

Capítulo 7. Gestión de la inteligencia emocional emprendedora

En el momento en que escribo este libro, nos encontramos viviendo la que ha sido calificada por los expertos economistas “*la mayor recesión vivida en la historia*”, “*un periodo de recesión más intenso y profundo que el vivido en la Gran Depresión del 29*”. Han venido a mi mente lecturas esenciales de esa época que retratan la situación económica y social vivida por los contemporáneos de aquellos tiempos. *Las uvas de la ira*, de Steinbeck, entre otras, se ha convertido en una referencia utilizada en múltiples textos, artículos o ensayos.

Más allá de la realidad económica, se ha instalado en la colectividad, en el conjunto de la población un sentir, un padecer, un sufrir esta situación tanto de manera directa, como indirecta. Se ha instalado un estado de ánimo colectivo de desánimo, de falta de perspectiva futura y de lo que decía el movimiento punk de finales de los años setenta, como el “*no future*”. No hay futuro. No tenemos esperanza.

Es un estado de ánimo. Un factor esencial a la hora de ver el mundo, de actuar y de movernos y de tener las energías para transformarlo. Forma parte de aquello que denominamos la motivación. Las ganas.

Las emociones, los sentimientos, son recursos fundamentales con los que contamos los seres humanos para hacer cosas, o para evitarlas. Suponen un recurso básico tanto para el comienzo de los proyectos como para abordar las dificultades y los problemas que afrontamos las personas a lo largo de nuestra vida. Por lo tanto, para los emprendedores y/o empresarios, son aspectos esenciales a tener en consideración en su bagaje personal y profesional. El **saber utilizar las emociones**, el saber escucharlas y canalizarlas en nuestro beneficio, se traduce en el desarrollo de una competencia clave para lograr un adecuado desarrollo del proyecto empresarial. Se trata de lo que denominamos “**la inteligencia emocional**”.

Saber identificar qué estamos sintiendo, saber comprender qué tipo de reacciones (que no respuestas) nos aboca el estar identificando una determinada emoción, qué tipo de decisiones adoptamos de acuerdo a nuestro ánimo, nos permite identificar y recurrir a recursos personales que tienen una proyección directa en nuestro desempeño profesional, en este caso, como emprendedores o empresarios.

Estos, además, han de abordar y gestionar un conjunto de emociones que son inherentes al proceso de puesta en marcha. Muchas de ellas tienen que ver con los miedos. El **miedo** es la emoción central de los emprendedores-empresarios. La forma en la que los emprendedores se relacionan con el miedo supondrá el vector esencial de éxito de un proyecto empresarial. El miedo al riesgo, a que un cliente nos diga que no, el miedo ante la incertidumbre..., se convierten en variables determinantes tanto para la puesta en marcha como para el mantenimiento y supervivencia a lo largo del tiempo del proyecto empresarial.

Y no solamente el miedo. Pensemos en el estado de ánimo de la **preocupación**. Estar permanentemente alerta sobre los potenciales resultados futuros que pueden suponer unos efectos no deseados tanto para nosotros individualmente, como para las personas de nuestro entorno.

También la **vergüenza** al presentar nuestros productos y/o propuestas ante determinadas personas, en un foro, etc., que puede llegar a repercutir en la imposibilidad de alcanzar a nuestros clientes, y desde aquí, directos al **sufrimiento** que supone no alcanzar el objetivo de iniciar el proyecto.

Tengamos en cuenta cómo el estar situado en un determinado estado de ánimo o “inundado” por una determinada emoción, afecta a nuestra manera de afrontar el mundo, las situaciones que implica y nuestra capacidad de análisis y respuesta, así como la posibilidad de encontrar soluciones ante una determinada situación o problema.

Por lo tanto, la inteligencia emocional es básica en el tema que nos centra. Se trata de una esfera de desarrollo competencial y de capacidades que pueden llegar a suponer el factor crítico de éxito o fracaso en un determinado proyecto emprendedor. El desarrollo de la inteligencia emocional, o ese saber hacer las cosas, implica rasgos diferenciales entre unas personas y otras de cara a alcanzar la excelencia en su desempeño. En nuestro caso, poner en marcha y desarrollar una estructura empresarial productiva.

Es por esta razón por la que nos detendremos a conocerla un poco más en detalle.

Para ordenar ideas

Permíteme lector hacerte una confidencia. Soy un auténtico analfabeto emocional. He llegado a esta conclusión después de la cantidad de veces que me ha resultado complicado darle nombre a mis emociones. Reconozco que cada vez menos. Pero siempre tengo en mente esta idea. No he recibido una educación emocional profunda que me permitiera dar nombre a lo que sucedía en mi vida. En mi interior. Y no solamente esto es responsabilidad de mis padres (de los cuales siempre he sentido su amor, cariño y respeto por mí), sino del entorno en el que hasta la fecha nos hemos socializado. Las emociones eran un terreno inestable, poco racional, “típico de las niñas”. Con todas estas premisas y alguna más, finalmente se obvia lo emocional por la primacía de la razón, lo que se piensa y se analiza. Y esto es craso error.

Pero lo primero es saber diferenciar los conceptos. Distingamos bien estas ideas:

- Las emociones
- Los sentimientos
- Los estados de ánimo
- Los temperamentos
- La competencia emocional

Las EMOCIONES

Siguiendo a Daniel Goleman en su obra best seller *Inteligencia Emocional*¹, podemos decir que las emociones “son impulsos que nos llevan a actuar. Se trata de programas de actuación de los cuales nos encontramos dotados a causa del proceso evolutivo”.

Bajo una perspectiva etimológica, *emoción* viene del verbo latino *movere* (moverse). Va a ser esta misma raíz latina la que nos otorgue también la palabra *motivación*. Comprobamos ya desde su misma raíz cómo la emoción se encuentra íntimamente ligada a la motivación.

Las emociones, en muchas ocasiones, no las identificamos de manera pura. Es decir, que somos capaces de identificar una única emoción en un momento dado. Pueden llegar a mezclarse. En todo caso, se ha llegado a un cierto consenso respecto a las que son emociones básicas. Veámoslas:

- La ira: con emociones colaterales como el enojo, el resentimiento, etc.
- La tristeza: aflicción, pena...

¹ Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairós.

- El miedo: temor, inquietud, nerviosismo, desasosiego...
- Alegría: tranquilidad, satisfacción...
- Amor: aceptación, cordialidad...
- Sorpresa: asombro, admiración...
- Aversión: desprecio, desdén, antipatía...
- Vergüenza: culpa, humillación, aflicción....

Las emociones son irracionales. No somos capaces de controlarlas. Suceden. Se dan. Tienen un efecto en un periodo de tiempo muy acotado. Afectan a nuestra situación en el corto plazo. No son permanentes.

Los SENTIMIENTOS

Se trata de las emociones unidas al pensamiento. Estos se producen de manera simultánea a los pensamientos que tenemos acerca de lo que nos sucede en un determinado momento. Se trata de las etiquetas que ponemos a las emociones que estamos percibiendo.

Con la identificación de los sentimientos, seremos capaces de alcanzar nuevas formas de respuesta ante las situaciones que estemos abordando, que no supongan un “dejarse llevar” por las emociones que nos inundan y que, según Goleman, pueden llegar a provocar un “secuestro emocional”.

Los ESTADOS DE ÁNIMO

De acuerdo con el psiquiatra francés Christophe André, en su obra *Los estados de ánimo: El aprendizaje de la serenidad*², el estado de ánimo es “todo aquello que tomo conciencia cuando salgo de los automatismos cotidianos. Aquello que identifiqué cuando me observo”. Se trata de la situación que me encuentro cuando dejo de actuar de acuerdo con mis hábitos.

Un estado de ánimo es variable. Es plástico y se va modificando de acuerdo a los acontecimientos que van acaeciendo a lo largo de la jornada cotidiana o de un tiempo establecido.

El mismo autor nos proporciona una definición que recoge el conjunto de los elementos esenciales: “los estados de ánimo son contenidos mentales, conscientes e inconscientes, que mezclan estados corporales, emociones sutiles y pensamientos automáticos y que influyen en la mayoría de nuestras actitudes”.

Al igual que sucede con las emociones, no tenemos porqué identificarlos de manera pura.

² André, C. (2010). *Los estados de ánimo: el aprendizaje de la serenidad*. Editorial Kairós.

EL TEMPERAMENTO

Se trata de la predisposición de las personas a evocar determinados estados de ánimo, por lo que lleva a la persona a identificar esta tendencia como rasgos de personalidad, dentro de los cuales y, de acuerdo con los distintos niveles que podamos encontrarnos, pueden llegar a construir factores de patologías mentales.

La COMPETENCIA EMOCIONAL

Siguiendo el modelo planteado por McClelland en el año 1973, y de la derivación del concepto de competencia que generó, ésta se entiende como *“el conjunto de hábitos que llevan a un desempeño profesional superior o más eficaz. O dicho en términos económicos, se trata de una habilidad que aumenta el valor económico que una persona realiza en su esfuerzo productivo”*.

Goleman, nos habla de competencia emocional como la capacidad para el desempeño basada en la inteligencia emocional y proyectada hacia el desempeño profesional.

Se identifican cinco elementos de la inteligencia emocional:

- La conciencia de uno mismo
- La motivación
- El autocontrol
- La empatía
- La capacidad de relación

Poseer una inteligencia emocional elevada no implica que tengamos desarrollada nuestra competencia emocional. Esta última se encuentra proyectada hacia el desempeño, hacia la acción y la resolución de problemas.

Las competencias emocionales del emprendedor

Saber hacer las cosas es esencial para alcanzar los objetivos y las metas que se plantea un emprendedor. Saber realizar un producto. Prestar un servicio excelente a nuestros clientes. Saber comerciar. Saber negociar, o saber vender. Generar un caldo de cultivo en tu entorno que permita que las personas comprometidas con el proyecto emprendedor se motiven por las metas que se planteen dentro del proyecto.

Y estos “saber hacer”, estas competencias profesionales, emprendedoras en un amplio contenido y recorrido en su evaluación en el desempeño, en sus componentes, implica la existencia de factores que se encuen-

tran vinculados con “saber relacionarnos con nuestras emociones y con las emociones de los otros”. Se trata, en definitiva, de saber que nuestra excelencia profesional se sostiene y se construye sabiendo cómo debemos tener en consideración nuestras emociones, las emociones de las personas con las que nos relacionamos, saber identificarlas, además de saber gestionárselas.

Esta es una capacidad esencial y diferencial. Se trata del valor añadido diferencial entre dos potenciales emprendedores o profesionales.

Y ¿cuáles son las competencias emocionales esenciales? Siguiendo la propuesta de Goleman en *La práctica de la inteligencia emocional* (1998), podemos identificar dos grupos:

A. LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES PERSONALES

Son aquellas que se encuentran centradas en las formas en las que nos relacionamos con nosotros mismos. Bajo este criterio nos encontramos con tres áreas diferenciales:

- 1. La conciencia de uno mismo.** Es decir, saber darle nombre a los efectos generados por nuestras emociones y estados de ánimo. Podemos diferenciar tres **competencias** esenciales:
 - **Conciencia emocional:** saber reconocer las emociones y los efectos nos generan.
 - **Valoración adecuada de uno mismo:** identificar y darle la valoración adecuada a nuestras capacidades personales.
 - **Confianza en uno mismo:** significa estar seguro de las conclusiones a las que llegamos acerca de nosotros mismos y nuestros recursos.
- 2. La autorregulación.** Se trata de la capacidad de saber gestionar nuestras emociones y estados personales e impulsos. Se ordena en torno a cinco competencias básicas:
 - **Autocontrol:** saber manejar nuestros estados de ánimo y emociones focalizados hacia los objetivos que nos marcamos en las distintas situaciones sociales.
 - **Confiabilidad:** fidelidad a los criterios de sinceridad e integridad respecto a las conclusiones y los análisis que efectuamos sobre nosotros mismos.
 - **Integridad:** asumir los efectos de nuestras actuaciones. Se trata de la responsabilidad que ha de guiarnos dentro de nuestra acción sobre las distintas esferas sociales en las que nos movemos.

- **Adaptabilidad:** hablamos de la capacidad de adaptación al cambio. Se trata de una competencia muy importante en los emprendedores. Me atrevo a decir vital. La capacidad ante el cambio, de desarrollar nuevas formas de acción y de actuar en entornos sociales variables. Más significativo en periodos de crisis como el actual.
- **Innovación:** hablamos de la capacidad para aceptar e integrar, dentro del desempeño, nuevas formas de acción, así como la de proponer nuevas formas de hacer o de creación.

3. La motivación. Son las emociones o estados de ánimo que acompañan al desempeño de las acciones que ejecutamos de cara al logro de los objetivos que perseguimos. Dentro de la misma, identificamos cuatro competencias principales:

- **La motivación por el logro:** se trata de un aspecto vinculado con la actitud de mejora continua en nuestro desempeño. En realizar mejor lo que hacemos.
- **Compromiso:** se trata de realizar las acciones que se encuentran comprometidas para el logro de los objetivos que nos marcamos. Tiene que ver con las metas que nos proponemos y lo que hacemos para alcanzarlas.
- **Iniciativa:** saber aprovechar las ocasiones y dar el paso para poner en acción aquello que nos hemos planteado.
- **Optimismo:** tiene que ver con la perseverancia en las tareas a ejecutar hacia el logro de los objetivos. Supone ver el mundo de una forma determinada. Relacionarnos con el mundo como una oportunidad en vez de una restricción, como un espacio de aprendizaje. Esta “forma de ver” favorece la estrategia de superación de las dificultades y contratiempos que van a aparecer en nuestro camino.

B. LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES SOCIALES

Se vinculan con el modo en el que nos relacionamos con los demás. Se nutren de las habilidades sociales que hemos tratado en un capítulo anterior. Estas competencias se ordenan en torno a dos grandes grupos de competencias: la empatía y las habilidades sociales.

1. La empatía. Entendemos la empatía como la capacidad de saber comprender, entender y tener conciencia sobre los estados de ánimo, emociones y sentimientos de las otras personas. Dentro de la misma, Goleman nos propone cuatro competencias clave:

- **Comprensión de los demás:** saber entender los sentimientos y emociones de las personas con las que interactuamos.

- **Orientación al servicio:** desde la comprensión de las emociones del otro, saber proponer y anticipar las posibilidades de satisfacción de las necesidades de la persona con la que interactuamos.
- **Aprovechamiento de la diversidad:** saber identificar las distintas posibilidades que nos brinda la opción de relacionarnos con las distintas personas.
- **Conciencia política:** ser capaz de identificar, y percibir las distintas adscripciones emocionales de los grupos, las relaciones que las sostienen, además de las relaciones de poder establecidas en los grupos y entornos sociales.

2. Las habilidades sociales. Ya las hemos abordado dentro en otro capítulo de esta publicación, pero me gustaría rescatar aspectos vinculados con las competencias emocionales que son relevantes en el desempeño profesional del emprendedor, especialmente en su traducción en competencias. Se trata de las siguientes:

- **La influencia:** saber persuadir. Seducir con los mensajes que elaboramos de cara a alcanzar los objetivos y metas personales. Esta competencia se encuentra muy vinculada a una de las facetas esenciales que ha de poseer un emprendedor. A saber vender.
- **El liderazgo:** dirigir equipos de personas, motivarles, marcarles la meta y la visión que se pretende, generar identidad...
- **Ser catalizar del cambio:** de nuevo marcar tendencia, nuevas formas de hacer y de ver el entorno.
- **Resolución de conflictos:** saber negociar y plantear soluciones, ser creativo en la forma de ver la situación en la que se desarrolla el problema y proponer opciones de resolución.
- **Colaboración y cooperación:** aunar esfuerzos, visiones y energías de diferentes personas para el logro de metas.

No todo emprendedor posee este conjunto de competencias. De hecho, no son elementos esenciales a la hora de plantear una propuesta de emprendimiento, sea esta de la naturaleza que sea. Hablamos de un espectro de logro de la excelencia. Quien posee y despliega habitualmente estas capacidades, será un excelente profesional y/o emprendedor.

Esta guía nos sirve para saber identificar en qué elementos podemos llegar a tener una carencia y planificar potenciales acciones a llevar a cabo para adquirir dichas habilidades. Es esencial saber que todas las personas tenemos más o menos desarrolladas estas capacidades y competencias emocionales. La cuestión es conocer si no se encuentran minusvaloradas o condicionadas por distintos factores personales, aprendizajes adquiridos, creencias y actitudes que nos dificultan la mejor versión de su puesta en acción.

A este respecto es interesante indicar como los seres humanos nos encontramos dotados de lo que los neurocientíficos denominan “las neuronas espejo”. Se trata de células nerviosas que permiten la identificación de las emociones de las personas con las que interactuamos. Hablamos del software con el que contamos para poder desarrollar nuestra capacidad empática y de identificación emocional. Por lo tanto, estamos predispuestos para poder desarrollar este tipo de capacidades. Y no sólo eso, sino que son capacidades vitales para nuestra supervivencia como especie. En este sentido, para las personas que se encuentran interesadas en ampliar el conocimiento sobre esta materia les recomiendo el libro del neurocientífico italiano Marco Iacoboni.

Para ampliar información



Iacoboni, M. (2009). *Las neuronas espejo*. Editorial Katz.

Programa Redes “Mentes conectadas sin brujería”. Entrevista con Marco Iacoboni:

<http://www.rtve.es/alacarta/videos/redes/redes-mentes-conectadas-sin-brujeria/748264/>

Sobre el miedo y el miedo a emprender

Siguiendo un procedimiento clásico para conocer el significado de las cosas, acudo al Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española para saber qué es el miedo. Miedo es “*la perturbación angustiosa del ánimo por un riesgo real o imaginario*”. Termina con una segunda acepción en la que nos indica que se trata de “*el recelo o aprensión que alguien tiene de que le sucede algo contrario a lo que desea*”.

El miedo es una emoción. Una emoción con distinta gradación y niveles de afectación a nuestro estado de conciencia. Es una emoción normal, entendida ésta como que toda persona la identifica en su vida. A lo largo de su día a día, se encuentra presente en las distintas formas en las que se manifiesta.

Miedo a que nuestro hijo cruce sin mirar, miedo a no poder entregar el informa a tiempo, miedo a que nos digan “no” ante una propuesta de trabajo o una oferta comercial. El miedo está presente en nuestras vidas.

Indistintamente de su nivel, lo primero hacia su comprensión y gestión, es la aceptación de este miedo. Está ahí, la emoción, no las causas o formas de ver nuestra realidad que dispara la identificación del miedo. El miedo es natural y, como animales (racionales) que somos, es un componente central de nuestra capacidad de supervivencia.

La siguiente matización o aspecto que debemos tener en consideración es lo que indica la definición de la RAE. Se trata de tener miedos reales o ficticios. Sobre las realidades dadas o imaginadas. La gran mayoría de los temores y miedos, se construyen sobre la especulación. Sobre lo que pre-vedemos que podrá llegar a ser o suceder si...No conocemos cómo va a ser el futuro de manera certera. Podemos trabajar para construirlo, pero no sabemos de manera “científica” o controlada qué es lo que nos depara el devenir de los acontecimientos. Podremos llegar a dotarnos de una determinada visión de probabilidad de lo que puede llegar a ser, pero... De acuerdo a los distintos estudios que se manejan acerca de los miedos, se ha llegado a la cifra que aproximadamente el 94% de los miedos se crean de realidades que simplemente no existen y no se van a dar. Son miedos contruidos y levantados sobre nuestras especulaciones, elucubraciones y creencias personales.

El miedo tiene distintos niveles o tipologías. En este sentido es interesante rescatar la propuesta elaborada por Susan Jeffers en su obra *Aunque tenga miedo, hágalo igual*³. Esta autora plantea el abordaje del miedo como un proceso de aprendizaje, no como una terapia. Hay que indicar como algunos miedos se convierten en patologías, por lo que las estrategias de afrontamiento rebasan el nivel del aprendizaje. De acuerdo con la autora, nos podemos encontrar tres niveles diferenciados de miedo:

Los **miedos de Nivel 1**, que Jeffers desglosa en dos subcategorías. Una primera referida a aquellos miedos sobre hechos que se van a dar, que suceden, como es la muerte, el envejecimiento, la salida de los hijos del hogar, etc. Una segunda subcategoría que trata de los miedos que para su superación requieren de la acción (el hacer cosas) por parte de la persona que los sufre. La siguiente relación de miedos nos permite identificarlos ya que son ejemplos suficientemente aclarativos:

- Miedo a volver a estudiar
- La toma de decisiones
- Cambio de profesional
- Empezar amistades y nuevas relaciones
- Usar el teléfono
- Hablar en público

³ Jeffers, S. (2007). *Aunque tenga miedo, hágalo igual*. Editorial Swing

- Cometer un error
- Afirmación de uno mismo
- Otros

Se trata de miedos que podemos circunscribir a dominios y áreas concretas y acotadas de nuestra existencia. Se encuentran bien definidos y se expresan en acciones y conductas concretas.

Los **miedos de Nivel 2** se encuentran implicados, de acuerdo con la misma autora, con la integridad del yo, de la persona, de lo que somos. En este sentido nos habla de:

- El rechazo
- El éxito
- El fracaso
- La vulnerabilidad
- Sentirse engañado
- La impotencia
- La desaprobación
- La pérdida de imagen

Los **miedos de Nivel 3** se identifican con el “miedo al miedo”. Con la imposibilidad de afrontar el miedo en sí mismo. Causa una parálisis en la acción. Un bloqueo.

El miedo a emprender tiene distintos niveles, como podemos concluir tras la lectura de esta propuesta de sistematización del miedo. Se puede plasmar en acciones concretas. En tareas y actividades que impliquen el emprender en sí mismo, como pueda ser el miedo a tener que hablar en público, el miedo a vender... Pero en esencia, se sitúa en el nivel 2. El miedo a emprender tiene que ver con los potenciales efectos derivados del fracaso de nuestro proyecto. De las repercusiones. De lo que potencialmente vamos a perder en el caso de ponernos a construir nuestra visión y no lleguemos a realizarla. De lo que pensará nuestro entorno. De las etiquetas que creemos nos van a ser impuestas a fuego en nuestra piel como personas que han fracasado. O que han logrado el éxito. Han tenido éxito y pueden llegar a ser consideradas como “empresarios sin escrúpulos (sic)” que han ganado a costa de quitárselo a alguien ficticio (potenciales empleados), engañando a los clientes, etc.

Respuesta que tiene que ver con lo que somos.

Y no es así.

Pilar Jericó, en su obra *No miedo: en la empresa y en la vida*⁴, siguiendo las aportaciones de David McClelland, nos habla de la existencia de cinco miedos esenciales, los cuales se encuentran con una serie de miedos derivados. De cara al proceso emprendedor, es esencial que logremos entender los siguientes:

1. El miedo a la NO SUPERVIVENCIA. Este miedo se encuentra vinculado a la necesidad de tener cubiertas las necesidades básicas que nos permiten continuar viviendo (alimentación, vivienda...). Asociados al mismo nos encontramos con dos miedos secundarios: el miedo a perder el trabajo/empleo y el miedo a no llegar a fin de mes.

Cuando se trata de la gestión del miedo en el proceso emprendedor, esta categoría es esencial. Es este tipo de miedo el que se encuentra por debajo de la gran mayoría de las decisiones al crear y comenzar un proyecto emprendedor. Es el más natural (entendido natural como el más comprensible), y el que nos genera un sentimiento de empatía con los futuros emprendedores.

2. El miedo al FRACASO. La motivación que se encuentra asociada a este miedo es la del reconocimiento. La motivación del logro. Se trata de un miedo que podemos encontrar subyacente a varios tipos de miedos que aparecen en los relatos de los potenciales emprendedores: el miedo al error, el miedo a asumir riesgos, el miedo a tomar decisiones o el miedo a ser reconocido en el trabajo o por el trabajo. Como vemos, hablamos de miedos de proceso, de la ejecución de las acciones que se encuentren encaminadas hacia la consecución de las metas perseguidas.

3. El miedo al CAMBIO. Hallamos varias motivaciones detrás del miedo al cambio: cubrir las necesidades básicas, la necesidad de afiliación, el logro, así como el poder e influencia. Los miedos que identificamos son: el miedo a un cambio de función y/o un cambio de localización. Se trata, en definitiva, de un miedo a lo desconocido, entendido éste como la ruptura de los elementos que toda persona tiene en su cotidianidad. Los hábitos. Las acciones que nos construyen como personas y que nos proporcionan seguridad sobre las formas de actuar y de interactuar con y en nuestro entorno inmediato.

El miedo, como vemos, es consustancial a la idea de vivir. A la idea de emprender. Va a estar ahí, en un grado y otro, y deberemos desarrollar estrategias que nos permitan conducirlo en nuestro beneficio, para nuestro interés.

Para desplegar estrategias debemos adentrarnos en el siguiente punto de nuestro tratado.

⁴ Jericó, P. (2006). *No miedo: En la empresa y en la vida*. Alienta editorial.

¿Cómo enfrentar el miedo a emprender?

Desde una perspectiva resumida, os planteamos dos modos esenciales a la hora de abordar, de gestionar el miedo como elemento determinante en el proceso de emprendimiento:

- Una primera opción sustentada en la idea del hacer cosas. De la ejecución de una serie de tareas encaminadas a la resolución de problemas. O bien, hacia el logro de las metas que nos hayamos dado.
- Una segunda posibilidad es la de “decirnos las cosas que se encuentran al miedo de manera distinta”. Saber identificar qué significan las cosas y qué es lo que significa para la persona emprendedora. localizando bajo esta forma las creencias y las “pesadillas” que imposibilitan o desmovilizan para alcanzar la meta emprendedora.

Empecemos por esta última.

El lector ya habrá alcanzado una imagen certera de lo que significa la utilización del lenguaje en la generación de respuestas ante las situaciones que vivimos. Las preguntas bien enunciadas son una herramienta esencial para desatascar situaciones bloqueantes y potenciar las capacidades de las personas en el logro de metas, en este caso en la idea el proyecto emprendedor. No solamente las preguntas serán esenciales, sino lo que entendemos de cada uno de los conceptos o ideas vinculados al proyecto emprendedor. Se trata, por tanto, de las **distinciones conceptuales** que nos damos sobre las cosas, las cuales permiten abrir o cerrar potenciales formas de acción. Es lo que entendemos que son las cosas, o los conceptos. De acuerdo a qué entendemos y cómo lo entendemos nuestra forma de obrar variará.

Algunas de estas distinciones son ejes vertebradores de las posibilidades de trabajo necesarias para lograr poner en marcha un proyecto emprendedor. Veamos algunas de ellas, consideradas básicas, que debemos comprender e integrar en nuestro esquema personal:

Distinción entre Riesgo y Daño

El **DAÑO** es un efecto físico o psicológico consecuencia de una acción realizada, o bien, podemos haber sido afectados de manera indirecta por otras personas, por la naturaleza, bien de manera consciente o inconsciente. Se produce una pérdida. La pérdida de la integridad física, una pérdida del equilibrio emocional...es un efecto real, palpable y sentido. El daño psicológico puede estar infligido por una pérdida de tipo personal o incluso material (ejemplo: la pérdida de dinero, de una inversión, de un objeto personal).

El **RIESGO**, por el contrario, no viene determinado por un efecto real de una acción que hayamos realizado o padecido. Se trata de la imagen, de la creencia que hayamos construido más o menos fundamentada, sobre

la probabilidad de padecer un posible futuro daño. Una cierta certeza, una predicción sobre algo que puede ocurrir. O no.

El emprender no genera ningún daños por el hecho mismo de poner en marcha las acciones necesarias para la consecución de los objetivos, al logro del proyecto emprendedor. El emprender entraña un riesgo, efectivamente. El factor esencial es saber definir cuáles son los riesgos que adoptamos. Si los aceptamos libremente. Si sabemos definir los factores esenciales que sustentan este riesgo (*¿son reales?, ¿son ficticios?*) y, sobre todo, qué es lo que debemos hacer para minimizar los potenciales efectos en el caso de que se produzcan “daños colaterales” no deseados.

Desde esta definición debemos abordar entonces qué miedo tenemos: ¿miedo al daño?, ¿miedo al riesgo?, ¿miedo a la incertidumbre? ¿A qué, concretamente, tenemos miedo en el proceso emprendedor? ¿Cuáles son los elementos que determinan este miedo? Cosas concretas. Hechos esenciales que nos imposibilitan emprender. ¿Podemos hacer algo para enfrentarlos? ¿Qué se nos ocurre que podemos hacer?

Rescatemos en este momento un factor esencial sobre el miedo y, concretamente, cuando hablamos del miedo a emprender.

El miedo nos inunda cuando imaginamos situaciones futuras. Cuando pre-vemos, pre-sentimos y pre-decimos potenciales efectos distorsionados sobre lo que va a suceder en un futuro si hacemos algo (o no lo hacemos). Esta situación puede llegar a paralizar. Puede dar como resultado el no hacer por no padecer, lo que inevitablemente nos llevará a situarnos en el logro de aquella situación que nos había generado temor. Se trata, en definitiva, de cumplir la teoría de la profecía autocumplida.

Permítame el lector un ejemplo personal. El libro que tienes entre tus manos supuso un objetivo, una meta que me marqué. Suponía un reto. Era un proyecto emprendedor. Implicó un compromiso con las personas que confiaron en mí. Esta situación me generó temor. Miedo al potencial fracaso, miedo a no satisfacer las expectativas. Miedo a fallar, a perder el prestigio. Me la jugaba de una forma u otra. Pero era un proyecto que quería hacer. Suponía abrirme un proceso de aprendizaje y de integración de nuevas capacidades, nuevas formas de hacer o de relacionarme con las personas. Y sólo me quedó pensar y responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué quiero hacer?
- ¿Qué me va a permitir hacer? ¿Qué gano?
- ¿Qué pierdo?
- Ante las dificultades ¿cómo las puedo resolver o superar?
- ¿Se hacerlo?
- ¿Quién me puede ayudar?

Por lo tanto, desatasquemos nuestros miedos. Veamos en qué se basan de manera real y evidente. Y, si finalmente el miedo que tengamos nos supera, no tenemos opciones de abordaje y sobre todo no queremos afrontarlos, emprender no es nuestro camino. Y saben lo bueno, que no pasa nada.

Responsabilidad versus victimismo

La siguiente distinción que debemos traer a colación es la que deriva de entender el tránsito por nuestra vida como una trayectoria sobre la que somos responsables, o bien, comprenderla como víctimas. Tener la posibilidad de asumir la vida como un camino dentro del cual tenemos opciones para hacer cosas, o comprenderla como una película en la que “padecemos” las alegrías e infortunios que nos otorga. Se trata, por tanto, de aceptar la vida como una “responsabilidad”, o comprender la vida como “víctimas” del destino o de la influencia divina.

El emprendedor debe apostar, debe comprender, mejor dicho, comprende que la vida es fruto del protagonismo de la persona en un gran recorrido. En un gran porcentaje de los acontecimientos que nos acaecen. Responsabilidad implica que la persona puede y sabe “responder hábilmente” ante las distintas situaciones o decisiones que adopta y, finalmente, acepta las consecuencias derivadas de sus actos, sabiendo comprender los aprendizajes derivados de los resultados, buscando nuevas formas de actuar que vayan en consonancia con las metas que persigue.

La responsabilidad se encuentra ligada con el compromiso con uno mismo y con los objetivos que persigue en la vida.

Desde esta perspectiva personal se emprende. Se emprende, aprende y comprende el proceso que supone desarrollar un proceso emprendedor.

Cuando optamos por esta responsabilidad es cuando podemos decir que tenemos “poder”. Nos encontramos en el proceso de lo que se denomina el “empoderamiento”. Desde el hacer cosas y modificar lo que hacemos para lograr objetivos.

Distinta a esta perspectiva, encontramos a las personas que entienden la vida como una construcción debida a entes o causas terceras (externas), en las que no pueden entrar a abordar o cambiar. Es una situación (una actitud) que nos lleva a entender la vida como “víctimas” del infortunio o del azar. El devenir de los acontecimientos se construye sobre la base de verdades de las que no podemos ser protagonistas o partícipes. Esta situación no favorece el desarrollo de una actitud que permita responder a los miedos que van a aparecer en el proceso de construcción del proyecto e idea emprendedora.

Susan Jeffers⁵ nos propone algunos criterios interesantes de cara a potenciar y comprender lo que significa actuar desde la responsabilidad:

1. Asumir la responsabilidad implica no culpar a terceras personas de aquello que nos sucede, nos pasa o sentimos.
2. Asumir la responsabilidad no es culparse a sí mismo.
3. Asumir la responsabilidad implica saber en qué cuestión, en qué dominio concreto, no se ha asumido para poder cambiar.
4. Asumir la responsabilidad implica ser consciente de los resultados que nos impiden salir, sortear o afrontar una situación dada.
5. Asumir la responsabilidad implica saber lo que uno quiere y realizar las acciones para lograrlo, así como las alternativas que tenemos para alcanzar los fines perseguidos.

La responsabilidad nos lleva a la generación de un estado de ánimo que favorece una comprensión de lo que somos y los recursos que poseemos para afrontar las situaciones en las que nos movilizamos. Implica ver nuestra situación de manera más favorable y con capacidad de acción. Supone un **“empoderamiento personal”**.

Como estamos viendo, la forma en la que nos hablamos, y lo que entendemos cuando lo hacemos, favorece la generación de determinadas formas de entender nuestras emociones y estados de ánimo, que son esenciales a la hora de aumentar nuestros recursos personales para desplegar el proyecto emprendedor.

Ante las dificultades que nos encontramos, la forma en la que abordemos y analicemos, generará un efecto en nuestro estado de ánimo y, por lo tanto, en la energía de la que disponemos para “soportar” el esfuerzo emprendedor.

La forma en la pensemos sobre las situaciones problemáticas, y lo que hagamos con ellas, nos podrá sumir en un estado de ánimo aún más negativo, o bien, nos ampliará las posibilidades de resolución.

De nuevo, saber hacernos las preguntas adecuadas será la fase esencial que deberá realizar un emprendedor que quiera lanzarse a un proyecto, o bien, un empresario que se encuentre ante una dificultad:

- ¿Qué está pasando?, ¿qué me está pasando?
- ¿Qué es lo que no va bien?

⁵ Jeffers, S. (2007). Aunque tenga miedo, hágalo igual. Editorial Swing

- ¿Qué debo aceptar de la situación y qué es lo que debo cambiar de la misma?
- ¿Qué puedo hacer?, ¿qué debo hacer?

Para apoyar el abordaje de esta cuestión, contamos otra vez con las aportaciones del psiquiatra Christophe André⁶. De acuerdo a cómo sea la forma de nuestra respuesta, de la forma de confeccionar nuestro pensamiento buscando una solución, nos encontraremos ante dos modelos diferenciados de estrategias de gestión de la situación:

- a. Un modelo sostenido en una forma de pensar basada en la **cavilación** (dar vueltas y vueltas sobre la situación planteada sin adoptar una resolución) y vinculada a un estado de ánimo de aumento de la ansiedad y la preocupación.

Este modelo se caracteriza por los siguientes elementos:

- El pensamiento se ordena en torno a la búsqueda de los errores cometidos, de las personas culpables de los mismos. Se busca a los culpables para ser castigados o bien expresar una crítica abierta sobre los mismos.
- Se presenta como un modelo tendente a magnificar el problema. Se sobredimensiona y se desvirtúa sus efectos reales.
- Se juzga la situación y las personas implicadas en ella. No se abre un proceso descriptivo de los acontecimientos. No se habla de hechos. Las creencias y los prejuicios aparecen en la forma de relatar los acontecimientos.
- Se simplifican los análisis. Aparecen términos como “todo”, “nada”, “siempre”, “nunca”. Nos guiamos por el paradigma conceptual de “todo tiene una causa” y ésta puede ser abordada.
- Las preguntas que nos hacemos siempre van buscando la causa. Las preguntas enunciadas en los “por qué” inundan el pensamiento.
- Bajo el proceso de análisis no tenemos un objeto claro de pensamiento. Se divaga. Se dispersa la atención en la situación problemática, no sabiendo realmente qué tenemos que hacer con las conclusiones que alcanzamos. Generamos pensamientos recursivos, los cuales no tienen una finalidad definida.
- La forma de pensar descansa en el problema. Se busca permanentemente la descripción del problema con una importante carga de valoración del mismo. Aparecen formas de expresión como “es un *problemon*”, “no hay salida”, “no tiene solución”, etc.

⁶ André, C. (2010). *Los estados de ánimo: el aprendizaje de la serenidad*. Editorial Kairós

b. Un segundo modelo, por el que apostamos y que el emprendedor debiera integrar en su esquema personal, es el que se basa en una **reflexión** vinculada a la búsqueda de soluciones y salidas a través de la acción. Permite situar a la persona en un estado de ánimo basado en la aceptación de las circunstancias y una tendencia a la serenidad de ánimo, lo que conduce a una focalización de energías y los esfuerzos a desplegar. Se caracteriza por los siguientes factores:

- Un proceso de búsqueda de soluciones ante la situación dada. Se buscan alternativas de cara a dar una respuesta que permita subsanar la situación.
- Se relativiza el problema. Se dimensiona en su justa medida sin llegar a una distorsión de la imagen del mismo.
- Frente al proceso de enjuiciamiento que se daba en el anterior modelo, aquí se caracteriza por una tendencia a la comprensión. La empatía despliega aquí sus capacidades y las posibilidades de entendimiento de las acciones del resto de involucrados en la situación problemática.
- En el análisis del problema, la complejidad es la forma de ver el mismo. No se establecen reducciones simplistas, sino que se acepta, se entiende y se comprende la existencia de múltiples factores y variables que inciden sobre el hecho problemático.
- La forma de abordaje de la situación se basa en un modelo de búsqueda de soluciones, por lo que la forma de pensar se vincula a lo que se puede hacer. Por lo tanto, nos encontramos con una tendencia encaminada al futuro, no anclada ni en los desencadenantes de la misma, ni en la situación presente.
- Este modelo tiene un fin nítido: resolver el problema. ¿Qué podemos hacer? Se trata de un proceso de búsqueda de soluciones, de su diseño y de la puesta en marcha de las mismas.
- Una vez dimensionado el problema, este modelo tiende a diseccionarlo en pequeños componentes, cada uno de los cuales implica una respuesta que favorece la resolución. Al fragmentar conseguimos hacer asimilable la situación problemática, consiguiendo tener una visión más competente para hacernos responsables del proceso de resolución.
- Como vemos, el modelo se centra en la búsqueda de solución, en la forma en la que podemos reparar la situación problemática, pero, además, pretende una tendencia hacia el aprendizaje, ya que la prevención, los elementos que debemos tener en consideración para no reincidir en el mismo error, son tenidos en cuenta a la hora de programar acciones futuras.

De nuevo, como vemos, este modelo descansa sobre la responsabilidad de la persona emprendedora. Sobre su capacidad de acción y de la forma en la que acomete su vida. Esta forma de pensar, de entender la vida, permite alcanzar una mejor comprensión de la persona que somos y de los recursos con los que contamos. Consigue un estado de ánimo sostenido sobre la aceptación de los hechos y la serenidad en la respuesta, lo que favorece adquirir una situación que permite identificar y valorar, de forma óptima, los recursos de los que disponemos.

Desde aquí podemos “relacionarnos” con nuestro entorno de una manera más optimista sobre la evolución de los acontecimientos, así como de las posibilidades de logro de las metas que queremos alcanzar. Se trata, en definitiva, de desarrollar una actitud positiva ante la vida, ante el proyecto emprendedor. Recurso esencial con el que ha de contar todo emprendedor.

Pensamiento y estados de ánimo

Modelo de preocupación/ ansiedad



Errores, culpables.
Magnificar el problema.
Tendencia a juzgar.
Simplificaciones abusivas “todo/nada”
Insistencia en el ¿por qué?
Sin objetivo preciso.
Tendencia a la generalización.
Centrada en el problema.

Modelo de aceptación/ serenidad



Búsqueda de soluciones.
Tendencia a relativizar.
*Tendencia hacia la comprensión/
empatía.*
Análisis desde la complejidad.
Dirigida hacia el futuro.
Objetivo; resolver el problema.
*Abordaje del problema de forma
precisa y secuenciada.*
Centrada en la solución.

La segunda de las estrategias que podemos utilizar de cara a mitigar el miedo a emprender es a través del recorrido del hacer. De nuevo la acción. Llevando a término las acciones que nos conducen a los objetivos planteados, recorreremos la senda de la superación del miedo.

Podemos buscar ayuda, colaboración y apoyo en terceras personas que nos permita saber cómo hay que hacer las cosas. Pero, una vez conocidas (integración de conocimientos y aprendizajes) no queda más opción que pasar a desarrollar aquello que sabemos, o que no sabemos.

Emprender implica un cierto grado de desconocimiento. De no saber a qué nos enfrentaremos. Cuáles van a ser los elementos y factores que van a aparecer en nuestro camino. Sabiendo que esto va a ser así, debemos aceptar la incertidumbre. Y ésta, o bien se acepta (desde la conciencia de la misma), o bien se evita a través de una postura de cierto grado de osadía personal, de no saber ante lo que nos vamos a enfrentar. Un desconocimiento total de reconocimiento ante lo que nos enfrentamos. En definitiva, desde la inconsciencia de la situación y sus efectos, también se puede llegar a emprender y desarrollar capacidades de emprendedor.

No, no, no y mil veces no... No me rindo

Antes de escuchar una aceptación de una propuesta comercial, de un “sí te contrato”, el emprendedor va a pasar por tener que escuchar muchas veces “no”. Una situación complicada que por lo menos podemos calificarla como de difícil, desmotivadora y que, incluso, puede llevar a la decisión de cerrar el proyecto empresarial y no seguir apostando por la viabilidad del mismo. Los “noes” aumentan el grado de incertidumbre, la ansiedad, la tensión y la preocupación por lo que pueda venir, un futuro fracaso.

Además, es una situación que afecta a una de las capacidades y competencias clave de cualquier emprendedor. Afecta al desarrollo de la capacidad comercial. Al saber vender.

Varias cuestiones debemos plantearnos ante este tipo de situaciones.

La primera y esencial es que es normal escuchar varios y continuos “noes” cuando estemos comenzado nuestro proyecto empresarial. El emprendedor debe saber este hecho. Esta situación no significa que seamos malos vendedores o empresarios. Pueden existir diversas causas:

- No es el momento adecuado para el potencial cliente a la hora de comprar nuestro producto o servicio. Falta de tesorería, de previsión... Podría ser cerrado el acuerdo más adelante.
- Tiene otro proveedor similar a nosotros. ¿Tiene el mismo precio que nosotros?
- A nuestro producto le faltan ciertas exigencias del potencial cliente que en este momento no cumple, etc.
- Otras.

El primer elemento a tener en cuenta es que cuando nos dicen “no” a la propuesta que presentamos, están diciendo “no” a esa propuesta y no a la persona que somos. Debemos buscar una distancia respecto al producto y nosotros como persona que “presentamos” el producto. Esto nos va a permitir alcanzar una distancia emocional respecto al proceso vendedor. Esta distancia no es ajena a que la misma presentación (el acto de venta) tiene que ver también con las capacidades que poseemos. Y debemos recordar que estas cualidades podemos adquirirlas y/o mejorarlas.

Por lo tanto, busquemos la distancia de las respuestas negativas. Pensemos que podemos mejorar, cómo ampliar las posibilidades de venta, y una cualidad esencial del emprendedor: empatice con su cliente, escúchele para conocer las razones principales que le llevan a decir “no”. Tal vez en ese momento no podamos cerrar un acuerdo, pero un futuro próximo quizá sí.