

Capítulo 3. Competencias personales y sociales para el emprendimiento

El desempeño de cualquier profesión, oficio o puesto de trabajo, viene identificado por la capacidad de la persona para ejercer adecuadamente el puesto al que se encuentra adscrito. Este desempeño supone que la persona tiene una serie de conocimientos, y que sabe desarrollarlos a través de la práctica de cara a la adquisición de determinados estándares de desempeño.

Dentro de los estándares de desempeño se encuentran todos aquellos que tienen que ver con hacer las cosas conjuntamente, o para otras personas. Entendemos que la mayoría de los empleos y trabajos tienen que ver, de una forma u otra, con establecer y mantener relaciones con otras personas.

A este tipo de capacidad se le denomina **competencia social**. Se trata de capacidades imprescindibles para desempeñar un puesto de trabajo con un mínimo de calidad y excelencia.

Para los emprendedores y empresarios, uno de los ejes sobre los que se articula la viabilidad y el potencial éxito de la iniciativa empresarial, es la de su competencia social. Es una habilidad estratégica a la hora de analizar los recursos con los que cuenta el emprendedor.

La función esencial de un emprendedor va a ser la de establecer relaciones. Establecer y, además, mantener estas relaciones con:

- Clientes
- Inversores
- Trabajadores colaboradores
- Agentes financieros
- Etc.

Las relaciones nos sirven para vender, crear alianzas o saber gestionar un equipo de trabajo. Sobre las relaciones establecemos los elementos de comunicación que nos permitirán informar de lo que somos, lo que hacemos, o cómo es nuestra forma de trabajar.

Pero antes de establecer la forma en la que nos relacionamos con los demás, debemos pararnos a identificar y ordenar la primera relación esencial que como personas realizamos. Es decir, la relación con nosotros mismos.

Este tipo de relación es lo que Goleman identifica como la **competencia personal**. Se trata de los factores que condicionan y determinan esta forma de relacionar(nos). Este autor, clasifica esta competencia en tres grandes grupos:

Conciencia de uno mismo

- Conciencia emocional
- Valoración adecuado de uno mismo
- Confianza en uno mismo

Autorregulación

- Autocontrol
- Confiabilidad
- Integridad
- Adaptación
- Innovación

Motivación

- Motivación por el logro
- Compromiso
- Iniciativa
- Optimismo

1. Conciencia de uno mismo. Se trata de la capacidad para saber reconocer los estados personales en los que nos encontramos. En ellas, distinguimos las siguientes competencias:

- **Conciencia emocional.** Saber reconocer nuestras emociones, nuestros estados de ánimo.
- **Valoración adecuada de uno mismo.** Reconocer y saber valorar el conjunto de nuestras destrezas, habilidades, así como también los factores y desempeños en lo que no tenemos un nivel calificable como diestro.
- **Confianza en uno mismo.** Se trata de la fiabilidad en las valoraciones que realizamos acerca de nosotros mismos, sobre nuestras competencias, habilidades o conocimientos que poseemos.

2. Autorregulación. Lo podemos definir como la capacidad de establecer un control sobre nuestros estados, los impulsos, nuestras energías, así como de los recursos internos. La desglosamos en cinco competencias diferenciadas:

- **Autocontrol.** Saber manejar nuestras emociones e impulsos dirigido hacia la consecución de los objetivos que perseguimos. Esta competencia es especialmente significativa ante los conflictos en los que nos podemos encontrar inmersos.

- **Confiabilidad.** Se trata de la coherencia y fidelidad a los criterios de sinceridad e integridad, a los valores y creencias que condicionan nuestra acción y la conducta en la relación que establecemos con los demás.
- **Integridad.** Tiene que ver con la responsabilidad como valor en el desempeño de nuestra actividad profesional. Significa saber aceptar los resultados de nuestra acción y los efectos de la misma.
- **Adaptabilidad.** Cómo nuestras acciones, conductas, formas de analizar y pensar se guían bajo un modelo de flexibilidad para responder ante los cambios de nuestro entorno.
- **Innovación.** Identifica nuestra posición a la aceptación e integración de las nuevas formas de hacer y pensar, en nuestro desempeño profesional y/o en nuestra forma de responder en los distintos entornos.

3. La motivación. Se encuentra relacionada con la manera bajo la cual las emociones condicionan la movilización de nuestras energías hacia la consecución de los objetivos y metas que perseguimos.

Bajo este modelo, identificamos cuatro competencias clave vinculadas a esta esfera competencial:

- **Motivación por el logro.** Significa identificar la excelencia como meta dentro de nuestro desempeño. Nos centramos en el logro del hacer, de las acciones, los proyectos que abordamos de la mejor forma posible, con el criterio de mejora y aprendizaje continuo.
- **Compromiso.** Se trata de aceptar e integrar dentro de nuestros esquemas personales los objetivos y metas de un equipo o grupo. Recordemos que el compromiso fundamental de un emprendedor-empresario es con él mismo y con el proyecto que se encuentra diseñando y poniendo en marcha.
- **Iniciativa.** Tiene que ver con saber aprovechar la ocasión, el momento. Embarcarse en acciones cuando las circunstancias en la que nos desenvolvemos lo requieren.
- **Optimismo.** Supone una actitud de fortaleza en las acciones encaminadas hacia la consecución de las metas que nos proponemos, independientemente de las dificultades ante las que nos enfrentamos.

Desde esta perspectiva general, intentaré centrarme en aquellas competencias que son esencialmente significativas en el desempeño de los emprendedores. Cada una de las cuales tendrá espacios y escenarios específicos de aplicación a lo largo de la vida del proceso emprendedor del empresario.

Comencemos por **la conciencia en uno mismo**. Saber reconocer(nos), comprender(nos) y abrir las opciones de mejora que favorezcan extender escenarios de mejora y aprendizaje, lo que indudablemente se vincula con el proceso para el desarrollo de nuestro talento emprendedor.

Se ha identificado la adecuada **valoración de uno mismo** como factor esencial competencial. Se trata de saber qué tenemos, qué podemos hacer y qué nos falta por desarrollar o adquirir para el logro de nuestras metas. Hablamos de “lo que nos falta desarrollar”, no de limitación en nuestra capacidad. Nuestra perspectiva de trabajo implica la posibilidad de trabajar, de actuar para mitigar o neutralizar este límite.

De cara a poder identificar y catalogar esta competencia, las acciones o conductas que realizan las personas con esta capacidad son las siguientes:

- Son conscientes de los puntos fuertes y de las debilidades que tienen.
- Evalúan los efectos de sus acciones. Responden a un modelo de aprendizaje activo, basado en conocer qué ha sucedido y las razones de estos efectos.
- Se ríen de sí mismos. Toman distancia sobre las consecuencias de sus actos, distancia que les permite evaluar las consecuencias de sus acciones y aprender de ellas.

La siguiente de las capacidades vinculadas a la competencia personal tiene que ver con la **confianza en uno mismo**. Es decir, saber que se cuenta con los recursos y que con su movilización se alcanzarán los resultados pretendidos. Se puede llegar a ser consciente de los recursos y de las áreas de mejora, pero sin tener la creencia personal de que se es capaz de lograr algo, es muy difícil “lanzarse” al proceso emprendedor.

A las personas con confianza en sí mismas se las reconoce por los siguientes aspectos:

- “Llenan” los espacios. Manifiestan seguridad en sí mismas y lo trasladan a través de la comunicación no verbal.
- Manifiestan sus puntos de vista, aunque éstos supongan el quiebre de la opinión o los juicios preponderantes. Defienden sus posturas y posiciones.
- Emprenden. Hacen aquello que pretenden en los distintos órdenes de su vida. Asumen las consecuencias de sus actos y adoptan decisiones en escenarios de incertidumbre o crisis.

Nos pararemos en este punto. A mi juicio, nos encontramos con una de las claves de las variables que definen el perfil del emprendedor. Esta confianza en uno mismo va más allá de los juicios que realicemos acerca de las cuestiones que condicionan un proceso o idea emprendedora. Hablamos

del empoderamiento de la persona. De la sensación, del sentimiento de poder realizar las cosas, los proyectos que nos propongamos. Poder es realizar cosas, capacidad de acción. Y ésta capacidad de acción descansa en la misma acción, en querer hacer, saber hacer y realizar la acción. Si un emprendedor elige querer realizar una acción (un proyecto), sabe hacerlo (tiene los conocimientos y saberes), sólo le queda ejecutar la acción. Y de la ejecución emana el poder y de éste la confianza en uno mismo.

Pensemos en la situación actual que nos ha tocado vivir. Crisis, crisis, crisis. Es un contexto en donde las iniciativas se ven sometidas a una erosión por el miedo que nos circunda. Sólo nuestras estrategias de abordaje de este miedo, junto con la confianza en nosotros mismos (con todo lo que conlleva), nos permitirá sacar adelante nuestros proyectos, y desde estos hacia la reversión de la situación.

Recordemos alguna idea que nos permite potenciar nuestro discurso:

- No sabemos cómo va a ser el futuro. Se pueden realizar previsiones sobre modelos, bajo variables fijadas, pero en cuanto se modifique una de estas variables, el cuadro se modifica. Las variables se modifican con acciones, con nuestro trabajo, transformando la realidad que nos rodea.
- Sabemos del peso, dentro de las ciencias sociales, de la Teoría de la Profecía Autocumplida (*self-fulfilling prophecy*). Si decimos que va a pasar algo, finalmente se cumple. Nuestras acciones van encaminadas a constatar esta realidad. Transformemos lo que queremos alcanzar y hagamos que sea realidad.

El proceso de puesta en marcha de un proyecto empresarial o emprendedor, va a venir caracterizado por la existencia de múltiples dificultades. Vamos a tener que saber sortear obstáculos. No vamos a transitar por una autopista de cuatro carriles. Debemos adoptar una actitud de confianza a la hora de afrontar estas situaciones y aceptarlas como algo normal y lógico del proceso. Si no es así, nos veremos impedidos de aguantar y mantener nuestro estado de motivación hacia la consecución de las metas que nos proponemos.

La motivación, en un proyecto emprendedor, es esencial. La motivación por emprender, por lograr crear algo. Esta motivación descansa sobre un conjunto de capacidades que identifican la competencia para la iniciativa emprendedora.

Como hemos visto más arriba, una de las competencias clave es la **motivación por el logro**, por los resultados que pretendemos obtener. El logro no ha de dirigirse únicamente hacia la consecución de los resultados, sino que éstos se consigan bajo la premisa de la mejor forma de lograrlos. En definitiva, los resultados deben estar guiados por un criterio de excelencia en el hacer.

Los emprendedores con esta capacidad se caracterizan por mostrar distintas formas de hacer, entre ellas:

- Los resultados guían su acción. Poseen la motivación necesaria para cumplir con sus objetivos, y satisfacen los compromisos de logro de los mismos. Consiguen los objetivos de acuerdo con los estándares fijados y las premisas y factores que describen la consecución de los objetivos.
- Se marcan desafíos. Resultados que hasta la fecha no se han alcanzado, bien por él mismo o bien por las circunstancias. Desafíos que supongan traspasar los límites o las metas alcanzadas hasta ese momento, pero sabiendo que es posible su realización y su logro.
- Asume riesgos. Riesgos calculados. Y los acepta como elementos sustanciales a su desempeño o su actividad como empresario-emprendedor. En definitiva, sabiendo qué se va a perder en el caso de no lograr los resultados esperados.
- Adquieren información y conocimientos sobre aquellas materias o cuestiones que son esenciales para poder desarrollar las acciones encaminadas hacia el logro de los resultados. Buscan la mejor forma de hacer.
- Persiguen la excelencia, y por lo tanto, se encuentran en permanente proceso de mejora. Aprenden de sus resultados. Buscan una retroalimentación de su entorno vinculado al cómo se ha logrado su resultado. Están abiertos a la evaluación.

Estar abierto a la crítica (bien entendida ésta) y aceptarla, es una actitud que identifica a los líderes. No es fácil saber admitir la crítica. Pero, desde esta posición podemos construir la mejora de nuestras acciones. Podemos mejorar y buscar alternativas y respuestas más eficaces ante los problemas o dificultades que nos vamos a encontrar en el proceso de emprender. Escuchemos.

La siguiente de las capacidades que se encuentran vinculadas a la competencia personal del emprendedor es **el compromiso**. Saber comprometerse. El compromiso, recordemos, para los empresarios y/o emprendedores es su proyecto, su idea, un compromiso consigo mismo. Se trata de un contrato persona en el que existen determinadas reglas. Derechos a ejercitar y deberes a cumplir. Debemos adaptarlos e integrarlos dentro de nuestro desempeño. En definitiva los objetivos se encuentran alineados con nosotros mismos. Veremos en el capítulo correspondiente cómo logramos alinear estos objetivos con la persona emprendedora.

Las personas que se encuentran comprometidas con su proyecto emprendedor se caracterizan por:

- Han decidido y aceptado que se van a sacrificar, y que este sacrificio se encuentra dirigido hacia la consecución de una meta. Un objetivo

que en definitiva es su proyecto empresarial o emprendedor. Sacrificarse implica “sufrir”. Hablamos de un sufrimiento en el plano físico y/o emocional. Pero, atención, un sufrimiento que tendrá una recompensa futura.

- Proporcionan coherencia al sacrificio a través del logro de la meta propuesta. En definitiva, han respondido a la pregunta de *¿para qué?* Otorgando prevalencia la objetivo final.
- Se guían por sus valores e ideales a la hora de adoptar decisiones.

El compromiso con las metas se fundamenta y crece de acuerdo a su relación con las emociones del emprendedor. Cuanto más densidad y carga emocional tenga el objetivo, más posibilidad de mantenimiento de la motivación por el logro de los resultados perseguidos habrá.

La motivación se sustenta en dos actitudes, que, a su vez, delimitan la tercera de las competencias: **la iniciativa y el optimismo**.

La iniciativa en el desarrollo de un plan empresarial emprendedor se desarrolla en torno a mantener una predisposición a:

- **Saber aprovechar las oportunidades** que se nos presentan en el camino. Aprovechar las oportunidades implica varias acciones. En primer lugar, saber qué es lo que se pretende, tener claras las metas que se persiguen. Inmediatamente, debemos filtrar la información que resulte significativa para alcanzar estas metas. Y, finalmente, adoptar decisiones. Abordaremos el tema de saber adoptar decisiones más adelante.
- **Actuar para lograr los objetivos** que nos hemos marcado. Trabajar y perseguir nuestras metas. Y como empresarios emprendedores, debemos aceptar que supone trabajar más allá de lo que en el entorno se considera. Supone superar los límites de un desempeño que podemos calificar como medio o normal.
- **Capacidad de organización flexible** suficiente como para adaptarnos a distintas circunstancias, horarios y formas de trabajo. Implica romper los esquemas de uso del tiempo y desarrollo de otras funciones o compromisos adoptados en las distintas esferas personales. Este aspecto es vital que sea trabajado por parte de los profesionales cuya experiencia laboral se haya centrado en el empleo por cuenta ajena. Deberán modificar de manera significativa sus formas de actuar, así como desarrollar capacidades vinculadas a la autodisciplina y la autogestión de tiempos, tareas y espacios.
- **Capacidad de motivar a otras personas**, en el caso de que el emprendedor-empresario se haya embarcado en el proyecto junto a un equipo de personas. Debe ser capaz de movilizarles, de motivarles hacia la consecución de las metas. Esto se puede traducir en

requerimiento de esfuerzos y desempeños que en muchas ocasiones supondrá salir de los límites habituales de trabajo o desempeño.

El optimismo es una actitud esencial a la hora de movilizar los distintos recursos del emprendedor-empresario destinados al proyecto. Cuando nos centramos en el optimismo, tratamos de localizar las creencias, o modelos personales de conducta, en donde reside esta actitud. Por ello hablamos de personas que:

- Mantienen inalterable su perspectiva de logro de resultados, su idea de éxito, superando aquellas dificultades que aparezcan en el camino.
- Desarrollan su actividad desde una perspectiva de logro del éxito. Tienen una forma de abordaje de la realidad situada en la posición de éxito, más que en la postura de miedo al fracaso. Saben controlar la emoción del miedo.
- Suponen que las dificultades y problemas se deben a variables que pueden controlar. Operan desde una posición de responsabilidad sobre las acciones ejercidas y desarrolladas.

Las personas con iniciativa desarrollan un proceso de gestión de sus tiempos, espacios y funciones. Aquí entra en juego un factor importante en esta forma de gestión. Las personas con iniciativa no deben entrar en el círculo de **la procrastinación**.

Este concepto, que a priori puede llevar a una cierta reacción de sorpresa, supone el efecto contrario al que se refiere el sabio refrán castellano “*no dejes para mañana lo que puedas hacer hoy*”.

La procrastinación es aquello que nos aparta de lo que queremos y debemos hacer. De acuerdo con el Dr. Piers Steel¹, procrastinar no se refiere únicamente a posponer algo, “se trata de la acción/decisión que adoptamos cuando posponemos tareas de forma voluntaria pese que nosotros mismos sabemos que nos perjudicará”. Cuando se procrastina sabemos que actuamos en contra de aquello que nos conviene.

El emprendedor-empresario puede procrastinar, pero debe hacerlo de manera controlada y reducida. El Dr. Steel, plantea una escala de valoración para identificar este tipo de dificultad. Siguiendo la misma y guiándonos bajo el criterio de máxima sinceridad el potencial emprendedor-empresario debe contestar(se) a preguntas como estas:

- ¿Pospones aquello que debes hacer más de un límite razonable?
- ¿Te lamentas de no haber hecho antes lo que había que hacer?
¿Mucho, poco, nunca?

¹ Steel, P. (2011). *Procrastinación ¿por qué dejamos para mañana, lo que podemos hacer hoy?*. Editorial Grijalbo.

- ¿Pospones acciones de tal manera que tu bienestar y/o eficiencia se resienten?
- ¿Al final del día piensas de manera recurrente que podrías haber aprovechado el tiempo de manera más eficaz?



Para ampliar información

Marina, J.A. (2004). *La inteligencia fracasada. Teoría y práctica de la estupidez*. Anagrama. Colección Argumentos.

La actitud de iniciativa o no, la procrastinación, si somos optimistas o no, son factores a evaluar previamente antes de lanzarnos a desarrollar un proyecto emprendedor.

Como se ha comentado anteriormente, este conjunto de competencias se traducen en hábitos de acción y en conductas. Hábitos que pueden ser reelaborados y reformulados en nuestro propio beneficio y del proyecto de empresa.

Sobre la competencia social

La competencia social del emprendedor-empresario es la base sobre la que se organiza la acción del proyecto empresarial. Por lo tanto, deberemos prestar una especial atención a nuestras capacidades como emprendedores-empresarios en este sentido.

Y ¿qué entendemos por competencia social? Siguiendo las aportaciones de Rafael Ballester y M^a Dolores Gil en su obra *Habilidades sociales*², podemos decir que la competencia social es lo que nos permite alcanzar la satisfacción de nuestras necesidades a través del acceso a los recursos y posibilidades que se encuentran en otras personas, en nuestro entorno y en nuestra sociedad.

La acción emprendedora nos genera necesidades y enfrentarnos a los problemas. Por lo que deberemos demandar en muchos casos la ayuda de personas de nuestro entorno. Tanto de las más cercanas, como de

² Ballester, R. y Gil, M.D. (2009). *Habilidades Sociales*. Editorial Síntesis.

aquellas que nos puedan prestar un apoyo y/o asesoramiento especializado y concreto.

Llegamos por lo tanto a la conclusión de que relacionarnos con los demás, y saber hacerlo de forma adecuada y efectiva, se convierte en eje vertebrador de nuestra forma de pensar. Si obviamos que el mercado al que nos dirigimos con nuestro emprendimiento se compone de personas, no lograremos poner en marcha y mantener nuestra iniciativa emprendedora.

Las **habilidades sociales** se encuentran definidas por tres componentes. Veámoslo:

1. La empatía

De manera sintética, se refiere a nuestra capacidad para ponernos en el lugar de la otra persona. Este factor tiene una especial relevancia cuando hablamos de capacidades y habilidades de venta, por ejemplo.

Vamos a profundizar un poco más en este componente por su relevancia, y de nuevo acudimos a Goleman. Dentro de su obra *La práctica de la Inteligencia emocional*³, nos describe cómo esta capacidad se articula alrededor de cuatro modos de actuar.

- Comprensión de los demás. Es decir, saber identificar y poner nombre a las situaciones y estados emocionales de las personas con las que interactuamos. Supone centrar nuestra atención en las dificultades, problemas o situaciones de nuestros interlocutores.
- Orientación hacia el servicio. Se trata de la actitud vinculada con la anticipación. La identificación de las necesidades potenciales y futuras de la persona, de nuestro cliente, etc.
- Aprovechamiento de la diversidad. Identificar las posibilidades de desarrollo de nuevas pautas de acción, de las oportunidades que nos ofrecen los demás en el logro de nuestras metas y objetivos.
- Conciencia política. Se trata de la capacidad para saber identificar las distintas tendencias, los grupos adscritos a cada una de ellas, así como los vínculos con el poder dentro de estos grupos u organizaciones.

2. Conocimiento de las convenciones sociales

Es esencial conocer cuáles son los cánones que rigen en determinados foros. No es lo mismo ser un emprendedor que se va a manejar en el ámbito de las nuevas tecnologías, que un empresario que va a iniciar su actividad en un despacho de abogados mercantiles.

³ Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Editorial Kairós.

3. El factor situacional

El momento concreto. Los factores y variables que condicionan de manera significativa la situación en la que se desenvuelve nuestro contrato social.

La competencia social debe entenderse bajo tres ejes o ideas fundamentales:

1. El consenso social

Nos referimos a la valoración que realiza un grupo de referencia sobre una conducta determinada, concluyendo su adecuación a los estándares de dicho grupo social.

Podemos comprender mejor este factor con el viejo refranero español, en el sentido de donde vayas, haz lo que veas (“*donde fueres, haz lo que vieres*”). Las conductas que son referencia en un grupo, son los referentes de comportamiento. Por lo tanto, hay que saber adaptarse a los escenarios sociales en los que nos desenvolvemos.

En este sentido, los emprendedores-empresarios, deberán tener una importante capacidad de adaptación a los interlocutores y en los escenarios en los que interviene. Pongamos algunas situaciones para ver que no es lo mismo tratar con un potencial cliente, que con un cliente fidelizado, que en los momentos en los que vayamos a trabajar junto con nuestros colaboradores en el lanzamiento de un producto.

2. Efectividad

Tiene que ver con la posibilidad de logro de aquello que nos proponemos alcanzar. Fundamentalmente en el ámbito del desarrollo del talento emprendedor nos centramos en el trabajo a la hora de fijar los objetivos de cara a alcanzar los resultados programados.

La efectividad está íntimamente condicionada por la capacidad de control emocional que posea la persona, el emprendedor. Trataremos este asunto más adelante en otro capítulo.

3. El carácter situacional

Se relaciona con la valoración y caracterización de la conducta que desplegamos. Es decir, que un tipo de respuesta o comportamiento puede llegar a tener validez en un determinado foro o entorno concreto. Pero, si trasladamos esta misma conducta a otro escenario social, puede llegar a catalogarse como inapropiada.

Pero, ¿de qué habilidades concretas estamos hablando? Y ¿dónde las aplico?

Cuando nos referimos a las habilidades sociales como expresiones conductuales que reflejan la competencia social del individuo, podemos segmentarlas en tres grupos de conductas diferenciadas. Nos referimos a los componentes básicos de la competencia social.

1. **La comunicación no verbal.** El conjunto de comportamientos que expresan emociones, estados de ánimo, coherencia, etc., dentro de los procesos de comunicación que entablamos con otras personas. Entre los elementos que la componen se encuentran:
 - La expresión facial
 - La mirada
 - La sonrisa
 - La postura corporal
 - Los gestos
 - La proximidad, manejar nuestro espacio vital
 - Nuestra apariencia personal, cómo nos vestimos, nuestro corte de pelo...
2. El segundo de los bloques corresponde al componente **paralingüístico**, es decir, todos aquellos factores que “envuelven” nuestra forma de comunicación oral. Son elementos que permiten adaptar nuestro mensaje. Identificamos los siguientes:
 - El volumen de la voz. ¿Permite que nos oigan bien, es muy elevado?
 - El tono
 - La fluidez. Utilizamos muchas muletillas, o bien silencios...
 - La velocidad del habla
3. El tercer y último componente corresponde con los factores que determinan el desarrollo de una determinada conversación. Entre ellos encontramos:
 - La duración. El tiempo que dedicamos a hablar durante una conversación. Habitualmente debe tenderse hacia un equilibrio del 50% entre los interlocutores.
 - La retroalimentación que proporcionamos. El feedback de comprensión hacia el mensaje del otro. Bien, a través de nuestros comentarios, bien de nuestros gestos. El asentimiento, por ejemplo, o comentarios como “comprendo”, “entiendo”, etc.

- Las preguntas. Son un recursos excelente para comenzar conversaciones, para mantenerlas, adquirir información... Hay que saber realizar las preguntas correctas.
- El habla egocéntrica.

Todos estos factores de formas de actuar o pautas de acción concretas, deben entenderse como un conjunto. Es decir, que no podemos evaluarlos de manera aislada. Son las formas de expresión de la competencia social. Al fraccionarlas, al taxonomizarlas, conseguimos entrar en un escenario potencial de aprehensión, de control para su posterior evaluación y desarrollo en caso necesario. Es además imprescindible para su valoración, vincularlas con los escenarios sociales en donde se ejercitan.

Por lo tanto, vinculemos el despliegue de estas habilidades con el ambiente, con el grupo social en donde se encuentran inmersas para poder concretar su ajuste favorable o de mejora por parte del individuo.

En definitiva, y siguiendo a Rafael Ballester y Dolores Gil⁴, podemos agruparlas en las siguientes destrezas:

1. Habilidades sociales vinculadas a la presentación, contacto ocular, presentación de ideas, etc.
2. Habilidades para la vida en general (perseverancia, flexibilidad...)
3. Habilidades interpersonales, para cooperar, para resolver problemas...

De tal forma que, de acuerdo a estos autores, podemos extrapolar las siguientes habilidades sociales esenciales:

- Hacer cumplidos y saber aceptar cumplidos. Éstos, realizados de la forma correcta y de manera sincera, predisponen a nuestro interlocutor en nuestro favor. Permiten así mismo, moldear la conducta de los demás. Por ejemplo, con nuestros colaboradores.
- Hacer y rechazar peticiones u ofertas. Significa saber pedir lo que necesitamos. También supone saber decir no, tener asertividad. Esta habilidad es esencial en los procesos de negociación. Junto a la asertividad encontramos la destreza a la hora de saber realizar ofertas a nuestros interlocutores.
- Expresar desagrado o disgusto justificado y aceptar las críticas o quejas de los demás. En este escenarios se encuentra una de las habilidades más importantes como es la de saber aceptar la evaluación o juicios emitidos por los demás, como un elemento para la mejora continua, la calidad y la excelencia.

⁴ Ballester, R. y Gil, M.D. (2009). *Habilidades Sociales*. Editorial Síntesis.

- Iniciar, mantener y finalizar conversaciones.
- Expresar opiniones personales y defender nuestros derechos.
- Disculparse o admitir ignorancia. No es habitual, pero es una capacidad que demuestra honestidad, franqueza y seguridad, así como reduce la valoración de falta de competencia de nuestro desempeño por parte de nuestro interlocutor.



Para ampliar información

Davis, F. (1976). *La comunicación no verbal*. Alianza Editorial.

¿Cómo adquirimos nuestra competencia social?

La primera idea importante y esencial que debemos concluir es que la competencia social se aprende. No estamos hablando de factores innatos que vienen determinados por nuestra dotación genética. Son capacidades que se adquieren. Por lo tanto, podemos desarrollarlas. Podemos alcanzar un excelente desempeño si ponemos nuestras habilidades y capacidades de aprendizaje a funcionar.

Es por ello que el emprendedor-empresario puede adquirir y/o potenciar su destreza social. Puede desarrollar su talento emprendedor y tenemos, fundamentalmente, dos vías para el perfeccionamiento de nuestra competencia social.

1. Bien por propia iniciativa. De nuevo hablamos de ponernos a la acción, de hacer cosas, de exponernos y experimentar la evolución de nuestras formas de hacer.
2. A través de lo que observamos y aprendemos de los demás, que es lo que denominábamos en el capítulo anterior aprendizaje por modelado. Aprendemos observando y evaluando el resultado que alcanzan con su conducta.

Si las habilidades sociales ya sabemos que se aprenden, y que son esenciales en los procesos de puesta en marcha de un proyecto empresarial, el siguiente paso será autoevaluarnos en este sentido. ¿Poseo este recurso personal?

Responde a las siguientes cuestiones:

- ¿Me relaciono con los demás en mi vida cotidiana de manera fluida, sin limitaciones?
- ¿Siento o identifico algún problema en mi marco de relaciones con los demás?
- ¿Me resulta difícil comenzar una relación con otra persona?
- ¿Sé expresar mis opiniones y demandas ante otras personas?
- ¿Me siento especialmente incómodo en algún entorno social, en algún contexto como el trabajo, acontecimientos sociales, cuando me tengo que presentar?

Al igual que hemos contestamos estas preguntas de forma personal, podemos acudir a personas cercanas con las que tengamos confianza y seguridad en su opinión imparcial para conocer su punto de vista sobre estas cuestiones relacionadas con nosotros mismos. Esto nos permitirá contrastar y alcanzar conclusiones mejor fundadas para poder planificar las acciones de mejora.

Más concretamente, si nos encontramos en el caso de un emprendedor, podemos evaluar esta situación de partida en un doble escenario: la forma en la que se desenvuelve en el momento actual y la forma en que se desenvolvería “*como si*” fuera un emprendedor o empresario en activo. Es decir, nos situamos en una posición de análisis inicial y en otra en la que construimos una realidad futura. Bajo esta doble perspectiva podríamos:

Situación de partida:

- ¿Has mantenido o sabes mantener una relación con un proveedor?
- ¿Sabes establecer las relaciones necesarias para gestionar un equipo de trabajo?
- ¿Sabes crear una relación de venta? ¿Has vendido en alguna ocasión a algún cliente?
- ¿Has solicitado en alguna ocasión un crédito a una entidad bancaria?
- ¿Has despedido a alguien alguna vez?

Situación “como si”:

- ¿Cómo vendes tu producto? ¿Qué significa vender un producto? ¿Eres capaz de hacerlo?
- ¿Sabes solucionar un conflicto con un proveedor que no te ha entregado mercancía en plazo? ¿Cómo lo harías?
- ¿Cómo presentas tus productos ante un auditorio de potenciales clientes? ¿Qué es lo que sueles hacer?

Con estas preguntas, y cualesquiera otras, relacionadas con situaciones sociales en las que un empresario ha de desenvolverse, escenificaremos un conjunto de esferas en las que diagnosticaremos para un recorrido de mejora. Desde aquí tenemos distintos caminos que recorrer.

El método que os proponemos sería el siguiente:

Una vez identificado el conjunto de cuestiones a trabajar podemos continuar con las siguientes actividades:

1. Realiza un listado ordenado de cada una de las actuaciones.
2. Prioriza de acuerdo al grado de importancia que le has otorgado.
3. Por, y para cada una de las áreas de mejora, pregúntate: ¿Qué puedo hacer para desarrollar y/o mejorar estas capacidades? ¿Qué acciones concretas se te ocurren hacer para propiciar el aprendizaje de las mismas? Guíate por los elementos que hemos venido identificando en secciones anteriores.
4. Concreta acciones que puedes hacer, además de suponer retos de ejecución.
5. Establece de nuevo una prioridad sobre las acciones diseñadas.
6. Indica un plazo de ejecución. Un momento concreto en el que comiences a poner en práctica la conducta.
7. ¿Estás dispuesto a exponerte? ¿Vas a hacerlo? Toma la decisión y sé responsable con ella.