONEXIÓN DE LA HERRAMIENTA CON EL ENEMIGO:** Esta herramienta ayuda a los/as empresarios/as a medir adecuadamente los riesgos en su empresa.
- RECURSOS Y MATERIALES:** Un cuadro de puntuación de riesgos y un bolígrafo.
- APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA:** 15 min - identificar el tipo de riesgo haciéndose algunas preguntas; 5 min - estimar la probabilidad del riesgo puntuándolo; 5 min - estimar el impacto del riesgo (riesgo mínimo, bajo, medio, alto o devastador) puntuándolo; 5 min - crear un cuadro de mando de riesgos..

Riesgo	Puntuación de probabilidad	Puntuación de impacto	Puntuación de riesgo total
<i>Riesgo de cumplimiento</i>			
<i>Riesgo financiero</i>			
<i>Riesgo operative</i>			
<i>Riesgo de reputación</i>			
<i>Riesgo estratégico</i>			

QUÉ APRENDER: A identificar adecuadamente el tipo de riesgo, a estimar adecuadamente la probabilidad de riesgo y a estimar adecuadamente el impacto del riesgo.



Módulo 15: Negociación

I. MÓDULO DE APRENDIZAJE

Descripción

Las habilidades de negociación son cualidades que permiten a dos o más partes llegar a un compromiso, habilidades blandas que incluyen capacidades como la comunicación, la persuasión, la planificación, la elaboración de estrategias y la cooperación.

Competencias

- Ser capaz de analizar y cultivar la propia BATNA (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado, por sus siglas en inglés), hacer buenas preguntas, establecer una buena relación, escuchar activamente, planificar la fase de ejecución, presentar múltiples ofertas simultáneamente (MESO), buscar compensaciones inteligentes, intentar un contrato contingente y negociar el proceso.
- Ser consciente del sesgo de anclaje.

Objetivos

- Evaluar las competencias de negociación actuales;
- Aprender habilidades y comportamientos para mejorar las competencias;
- Gestionar el proceso por fases de una negociación;
- Elaborar estrategias adecuadas para situaciones de negociación difíciles;
- Comprender y aplicar los principios fundamentales de las negociaciones en las que todos ganan.

Resultados

- Ser capaz de comunicarse más eficazmente de forma verbal y no verbal, demostrar tenacidad y autocontrol, centrarse simultáneamente en los resultados de la negociación y en la relación para lograr el propio objetivo, pensar de forma creativa y clara en situaciones difíciles, y entender la negociación como un arte y una ciencia.
- Aumentar la confianza y la capacidad de elaborar estrategias.

1. Principales fuentes del enemigo

Comunicar;

Persuadir;

Planificar;

Elaboración de estrategias.

2. Efectos y riesgos del enemigo

No negociar adecuadamente tiene un impacto negativo en los negocios: por lo tanto, los/as empresarios/as deben calibrar los puntos débiles de sus oponentes, hacer ofertas que éstos no puedan rechazar y no mostrar nunca desesperación.

3. Situación actual

Aunque hay cursos que forman a las personas en gestión (e, implícitamente, en habilidades de negociación), aún queda mucho por hacer en este ámbito.

Cómo gestionarlo

Existen soluciones para negociar adecuadamente: conocer los principios básicos de los estudios de comunicación, una ciencia interdisciplinaria que tiene sus raíces en la gramática, la lingüística, la filosofía, la psicología, la retórica, etc., adoptar diferentes escenarios en el proceso de negociación y realizar un curso de formación que permita a los/as empresarios/as crear un marco de negociación

Conclusiones

El estudio de las habilidades de negociación desarrolla importantes competencias de negociación. develops important negotiation competencies.

Referencias

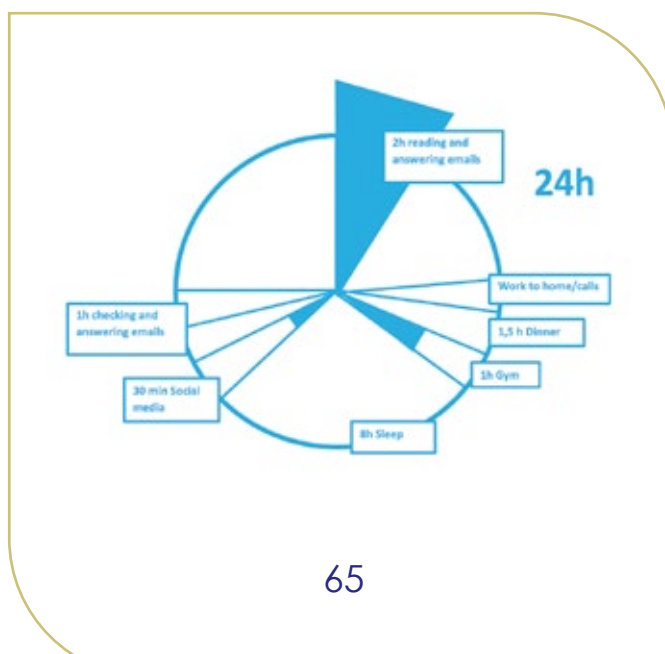
- Maksimović, M., Simeonović, N. & Dimiskovska, B. (2013). Negotiation Skills and Non-Verbal Communication. *Economics Management Information Technology*, 2(1), 33-40.
 Negotiation Is a Method by Which People Settle Differences. (2017).
<https://leadershipflagship.com/2017/08/24/6-steps-to-successful-negotiation/>
 Successful Negotiations: Instructor Guide. (2015). <https://transportation.wv.gov/highways/training/Documents/NegotiatingSkillsInstructorGuide.doc>.

Módulo 15: Negociación

II. HERRAMIENTAS PRÁCTICAS

1. Comunicación

- LA COMUNICACIÓN** es uno de los principales componentes de las Habilidades de Negociación para un empresario/a.
- OBJETIVOS DE LA HERRAMIENTA:** Evaluar las competencias de negociación actuales, aprender habilidades y comportamientos para mejorar las competencias y comprender los principios fundamentales de una buena negociación..
- CONEXIÓN DE LA HERRAMIENTA CON EL ENEMIGO:** La comunicación permite intercambiar, explicar, informar, ofrecer, contraofertar y razonar.
- RECURSOS Y MATERIALES:** Un cuestionario y un bolígrafo.
- APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA:** 10 min - leer la columna "Declaración" del Quiz; 10 min - puntuarse a sí mismo; 5 min - sumar.
- QUÉ APRENDER:** Lo buen/a comunicador/a que es el/la empresario/a.



2. Persuasión

- LA PERSUASIÓN** es uno de los principales componentes de las habilidades de negociación para un/a empresario/a.
- OBJETIVOS DE LA HERRAMIENTA:** Evaluar las competencias de negociación actuales, aprender habilidades y comportamientos para mejorar las competencias y comprender los principios fundamentales de una buena negociación.
- CONEXIÓN DE LA HERRAMIENTA CON EL ENEMIGO:** No basta con convencer a alguien, hay que persuadirlo/a.
- RECURSOS Y MATERIALES:** Un cuestionario y un bolígrafo.
- APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA:** 10 min - leer las dos primeras columnas del Quiz; 10 min - puntuarse; 5 min - sumar.

El persuasor como un / una:	Cuestiones	Respuesta	
		Sí	No
Calculador/a			
Colaborador/a			
Investigador/a			
Moderador/a			
Porcentajes posibles			
Calculador/a			
Colaborador/a			
Investigador/a			
Moderador/a			

- QUÉ APRENDER:** Que el/la empresario/a como persuasor es también un/a calculador/a, un/a colaborador/a, un/a investigador/a o un/a moderador/a.



www.efeproject.eu



The European Commission support for the production of this publication under the project Games for Tolerance - no. 2020-1-BG01-KA201-079206 does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.