



Manual de Habilidades **Directivas y Comunicativas**

Andalucía
se mueve con Europa



Unión Europea

Fondo Europeo
de Desarrollo Regional



Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza
CONSEJERÍA DE ECONOMÍA Y CONOCIMIENTO

ÍNDICE



01 Introducción



02 Habilidades directivas de la persona emprendedora

Actuaciones cofinanciadas en un 80% con recursos procedentes del Programa Operativo Fondo Europeo de Desarrollo Regional de Andalucía 2007-2013 en el marco del proyecto Planes Locales e Infraestructura para emprender.



03 La gestión del tiempo, del cambio, toma de decisiones y el conflicto



04 La comunicación como habilidad directiva



05 La comunicación en la práctica

INTRODUCCIÓN

01





Bienvenidos emprendedores.

En este Manual queremos mostraros que es necesario, al desarrollar una idea o poner en marcha un negocio, contar con una serie de **habilidades directivas y comunicativa** que os ayudarán a gestionarlo de una manera clara para que sea todo un éxito.

Y os preguntaráis... ¿cuáles son estas habilidades que debe tener un directivo y emprendedor eficaz?

Para responder a ello, podemos hacer referencia a la siguiente investigación ("Evaluación de la Función Directiva". Tesina ICADE Curso 1997-1998) en la que se indica que en la actualidad **nuestros directivos deberían poseer entre otras muchas las siguientes habilidades:** coordinación, conocimiento técnico, control, facilidad para trabajar en equipo, liderazgo, perseverancia, honestidad, interés, comunicación oral y escrita, visión de conjunto, planificación y organización, facilidad del trato, creatividad, análisis, juicio, polivalencia. . .

No os preocupéis si no disponéis de ellas. La persona emprendedora y empresaria puede aprender estas habilidades, desarrollarlas y mejorarlas cada día. Y para eso hemos elaborado esta guía.

Habilidades Directivas de la persona emprendedora:

De liderazgo, para el trabajo en equipo, de motivación, de comunicación.

02





Habilidades Directivas de la persona emprendedora:

De liderazgo, para el trabajo en equipo, de motivación, de comunicación.

Comencemos por el principio. La persona emprendedora, debe convertirse en un líder y directivo eficaz y como tal debe contar con una serie de habilidades directivas. Existen varios tipos de clasificaciones de estas, nosotros queremos mostrarte las cuatro fundamentales que creemos debe tener el líder de cualquier empresa que desee alcanzar el éxito:



Si estas **habilidades** son desarrolladas y fortalecidas en el tiempo, la persona emprendedora y directiva podrá tomar decisiones más acertadas y proponer un plan de acción que permita el crecimiento y expansión de la empresa.

Si quieres **diferenciarte** como buen director, aquí puedes encontrar algunas indicaciones que te ayudarán a ello. Si crees que no tienes todas estas habilidades o que necesitas mejorarlas, no te preocupes, casi en la mayoría de los casos puedes formarte para desarrollar las que te falten.

Recuerda que lo más importante es saber cuáles son las que debes mejorar, para poder **trabajarlas y desarrollarlas**.

01. Habilidades de liderazgo.
02. Habilidades para el trabajo en equipo.
03. Habilidades de motivación.
04. Habilidades de comunicación.



01. Habilidades de liderazgo.

Un gerente o mejor dicho, un buen gerente de una persona que sea líder para sus empleados. ¿Te consideras un líder para tu equipo? Si crees que no y realmente quieres serlo, las pautas que aquí te mostramos te pueden ayudar a conseguirlo.

Es importante tener en cuenta que algunos directivos desarrollan mejor unas habilidades que otras, debido principalmente, a su propio esfuerzo.

Aquí te presentamos y resumimos las habilidades que un buen líder debe poseer y en las cuales debes empezar a trabajar desde ahora mismo.



Tener una **perspectiva estratégica**, para saber a dónde se dirige tu empresa o a donde quieres que se dirija.



Debes mostrar siempre una **actitud positiva**, sobre todo en las situaciones no tan favorables.



Es importante que siempre seas **honesto** con la situación en cada momento, tanto contigo mismo, como con tu entorno.



Tener **habilidades de comunicación**. Es fundamental saber comunicar a tu entorno tu estrategia para que todo el equipo vaya en la misma dirección.



Saber escuchar. Tan importante como comunicar es saber escuchar otras opiniones tanto interna de la empresa como externa. Recuerda que siempre puede haber mejores soluciones a la que tú piensas.



Tomar decisiones. Responsabilidad que conlleva tu cargo y que es de la habilidad más vital que debes desarrollar.



Administrar el tiempo. Tienes que dedicar a cada tarea el tiempo que se merece para ser productivo día a día. Intenta siempre empezar con la tarea que más tiempo te va a requerir y dejar para el final de la mañana o la tarde, las tareas más ligeras.



Tener capacidad de **saber motivar al equipo**. Un equipo motivado es mucho más productivo que un equipo sin iniciativa.



Saber **delegar**. Es imposible que puedas encargarte de absolutamente todo lo que ocurre en tu empresa. Debes aprender a confiar en tus empleados para que sean lo más autónomos posibles.



Capaz de **resolver los problemas y conflictos** que suceden en la empresa. Debes mediar en las situaciones conflictivas en el momento que eres consciente de ellas, antes de que se agraven. Siempre con actitud firme pero justa y escuchando a las partes.



Trabajar en equipo y fortalecer las relaciones.



Tener **autoconfianza**. Si los empleados ven que dudas a cada paso que das, no se sentirán seguros en su ámbito laboral.



Saber **autoevaluar** su gestión en la entidad. Es fundamental ser autocrítico y poder rectificar si es necesario. Recuerda que de los errores se aprende y mucho.



Conócete muy bien a ti y a tu equipo.



Tienes que ser capaz de **ponerte en el lugar del otro**: La empatía es uno de los grandes valores que engrandecen a un buen líder.



Innovar y reinventar. Estar siempre en continua formación y actualización para buscar y mejorar las habilidades.



02. Habilidades para el trabajo en equipo.

Un buen equipo puede ser el secreto del éxito de una empresa, y gestionarlo de manera correcta es fundamental para el líder de la entidad. Trabajar de una manera coordinada y responsable entre todos los miembros que componen el equipo permite obtener y lograr grandes resultados.

Para lograr este buen trabajo en equipo es muy importante un compromiso conjunto con el proyecto que se desarrolla en la empresa.

No debemos olvidar que ... para que funcione un equipo, debe existir la figura del **líder** y que todos los integrantes del mismo dirijan sus esfuerzos a conseguir el objetivo común. Para ello, cuando sea necesario, debe prestarse el **apoyo a los compañeros** que lo necesiten en sus tareas.



Aquí te presentamos algunas fortalezas para trabajar en equipo:



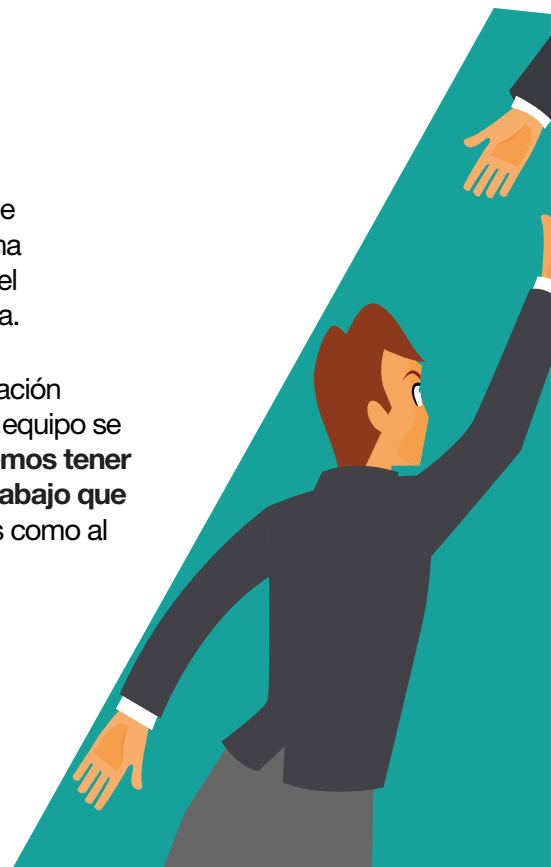
Fortalezas para trabajar en equipo:

01 CONFIANZA

Cada persona de un equipo debe aprender a **confiar en cada uno del resto de integrantes del mismo**. Esta confianza ayuda además, a que cuando suceda un inconveniente o tengan alguna dificultad, pueda comentársela a otra persona del equipo y que ésta pueda ayudarle para resolverla.

02 RESPETO

Tener una mayor confianza y comunicación entre los miembros que componen un equipo se consigue gracias al **respeto que debemos tener por nuestros compañeros y por el trabajo que realizan**. Respeto tanto al expresarnos como al escuchar al resto de compañeros.





03 TRANQUILIDAD

Debemos generar un clima de tranquilidad. En un **ambiente de trabajo tranquilo** los trabajadores pueden trabajar sin ser interrumpidos y se sienten cómodos en su puesto de trabajo.

04 SOLIDARIDAD

Apoyarse entre cada uno de los miembros del equipo y que se pueda **asumir otro rol cuando sea necesario**. Así por ejemplo si uno de ellos se ausenta, que el resto del grupo pueda cubrir su lugar. Es importante que todos brinden su apoyo para que esta persona pueda guiar al grupo con seguridad y confianza.

05 EMPEÑO Y CONSTANCIA

Como miembros de un equipo debemos proponer **ideas de mejora para el bien común**, ser responsable en nuestro trabajo personal, ya que repercute en todo el grupo, y claro está asistir, puntualmente a trabajar.



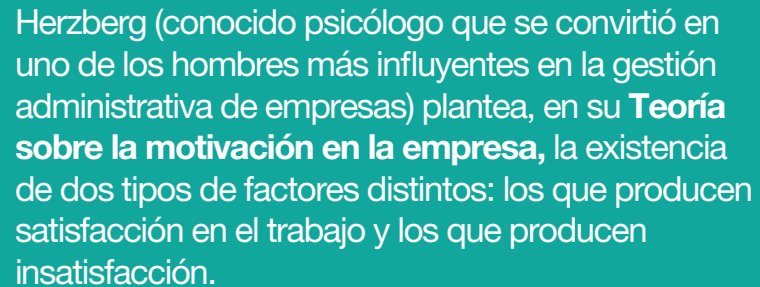
03. Habilidades de motivación.

Los responsables de equipos deben conocer el **grado de motivación** del equipo e intentar aumentarla.

Los líderes que centran su atención en los colaboradores, tienden a lograr empresas más productivas que los que centran su atención en el trabajo y llevan una supervisión más estrecha.



¿Cómo se puede motivar?



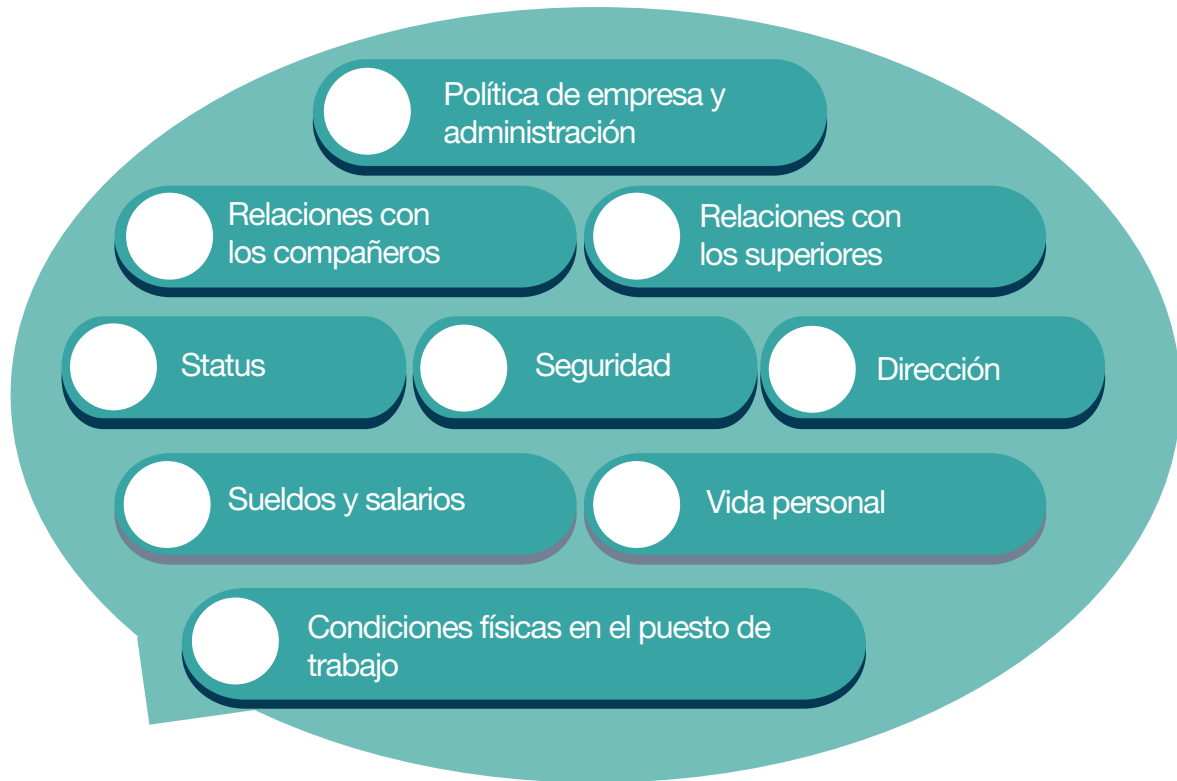
Herzberg (conocido psicólogo que se convirtió en uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas) plantea, en su **Teoría sobre la motivación en la empresa**, la existencia de dos tipos de factores distintos: los que producen satisfacción en el trabajo y los que producen insatisfacción.

Factores de higiene o de mantenimiento:

Son aquellos **cuya falta produce insatisfacción en el trabajo**. Cubrirían un grupo de necesidades que derivan de la naturaleza animal del hombre (evitar el dolor, el hambre,...).

Se trata de factores que no están directamente relacionados con la actividad o el contenido de la actividad, pero se hallan en el ambiente laboral de la empresa.





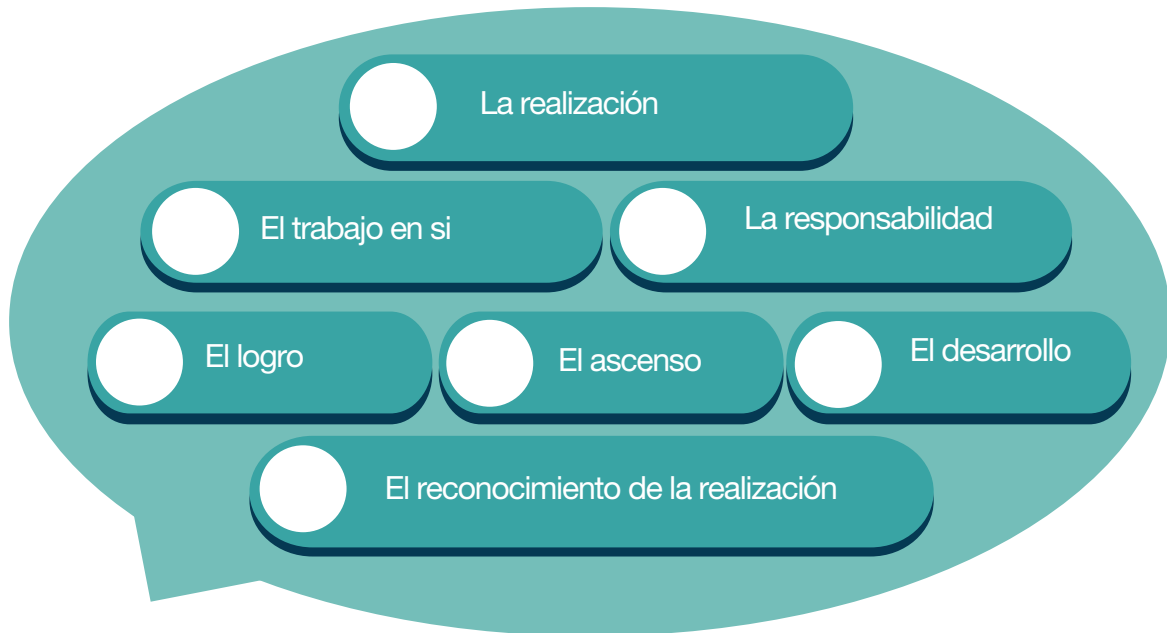
Estos factores reclaman motivos físicos y sociales, pero no psíquicos, por lo tanto, a través de la mejora de estos factores, (condiciones periféricas de la empresa) no es posible dar a los trabajadores la satisfacción en su actividad, pero sí evitar las insatisfacciones a éstos.

Factores de motivación:

Estos factores son **causas de satisfacción en el trabajo**. Cubre un grupo de necesidades que está relacionado con una característica específicamente humana: La capacidad de realización, mediante la cual se obtiene el desarrollo psicológico.

Estos factores serían intrínsecos al trabajo, a la actividad y a su contenido. **Son el contenido laboral.**





Estos factores reivindican motivos sociales, pero preferentemente psíquicos. La manipulación de estos factores sería los que motivarían realmente a los empleados. Por lo tanto, esta teoría sugiere como consecuencia que, en vez de racionalizar el trabajo para aumentar la eficiencia, se enriquezca para lograr el aprovechamiento efectivo del personal.



04. Habilidades de comunicación.

Las habilidades de comunicación son aquellas que incluyen la capacidad para **enviar, recibir, elaborar y emitir información, ideas, y opiniones** orientadas hacia objetivos personales y organizacionales.

Para llevar a cabo adecuadamente las actividades que implican su puesto, los líderes deben poseer al menos las habilidades básicas de la comunicación oral, escrita y no verbal no solo con sus clientes, sino también con su equipo, con sus superiores, con la prensa, entre otros.

Un buen líder debe tener una buena comunicación con

CLIENTES

EQUIPO DE TRABAJO

SUPERIORES

MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Cuando hablamos de **mejorar la comunicación de un directivo** nos referimos a mejorar tanto la comunicación oral como la escrita, la verbal como la no verbal y cualquier otro tipo de habilidad que pueda afectar a la misma.



Estas habilidades de comunicación son muy importantes en la gestión diaria de una empresa, y un buen líder debe controlarlas y desarrollarlas al máximo.

Por lo que le dedicaremos una sección completa en la que os mostraremos consejos para mejorar estas habilidades comunicativas.

La Gestión

del tiempo, del cambio, toma de
decisiones y el conflicto.

03





La gestión del tiempo, del cambio, toma de decisiones y el conflicto.

El tiempo con el que contamos para la realización de nuestras tareas, el continuo cambio que se produce en las organizaciones, tomar decisiones correctas y la posibilidad de sucesión de conflictos son aspectos a tener muy en cuenta en la gestión diaria de una empresa.



- 01. Gestión del tiempo.**
- 02. Gestión del cambio.**
- 03. Toma de decisiones.**
- 04. Gestión de conflictos.**



01. Gestión del tiempo.

La capacidad de gestionar bien el tiempo es una habilidad que las empresas valoran cada vez más en sus trabajadores, ya que **este factor mejora la productividad y la competitividad de la organización.**

Aquí puedes encontrar algunas **claves para optimizar el tiempo de trabajo:**

01 Utiliza una **agenda** como una de las herramientas básicas para organizar nuestra jornada laboral. En esta agenda debemos organizar de manera lógica y por orden de importancia las tareas que debemos realizar cada día.

02

Agrupar tareas por afinidad y horario: de esta manera ahorraremos tiempo. Por ejemplo, las llamadas a primera hora de la mañana.

03

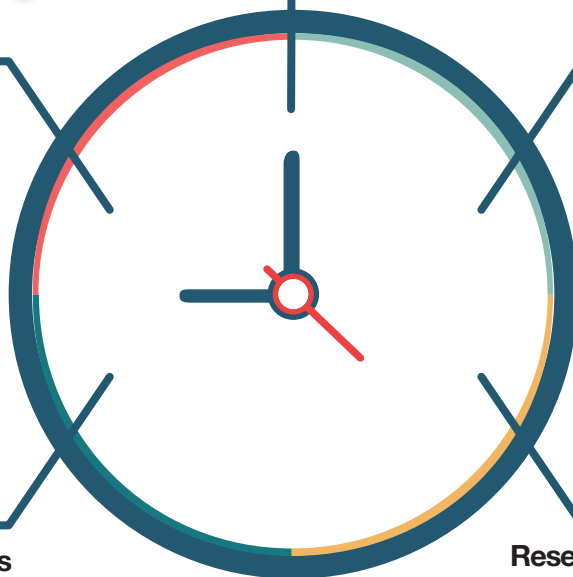
Reservar momentos para pensar y descansar. Pensar es necesario para ser más eficientes, por lo que debemos despejar la mente para seguir siendo productivos.

05

Antes de salir del trabajo, debemos **revisar qué tareas** se han realizado y cuáles no, para conocer la carga de trabajo que podemos realizar diariamente y planificar la agenda del día siguiente o de la semana.

04


Por último, ten en cuenta los **ladrones de tiempo**, que son aquellos imprevistos que nos restan tiempo en nuestro trabajo diario: visitas inesperadas, reuniones, desorden, comunicación ineficaz...





02. Gestión del cambio.

La gestión del cambio es un conjunto de procesos que se emplea para garantizar que se apliquen cambios significativos de forma ordenada, controlada y sistemática para lograr la mejora organizacional.



**Es importante
realizar los cambios de
forma ordenada,
ya que las modificaciones de las
pautas de trabajo es una de las
mayores reticencias que tienen
los trabajadores y que supondrá
un esfuerzo por parte de estos.
Por ello, es necesario que el
director/gerente,
gestione muy bien este
proceso.**

Debemos entender el cambio como aprendizaje en la organización.

“El aprendizaje en las empresas es diferente dependiendo de las áreas de necesidad y de si queremos implementar, mejorar o innovar en este cambio”.

José María Peiró, Catedrático de Psicología Social y de las Organizaciones de la Universidad de Valencia.



<div style="text-align: right;">Áreas de necesidad</div> <div style="text-align: left;">Niveles</div>	Organizacional	Grupo	Individual
Implementar Hacer las cosas bien	Lograr la consecución de los objetivos de la organización	Trabajar juntos para conseguir objetivos establecidos	Ser competente para los requisitos existentes
Mejorar Hacer mejor las cosas	Establecer objetivos más elevados y conseguirlos	Equipos de mejora continua	Tener y utilizar las competencias para desarrollar mejora continua
Innovar Hacer nuevas y mejores cosas	Cambiar los objetivos y las estrategias	Trabajar entre límites para crear nuevas relaciones, productos, servicios...	Ser capaz de trabajar creativamente y con sentido de la misión



03. Toma de decisiones.

La toma de decisiones es un proceso a través del cual se selecciona una alternativa de entre varias, siendo la seleccionada la mejor para nuestro propósito.

Tomar la correcta decisión en un negocio o empresa es parte fundamental del gerente o director de una empresa ya que sus decisiones influirán en el funcionamiento de la organización, generando repercusiones positivas o negativas según su elección.



Pasos o etapas del proceso de la toma de decisiones:

● **Identificación de criterios de decisión** que vamos a tomar en cuenta en el momento de evaluar las diferentes alternativas de propuestas.

Paso 1

● **Identificar y analizar el problema:** En esta etapa debemos definir claramente el problema u oportunidad, o cualquiera que sea la necesidad de tomar la decisión.

Paso 2

Determinación de parámetros: Una vez que hemos identificado los criterios para evaluar las alternativas de decisión, pasamos a valorar o ponderar dichos criterios de acuerdo a la importancia que le vamos a dar al momento de decidir.

Paso 3

Especificación y evaluación de las alternativas:

Se desarrolla varias opciones para resolver el problema, aplicando métodos ya sean cualitativos o cuantitativos y se pondera cada una de ellas según lo hemos establecido en el paso anterior.
Los resultados obtenidos deben ser evaluados en relación con los resultados esperados y los efectos que se pretenda alcanzar.

Implantación: Una vez que se ha elegido la alternativa más óptima, se deberán planificar todas las actividades para implantarla, siendo muy importante efectuar un seguimiento de los resultados obtenidos.

Paso 4

Paso 5

Paso 6

Elección de una alternativa:

En esta etapa revisamos todas las alternativas estudiadas y elegimos la óptima con base a criterios de acuerdo con el coste/beneficio que resulte de cada resultado.



04. Gestión de conflictos.

Los **conflictos laborales u organizacionales** surgen de problemas vinculados con el trabajo, y las relaciones que se establecen en este, entre individuos, grupos, departamentos, etc.

Estas situaciones de tensión conflictiva acontecen en el ambiente **propiamente organizacional**, independientemente de su naturaleza.

En épocas de crisis y cambios como la actual, en las empresas se generan conflictos que, de ser gestionados con efectividad, pueden producir salidas o **generar respuestas apropiadas a estas crisis y cambios.**

En el manejo de las diferencias que generan los conflictos, es de vital importancia el **tono de voz** con el cual nos dirigimos a los demás, ya que un descontrol en tus emociones puede agravar el problema aun más.

La actitud que más ayuda a enfrentar los conflictos es prepararse ante su aparición.



La mejor manera de enfrentar los conflictos es:

- 01** Reconociendo que existe.
- 02** Definir el conflicto (problema).
- 03** Reconocer que soy corresponsable.
- 04** Declarar explícitamente la voluntad de superarlo.
- 05** Tolerancia con la otra parte (ver y valorar su punto de vista).
- 06** Diseñar alternativas de solución y estar abiertos a innovaciones.
- 07** Elegir una solución en la que ganemos los dos.
- 08** Comprometerse con dicha solución.

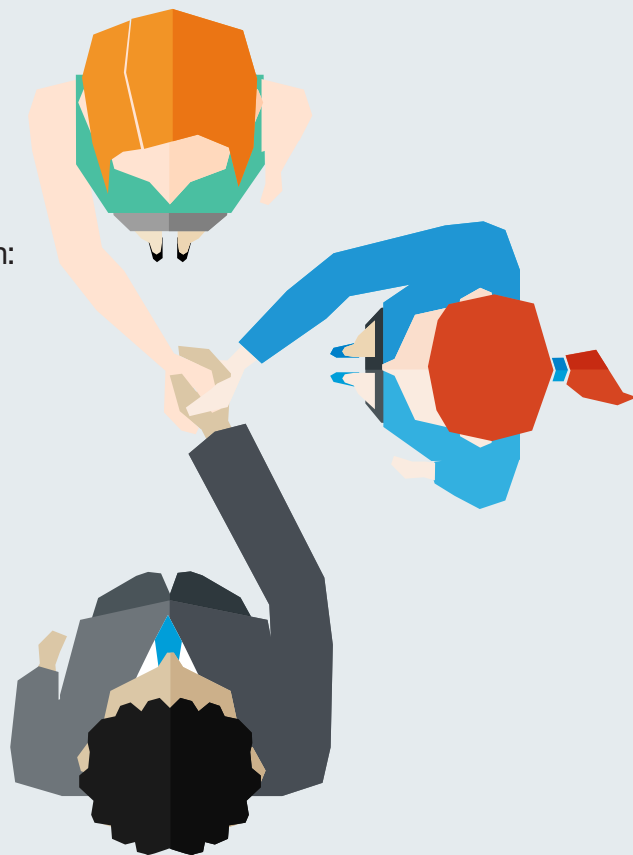
Existen **diferentes estrategias para resolución de conflictos**. En nuestro caso nos centraremos en la resolución basada **en los intereses de las partes que tratan de reconciliar los intereses subyacentes de las partes en conflicto**, de manera que los intereses de todas las partes implicadas puedan ser atendidas en la resolución:

Conciliación:

El tercero trata de influir sin decidir para que las partes lleguen a un acuerdo basado en la satisfacción de sus intereses.

Negociación:

Se da cuando las partes implicadas son incapaces de solucionar un conflicto por ella solas, y recurren a una tercera persona para que les asesore.



La comunicación como habilidad directiva:

El proceso de comunicación, comunicación oral y escrita, consejos generales para mejorar las habilidades de comunicación.

04





La comunicación como habilidad directiva:

El proceso de comunicación, comunicación oral y escrita, consejos generales para mejorar las habilidades de comunicación.

Nos encontramos en el punto donde te explicaremos la importancia de la comunicación en la gestión empresarial como persona emprendedora, y donde te ofreceremos una serie de sencillos y prácticos consejos para mejorar estas habilidades.

La persona emprendedora y evidentemente cualquier **empresario interactúa** cada día con muchas personas desde sus clientes a los proveedores, los trabajadores propios y en ocasiones los empleados de los bancos o de la administración.



Gran parte de que las **relaciones lleguen a buen puerto** y sean correctas, dependen del **uso correcto de las habilidades de comunicación.**



De esta manera, podemos confirmar que **para alcanzar el éxito en una empresa, el líder debe ser un buen comunicador.**

Es necesario que los miembros del equipo:

- **Compartan un objetivo,**
- **se responsabilicen y**
- **se comprometan con éste,**

y para ello es necesario que este trabajo lo haga el líder.

Para conseguirlo, el líder debe generar **información relevante, verídica, clara y precisa** para ganarse la confianza del equipo.



Pero no nos liemos, y comencemos por el principio...

¿Qué es el proceso comunicativo?

La comunicación es un proceso a través del cual **una persona se pone en contacto con otra por medio de un mensaje, esperando que la otra persona a la que va dirigido le de una respuesta, una conducta o una opinión.**



Los factores que intervienen en el proceso de la comunicación son muchos y dependen de diferentes variables. La más influyente la determinará **la personalidad** de cada individuo. Sin embargo, en el caso de la comunicación dentro de las organizaciones, influyen factores relacionados con las personas pero también otras variables como son **los estilos directivos, el clima empresarial o la cultura.**

Los principales **tipos de lenguaje** que pueden intervenir en un proceso de comunicación son principalmente:



Comunicación oral

La expresión oral es espontánea y natural y está llena de matices afectivos que dependen del tono empleado y de los gestos; por eso tiene gran capacidad expresiva.



Comunicación escrita

El lenguaje escrito es menos expresivo y espontáneo y carece de gestos; por eso es más difícil expresar lo que se quiere.

Aunque también podemos encontrar otros tipos de lenguaje como: Paralenguaje, lenguaje corporal, contexto lingüístico y extralingüístico.

Algunos datos a tener en cuenta:

El tiempo que se emplea en los distintos modos de comunicación son:

- 9% escribir,
- 16% leer,
- 30% hablar y
- 45% escuchar.

En un **proceso de comunicación** del 100% del mensaje que el emisor quiere transmitir:

- Sólo es capaz de decir el 90%,
- se oye el 80%,
- se escucha el 70%,
- es comprendido el 60%,
- se retiene el 50%
- y el receptor es capaz de reproducir el 40%.

Aquí tienes una **serie de consejos** que te ayudarán a desarrollar y mejorar tus habilidades comunicativas:

Debemos desarrollar y realizar una **escucha activa**. Para conocer las necesidades, deseos y motivaciones de los demás, tienes que conseguir que sean ellos los que hablen. Cultiva la cordialidad para crear un ambiente relajado y aprende a hacer preguntas, a veces directas a veces no, que te ayuden a conseguir la información que necesitas.

Debemos **adaptarnos al interlocutor**: Un buen empresario autónomo debe ser camaleónico, capaz de adaptar su estilo de comunicación al de la persona que tenga delante en cada momento.

Y no te olvides de tu **entonación**: Averigua qué sensación e impacto tiene tu entonación en los demás y corrígela si resulta agresiva o demasiado débil. Aprende poco a poco a dominar tu voz, de vez en cuando el empresario tiene que poner en funcionamiento sus dotes de actor.

No olvides que los **gestos y la posición del cuerpo** nos dicen muchas cosas de las actitudes de las personas. Mantén la mirada con la persona que se está expresando. Indica que estás escuchando diciendo sí, sin entorpecer el discurso del otro, y afirmando con la cabeza.

Debes cuidar tu primera impresión especialmente, ya que si ésta es negativa resultará bastante difícil cambiarla. Reflexiona sobre la posible influencia de tu **aspecto físico** y sobre tu manera de presentarte.

Negocia, actúa con paciencia y no olvides que para que exista acuerdo será necesaria una cierta flexibilidad de las partes, especialmente a igualdad de fuerzas.

Trata siempre de conectar en positivo con tu interlocutor, **empatiza**, genera confianza y entusiasmo en tu negocio.

Debes tener en cuenta tu **respiración, tono y modulación de voz**, ya que informan de tus emociones y te ayudan a que transmitas bien el mensaje.

Ser **asertivo**, es una cualidad muy positiva que debe tener un comunicador. Debemos ser capaces de conseguir nuestros fines sin molestar ni herir a la otra parte, intentando encajar ambos intereses.

Resume lo que escuches, para comprobar si lo has comprendido o no, si no estás seguro de estar entendiendo el mensaje completo, pregunta.

La conducta en la comunicación es otro aspecto que debemos tener en cuenta.

Podemos desarrollar:

Una **conducta pasiva**, que implica una transgresión de los propios derechos al no ser capaz de expresar abiertamente los sentimientos, pensamientos y opiniones, o al expresarlos de una manera auto-derrotistas, con disculpas, con falta de confianza, de tal modo que los demás puedan no hacerle caso o burlarse, su objetivo es el de apaciguar a los demás y el de evitar conflictos a toda costa.

Una **conducta agresiva**, que supone la defensa de los derechos personales y expresión de los pensamientos, sentimientos y opiniones de una manera inapropiada e impositiva y que viola los derechos de las otras personas. La conducta agresiva es una situación que puede expresarse de una manera no verbal o verbal. El objetivo habitual es la dominación de las otras personas.

O la que consideramos, cualquier persona emprendedora y líder eficaz debe llevar a cabo:

Una conducta asertiva o socialmente hábil.

La asertividad es la capacidad de un individuo para **transmitir a los demás lo que se opina, se desea o se siente de manera que pueda conseguir los objetivos que se ha propuesto sin sentirse incómodo por ello.** Como todas las habilidades se aprende con la práctica.

El entrenamiento para adquirir asertividad puede no ser sencillo, todo dependerá de lo arraigados que tengamos ciertos hábitos de comunicación erróneos. Pero con la ayuda de unos consejos básicos nos puede resultar más fácil.



Son tres reglas o trucos que podemos incluir en nuestro repertorio de habilidades de comunicación y que permitirán que el mensaje que queramos transmitir sea efectivo:

- Regla 1:** Expresar el mensaje en primera persona. Incluye expresiones como “opino que”, “me gustaría que” o “yo me siento”.
- Regla 2:** Evitar juicios que califiquen a la persona. Hay que evitar expresiones valorativas del tipo “eres un desconsiderado cuando haces esto”, “no piensas más que en ti”.
- Regla 3:** Expresar las causas de un comportamiento y/o sentimiento. Un ejemplo sería “cuando me interrumpes, me siento mal”.

La **asertividad** es cuestión de **práctica diaria**. A continuación vamos a ver una serie de actitudes que nos ayudarán en nuestro intento por adquirir un estilo de comunicación asertivo:

Tener un buen concepto de sí mismo: Es importante recordarse a sí mismo que se es tan importante como los demás y tomar en serio las propias necesidades.

Planificar los mensajes: Esto ahorra tiempo, produce confianza y puede disminuir la intimidación por parte de los demás.

Guardar las disculpas para cuando sean necesarias: Así te tomarán en serio para otros asuntos.

No arrinconar a los demás: Siempre que sea posible se debe proporcionar una salida y se deben esbozar las consecuencias constructivas de tal alternativa para los demás y para uno mismo.

Nunca recurrir a las amenazas: Un afirmación tranquila de los pasos que se está dispuesto a seguir será mucho más eficaz.

Aceptar la derrota cuando sea necesario: Si se aceptan situaciones cortésmente tras una discusión, aumentará el respeto.

La comunicación en la práctica:
Presentaciones eficaces, dirección
de reuniones y
trabajo en equipo.

05





La comunicación en la práctica: Presentaciones eficaces, dirección de reuniones y trabajo en equipo.

Como hemos repetido en varias ocasiones en esta guía, la mejor forma de entrenar y poner en forma nuestras habilidades comunicativas, es practicar.



Aquí os ofrecemos consejos y aspectos a tener en cuenta cuando realicéis una presentación en público, desarrolléis una reunión en equipo o hagáis un trabajo en equipo.

- 01. Presentaciones eficaces.**
- 02. Dirección de reuniones.**
- 03. Trabajo en equipo.**



01. Presentaciones eficaces.

Todas las presentaciones en público suelen tener objetivos como informar, reforzar ideas importantes, tanto situaciones públicas como profesionales; convencer, vender, o llamar a la acción.

Es muy importante a la hora de realizar una presentación, **definir los objetivos** en función de los resultados que pretendemos conseguir con la presentación.

Estos objetivos deben ser:

- Medibles,
- comprensibles
- flexibles,
- adaptados al público al que va dirigida la presentación.



El tiempo es un factor esencial cuando vamos a realizar una presentación.

Por ejemplo, la duración dependerá del asunto, del escenario de la presentación, del número de oyentes y del objetivo marcado.

Una vez que ya tengamos fijados todos estos aspectos, podemos **comenzar a preparar nuestra presentación.**



Podemos resumir el **proceso de preparación de la presentación** en los siguientes puntos:





Recomendaciones para ganarnos al oyente durante una presentación.

Contacto Visual

La primera recomendación es el contacto visual con la gente que nos oye. Es importante mantener la mirada en los asistentes a una presentación. Un repaso visual por todo el auditorio nos ayudará ya que nos dará confianza y reducirá nuestra tensión y distancia que se suele percibir al comenzar una presentación. Siempre **mirando al frente** y evitando dar la espalda a nuestro público.

Apariencia y forma de vestir

La apariencia y forma de vestir es otro de los aspectos a tener en cuenta al realizar una presentación. No siempre tendremos que ir con traje y corbata. A veces es conveniente, y siempre **dependiendo del público y auditorio** al que nos dirigimos ir con una ropa más informal.

Gesto

Nuestro gesto también debemos cuidarlo. Os recomendamos exponer con **gesto amable ligeramente sonriente, no forzada**. Debemos mostrar relajación y que denote convencimiento y control de lo que hacemos y decimos.

Entonación y voz

Con respecto a la entonación y voz, utilizaremos **varios tonos de voz**, para evitar la monotonía, y evitaremos utilizar muletillas como “un poquito”, “esto es”, “por tanto” ...

Involucrar al oyente

Y por último, no debemos olvidar involucrar al oyente. Por ejemplo, utilizando frases que resuman todo lo que hemos contado de manera más extensa y que queden en su mente. La utilización del **sentido del humor** para ganármolo, o **realización de actividades o demostraciones** son otras acciones que podemos hacer para captar su atención.





02. Dirección de reuniones.

Al igual que sucede con las presentaciones, ante la celebración de una reunión debemos seguir una serie de pautas o etapas, que nos permitirán realizar reuniones eficaces y efectivas.

Cuando realizamos una reunión lo primero que debemos hacer es determinar el objetivo de la misma.

Para la fijación del objetivo
hemos de preguntarnos:

**¿Qué pretendo
conseguir con
la reunión?**



Una vez determinado el objetivo de la reunión, y confirmando que es necesaria su celebración, debemos:

1. Elaborar el orden del día.

Un **orden del día eficaz** no sólo ahorra tiempo, sino que hace la reunión más productiva, facilita el desarrollo de la reunión, su seguimiento y la comprensión de los temas tratados por parte de los asistentes.

2. Elegir los temas a tratar.

Para ello **decidiremos y ordenaremos los temas de la reunión.** El orden de los asuntos será determinado por varios factores: la urgencia del punto a tratar, la relación de los asuntos entre sí y el grado de atención de los asistentes durante el transcurso de la reunión, ya que a medida que la reunión avanza, disminuye el grado de atención, por lo que se recomienda que los asuntos que requieran de una solución alternativa se coloquen al comienzo. Es conveniente asignar un tiempo a cada tema.

1

2

3

3. Dar a conocer el orden del día.


Una vez que tengamos fijado el orden del día, lo daremos a conocer a los asistentes a la reunión mediante una **convocatoria**. Es interesante adjuntar a la convocatoria documentos informativos sobre los temas a tratar que deberán ser breves y concisos, pero que cumplan con el objetivo.

4

4. Convocar a los asistentes.

Con respecto al **número de asistentes** a la misma, no hay una ciencia exacta para que la reunión sea productiva dependiendo del número que asistan, pero podemos decir que entre 4 y 8 es un número excelente.

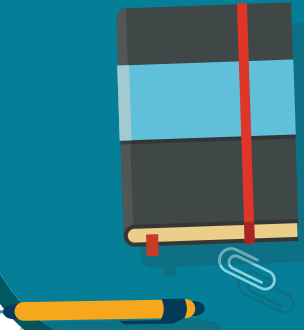




A continuación, algunas **recomendaciones** muy útiles para hacer de nuestra reunión mucho más **efectiva y eficaz**:


Comenzar la reunión puntualmente a la hora fijada aunque falten algunos de los convocados. Diez personas que pierden 10 minutos son 100 minutos, algo que pocas empresas se pueden permitir. Y es conveniente que se termine a la hora fijada.

Acorta los tiempos de la reunión. Las reuniones demasiado largas dejan sin energía y al acabar no tenemos ganas de seguir a un ritmo alto de productividad. Una reunión semanal no debería durar más de 30 minutos, una reunión normal 15 minutos y una más intensa 60 minutos.



Si se van incorporando los rezagados, no se debe resumir ni repetir lo ya expuesto. Para eso ya están las actas de la reunión.

Para evitar que las reuniones se alarguen, os recomendamos convocar la reunión una hora antes del fin de la jornada de mañana o tarde. No falla.





El coordinador de la reunión debe dirigirla y marcar los tiempos. Este debe ser amable y firme, intentando redirigir las opiniones, cortando cualquier intervención que se aparte del debate.



Debemos realizar el acta mientras se está celebrando la reunión y esta debe enviarse por mail antes de salir de la sala de reuniones.

Ah, y no olvides cerrar la puerta y así evitar interrupciones.



Para la realización del acta debemos ser funcionales. Haz una sencilla hoja excell con tres columnas: tareas a realizar, responsables y fechas. Siempre debe haber un responsable por tarea, aunque la tarea tengan que hacerla varios miembros en el equipo.



Por último, para evitar llamadas y correos, es mejor fijar la fecha de la próxima reunión si existiera antes de finalizarla.





03. Trabajo en equipo.

No debemos confundir “trabajar en equipo” con “equipo de trabajo” ya que ambos conceptos tienen diferentes significados, aunque evidentemente vayan de la mano.

Trabajar en equipo puede potenciar exponencialmente la productividad y eficiencia de cada individuo que colabora en un fin común, pero claro está, para que un trabajo en equipo funcione debemos tener en cuenta una serie de **recomendaciones** o criterios que lo permitan.



Consejos prácticos para colaborar en equipo de manera más **organizada y eficiente:**



Creación de un equipo compacto a través de la selección de las personas

adecuadas. Es clave tener la correcta combinación de personas dentro del equipo, tomando en cuenta conocimientos, experiencias relevantes, intereses y asegurándose de que todos tengan habilidades intrapersonales y disposición para la colaboración. Aprovecha igualmente la diversidad del equipo de trabajo que dotará al mismo de innovación.

Establecimiento de un líder efectivo: Es vital tener un líder que modere, motive, supervise. Es importante encontrar una persona que sea capaz de sacar lo mejor de cada individuo y del equipo en su conjunto, que conecte con los demás y que logre poner un ambiente motivante y cordial para que las ideas fluyan.

Promoción de un ambiente de **trabajo colaborativo con diálogo abierto** entre todos, facilitando así la libre expresión de ideas y opiniones.

Cooperación estableciendo una visión común. Todos deben estar comprometidos con los objetivos. Cada miembro del equipo debe comprender lo que debe hacer y para qué lo debe hacer.

Celebración de los trabajos finalizados, recompensando y reconociendo a aquellos que sobresalgan. No es necesario dar un incentivo físico, simplemente reconocerlo.

Manual de habilidades directivas y comunicativas



Unión Europea

Fondo Europeo
de Desarrollo Regional



Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza
CONSEJERÍA DE ECONOMÍA Y CONOCIMIENTO

**C/ Graham Bell, 5. Edificio Rubén Darío, 1. 41010. Sevilla.
Teléfono: 955 929 806. Fax: 955 929 808**

**www.andaluciaemprende.es
E-mail: info@andaluciaemprende.es**