

Josep Miró Roig

LA COMUNICACIÓN EFECTIVA.

Herramientas para
mejorar la comunicación



LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

Herramientas para mejorar la comunicación

➤ Prólogo	3
Herramientas para mejorar la comunicación	
Herramientas empresariales	5
➤ El clima laboral. Medición	6
➤ La gestión del conocimiento	11
➤ El coaching de equipos	17
Herramientas para mejorar la comunicación	
Herramientas personales	21
➤ Técnicas de comunicación escrita. El Curriculum	22
➤ Técnicas de comunicación oral. La entrevista	28
➤ Las redes profesionales. El networking	32
➤ El coaching individual	37
➤ El coaching grupal	41
Bibliografía recomendada	46



Prólogo

¿Cuántas veces hemos oído la expresión?: 'esta persona no comunica'. Lo cierto es que muchas personas tienen problemas de comunicación, no saben llegar a la gente, se expresan mal o son poco expresivas. Y esto hace que no puedan dar lo mejor de sí, que su potencial se quede en esto, potencial. Suelen ser personas que trabajan bien, que tienen montones de ideas y planes, pero que no saben 'venderse', no saben transmitir sus ideas, en definitiva, no saben comunicar. A menudo son personas calificadas de muy inteligentes, pero algo falla en su inteligencia cuando no saben expresarse.

Cuanto problemas se dan a todos los niveles: personal, familiar, de relación con amistades, en las empresas, a nivel político y social, por falta de comunicación o por una comunicación inapropiada.

Y asimismo, cuantos problemas se solucionan y se evitan por hablar, comunicarse, enfrentarse a temas y problemas que parecían insuperables.

Comunicar genera crecimiento y enriquecimiento personal y grupal. Conocer personas es siempre enriquecedor, ayuda a salir de sí mismo y a conocerse a sí mismo a través de la opinión y del conocimiento de los demás.

Hablar con otras personas, confrontar ideas, pareceres, opiniones. Abrirse interiormente expresando sentimientos y emociones, es siempre un ganar-ganar. Un dar y recibir. Cuando callamos y nos cerramos en nosotros mismos, ni nos ponemos las preguntas adecuadas ni damos con la respuesta acertada. Entramos en un círculo vicioso, como el pez que se muerde la cola. De ahí la importancia de acudir a un coach que nos guíe y ayude a desarrollar nuestras habilidades y a utilizar las herramientas y recursos que nos permitan sacar lo mejor de nosotros mismos: Comunicar mejor, trabajar asertivamente en equipo, presentar un buen currículum, expresarnos con fuerza y convicción.

A menudo, tampoco sabemos gestionar nuestros sentimientos y emociones. Nos dejamos llevar por la ira, la angustia, el estrés o

el miedo. Cada vez más se oye hablar del C.E, Coeficiente Emocional, en lugar del C.I, Coeficiente Intelectual. Las personas más valoradas en la sociedad actual son las que saben comunicar, trabajar en equipo, gestionar equipos multidisciplinares. Saben delegar, se adaptan a situaciones cambiantes, son creativas e innovadoras, desarrollan relaciones duraderas, se afirman positivamente. Todas estas aptitudes, junto con los conocimientos conforman el coeficiente emocional.

En el mundo empresarial, las empresas sostenibles son las que han optado por modelos organizativos abiertos en los que la comunicación y el conocimiento fluyen en todos los sentidos. Saben que la colaboración entre personas y equipos es básica para innovar, así como la apertura y transparencia. Las personas que no comparten sus conocimientos y colaboran con las demás están condenadas al fracaso. Así mismo ocurre con las empresas. Se dan casos actualmente de empresas que han externalizado el Departamento de I+D, algo considerado hasta hace poco como propio y secreto. Otras, colaboran abiertamente entre ellas en todo lo referente a innovación. De la apertura y colaboración entre empresas salen nuevas ideas y todas salen ganando. Así lo entienden las empresas innovadoras.

Estamos en la época de la comunicación global, Internet, las redes sociales, etc... que permiten que la comunicación de un punto a otro del planeta sea instantánea. No les quepa duda, las organizaciones abiertas, sin miedo a compartir la información, son las que crean más valor económico y social.

- Herramientas para mejorar la comunicación

Herramientas empresariales



Clima laboral

1. Introducción
2. Clima laboral
3. Objetivos
4. Metodologías
5. Modelos de medición del clima laboral
6. Conclusión

1. Introducción

Diferentes indicadores muestran que las empresas que tienen una elevada Reputación Corporativa son más valoradas en Bolsa. Para ello es necesario saber cual es la opinión de los agentes con que se relaciona la empresa: clientes, proveedores, inversionistas, sociedad, y como no, los propios trabajadores, que son el principal activo de las empresas. Existe un ranking anual en España que indica *en que empresa le gustaría trabajar*. El ranking incluye grandes empresas que llevan a cabo políticas innovadoras sobre Responsabilidad Social, respeto del entorno medioambiental, y motivación y desarrollo del personal. Igualmente existen PYMES (no incluidas en estos rankings de grandes empresas) que llevan a cabo este tipo de políticas y que llevan una excelente gestión de personal. Para pequeñas empresas, con menos recursos económicos y sin una marca valorada, la gestión de personal es, si cabe, todavía más importante.

2. Clima laboral

El clima laboral es el ambiente de trabajo que se percibe en la organización, expresado por los propios empleados. El clima influye en la satisfacción y motivación de los empleados, y en consecuencia en la productividad y los resultados. Todos los estudios indican una fuerte relación entre

motivación de los empleados y resultado de la empresa.

Las empresas, tanto las grandes como las PYMES, deben medir y gestionar el clima laboral para conseguir mejorar sus resultados económicos.

La evaluación y gestión del clima laboral forma parte de los métodos de gestión empresarial más valorados en la actualidad.

3. Objetivos

¿Qué se pretende con la medición del clima laboral?

- Descubrir los puntos fuertes del clima en los diferentes departamentos y áreas de negocio de la empresa a fin de aprovechar las oportunidades y mejorar los puntos débiles o amenazas.
- Establecer estrategias y planes de acción concretos para aumentar la motivación y satisfacción de los empleados.
- Poner en marcha un Cuadro de mando de clima laboral. Fijar unos Indicadores clave cuantificables de clima laboral.
- Hacer un seguimiento de los planes de acción y su incidencia en los indicadores clave.
- Anticipar posibles conflictos derivados de cambios inevitables en la organización.

4. Metodología

El método más utilizado es el siguiente:

1. Fijar indicadores clave de clima laboral
2. Crear el Cuestionario que constituye la 'Encuesta de clima laboral'
3. Evaluar el cuestionario
4. Fijar planes de acción de mejora del clima
5. Volver a medir los indicadores y ver si han mejorado

La herramienta más usada para evaluar el ambiente en la organización son las 'Encuestas de clima laboral'. La encuesta se suele pasar a todos los empleados de manera anónima. En la misma el empleado se expresa sobre distintos aspectos que configuran la vida de la empresa. Se pretende conocer la opinión real de los empleados, lo que realmente piensa la plantilla acerca de las condiciones y el ambiente en el trabajo.

5. Modelos de cuestionario de medición del clima laboral

El cuestionario suele adaptarse a las necesidades de cada empresa, aunque existen algunos indicadores de carácter general que son válidos para cualquier organización. El modelo descrito a continuación se basa en el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM). Se divide en tres grandes áreas relativas a:

- El puesto de trabajo

- El entorno de trabajo
- La cultura empresarial

➤ **Puesto de trabajo**

Las preguntas e indicadores relativos al puesto de trabajo miden la calidad del puesto de trabajo en sí. Se compone de cuestiones sobre:

- Relación con los compañeros. Preguntas que miden el ambiente de trabajo, la relación con los compañeros, la competitividad entre ellos etc..
- Relación con los superiores. Mide las relaciones jefe-empleado. La evaluación del desempeño de los colaboradores, la fijación de objetivos, el jefe como apoyo y consejero..
- Riqueza del puesto. Se mide por la fidelidad de los empleados, el aprendizaje continuo, el interés por el trabajo...
- Motivación. Muy importante. Mide la implicación de los empleados en el trabajo.
- Formación. Mide si el grado de formación recibido es adecuado para la realización eficaz del trabajo habitual.
- Retribución. Mide si el empleado está satisfecho con su salario y si cree que retribuye realmente el trabajo realizado. Mira si el nivel salarial es competitivo con los salarios pagados en otros trabajos similares.

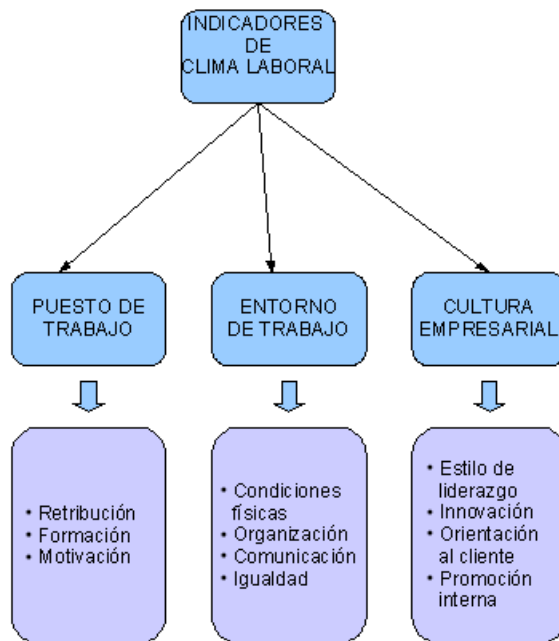
➤ **Entorno de trabajo**

- Entorno de trabajo. Preguntas relacionadas con el entorno físico, tales como espacio, luz, medios de trabajo etc..y el entorno temporal: horario, flexibilidad, pausas etc..
- Organización. evalúa la organización interna de la empresa: normativa, procedimientos, calidad de los sistemas de información.
- Comunicación e información. Mide la política de comunicación de la empresa y el grado de distribución de información corporativa
- Expectativas de futuro. Posibilidades de promoción interna
- Identificación con la empresa.
- Ética corporativa. Mide la percepción del empleado sobre aspectos como la igualdad de trato, la no discriminación, el posible enchufismo..

➤ **Cultura**

- Proximidad. Intenta averiguar el tipo de relaciones superior-subordinado. El estilo de jefatura.
- Carga de trabajo. Como se reparte el trabajo.
- Stress generado. Conciliación con la vida familiar.
- Orientación al cliente

- Orientación a la innovación. Mide si la empresa se orienta a las nuevas tecnologías, si invierte en innovación.
- Gestión del conocimiento. Mide como se transmite el conocimiento, como se documenta, o bien si el conocimiento se concentra en unos pocos que no lo comunican.



Todas estas preguntas configuran un cuestionario de entre 70 y 100 preguntas. En función de las características y el contexto de la empresa se añaden o eliminan indicadores y se adapta el cuestionario.

Una vez tabulados los cuestionarios, se ponen en marcha las políticas y planes precisos para mejorar los indicadores con resultados más débiles.

Para que todas estas medidas surjan el efecto deseado en la motivación del personal debe dejarse pasar un tiempo, que fácilmente puede ser de un año o superior. Pasado este tiempo se vuelven a pasar un nuevo cuestionario de encuestas y se actualizan los indicadores de clima.

6. Conclusión

El clima laboral es hoy en día un elemento indispensable en la planificación estratégica de las empresas y forma parte de las políticas de gestión empresarial de las empresas innovadoras.

Una buena gestión del clima, mejora la satisfacción de los empleados y consecuentemente la productividad, la competitividad y los resultados de la empresa.



La Gestión del Conocimiento

'El conocimiento hay que compartirlo y transmitirlo'

1. Introducción

De manera informal, la transmisión de conocimientos ha existido siempre. Siempre han tenido lugar charlas, discusiones, reuniones de reflexión, entre personas de una organización, para poner en común la manera de resolver un problema, encarar una situación concreta o enfocar el futuro. También se producen charlas con clientes, proveedores y terceras personas. En todos estos casos se comparten conocimientos, aunque sea de modo informal.

Cuando hablamos de "Gestión del Conocimiento" (del inglés Knowledge Management), nos referimos a una manera formalizada, a través de procedimientos concretos y herramientas específicas, de capturar el conocimiento de una organización, transmitirlo y compartirlo.

1. Gestión del conocimiento

Se entiende por Gestión del Conocimiento (G.C.) el conjunto de procesos que permiten capturar, estructurar y transmitir el conocimiento y la experiencia existente entre los miembros de una organización con la finalidad de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

El **conocimiento** se convierte en **un recurso organizativo** susceptible de ser compartido.

2.1 Objetivos de la Gestión de Conocimiento

- Aumentar la productividad
- Generar ventajas competitivas
- Estandarizar las mejores prácticas en cada área de conocimiento.
- Innovar

Y todo ello mediante la:

- Promoción de la mejora continua en los procesos de negocio,
- Reducción de los tiempos del ciclo de desarrollo de nuevos productos y mejora de los ya existentes.
- Agilización en la resolución de problemas y reducción en la repetición de errores y de los costes que lleva asociadas.

Una empresa que gestiona correctamente el conocimiento **vale más** que una empresa desorganizada. El conocimiento es un recurso organizativo y como tal debe gestionarse. Si el conocimiento se queda en la mente de las personas que lo poseen queda al albur de lo que éstas puedan hacer. Si dejaran la Organización, ésta quedaría huérfana de dicho conocimiento. De ahí la importancia de un buen proceso de gestión del conocimiento.

2.2 El proceso de gestión del conocimiento

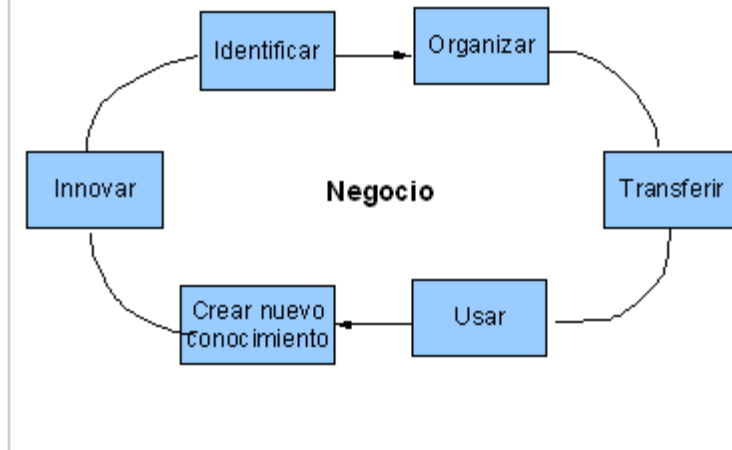
El proceso requiere de una infraestructura de soporte que permita capturar, organizar y almacenar el conocimiento y convertirlo en un auténtico **activo intelectual compartible** que suponga un beneficio para la organización.

Las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) ofrecen herramientas muy potentes que permiten administrar de manera sistemática la información y hacer el mejor uso de la misma a fin de generar una ventaja competitiva para la empresa. Existe toda una gama de software, consultoras especializadas en su puesta en marcha, intranets corporativas etc..que garantizan la mejor gestión de la información al tiempo que seguridad.

2.3 Etapas en el proceso de administración del conocimiento

- Identificar, capturar y organizar el conocimiento existente
Se trata de recoger de manera sistemática todo lo que la empresa sabe sobre sus productos, procesos, mercados, clientes, empleados, proveedores y entorno.
- Transferir la información. Para ello el Administrador del Sistema regula su buen funcionamiento. Uso adecuado de la Intranet, consultas parametrizables, establecimiento de filtros, estructuras de acceso simples a través de mapas de conocimiento, portales de conocimiento etc...
- Usar la información. Aplicación del conocimiento a la resolución de problemas
- Crear nuevo conocimiento. El uso recurrente ayuda a crear nuevas maneras de aproximarse a la realidad.
- Innovar.

Etapas en el proceso de Gestión del conocimiento



3. Ejemplo real de puesta en marcha del Sistema de Gestión del Conocimiento en una empresa de servicios

a) El primer paso fue la detección y clasificación sistemática de las diferentes áreas de conocimiento. Se definieron las áreas de conocimiento del negocio, lo que los ingleses llaman el "core business". Se definieron las áreas de soporte del negocio, y las áreas de conocimiento de gestión. Estas últimas son prácticamente las mismas en cualquier organización.. Para cada Area se nombró un 'Experto'. El experto es la persona de la Organización que más sabe del tema en cuestión. Un sabio o 'gurú'. Es la persona responsable de su área de conocimiento. Su función de dinamizador es importante: debe responder a las preguntas que se le hagan, ya sea directamente o bien remitiendo a otros expertos internos o externos, propiciar talleres, tablas redondas, cursos etc., trabajar para crear nuevo conocimiento e innovar.

b) Una vez acordadas y definidas las grandes áreas, se definieron sub-áreas y se llenaron de contenido. Se crearon 'fichas técnicas' con todo el saber de cada área. Cada ficha contenía la bibliografía más importante relacionada y las personas y entidades

internas y externas que más sabían del tema. El sistema de fichas está pensado para que sea vivo e intercambiable por nuevas fichas. Diariamente aparecían nuevas versiones de fichas que introducían mejoras sobre su contenido.

c) Se creó un equipo conjunto con la Universidad (FUPC) para discutir e innovar sobre cada área técnica. La vinculación con la Universidad es muy importante, pues por un lado es un foco de conocimiento, y por otro una institución experta en la manera de transmitirlo: la creación de unidades didácticas, módulos, maneras de enseñar, de redactar etc.

d) Se diseñaron cursos de formación para cada Área de conocimiento. Los cursos podían ser presenciales, en línea o mixtos.

e) Se nombró a una persona del Departamento de Calidad y Medio Ambiente como Administrador del Sistema. Su misión era velar por su buen funcionamiento y seguridad. Tenía asimismo el apoyo de una persona del Dpto. de Informática.

f) Se fomentó el uso de la herramienta informática S.G.C. (Sistema de Gestión del Conocimiento) entre todos los empleados, a fin de que se le sacara el mayor partido posible: consultas de ficha, foros de discusión en intranet, propuesta y creación de nuevos cursos, etc..

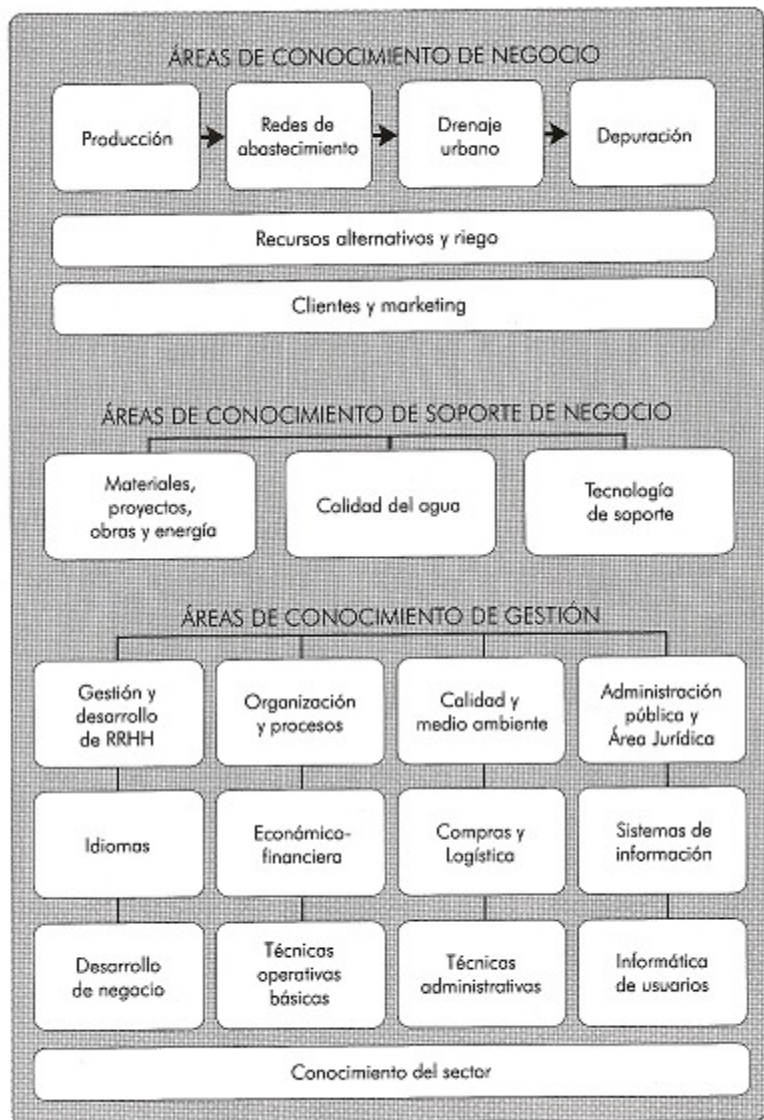
g) Por fin, se obtenían estadísticas mensuales sobre el uso del S.G.C.

- ✓ Número de veces que se accede a cada área.
- ✓ Número de chats y foros promovidos
- ✓ Número de cursos y personas inscritas etc....

Se vio que con el paso del tiempo el uso de la herramienta aumentó considerablemente. El S.G.C. Había calado en la organización.

Todo este conocimiento, sistemáticamente recopilado y utilizado, constituye un recurso valioso para la empresa que le da una ventaja competitiva apreciable.

Definición de las áreas de conocimiento



4. Un ejemplo de mala gestión del conocimientos

Una empresa tenía una persona responsable del Dpto. de RR.HH.

que concentraba todo el saber del Departamento. No delegaba y lo poco que existía escrito había sido a través de una empresa subcontratada, **completamente al margen de los Sistemas de Información Corporativos.**

No existía ningún proceso escrito y se desconocía cuales eran las mejores prácticas

Un cambio en la Dirección del Grupo propició su salida. La persona se fue y con ella todo el conocimiento. La Empresa tuvo una inspección y fue multada al ser incapaz de presentar los documentos pertinentes. **El coste** que tuvo que soportar por la negligencia del equipo directivo fue realmente elevado.

5. Síntesis

El Conocimiento es un recurso y su captura, organización sistemática y uso compartido por la organización, da una ventaja competitiva real a la empresa, le ayuda a innovar más deprisa y por consiguiente a crear más valor para los clientes.



El coaching de equipos

"El talento está en las organizaciones, sólo hay que potenciarlo"

0. Introducción

Las empresas están formadas por personas que se relacionan entre ellas y con el entorno económico en el que desarrollan su actividad: clientes, proveedores, subcontratas etc. Son las personas las que hacen que un a organización evolucione o se estanque.

La realidad actual es la de un cambio permanente. En un mundo cambiante y competitivo hay que adaptar continuamente la estrategia y la organización, y ello altera el clima laboral.

En las relaciones profesionales surgen problemas tales:

- Cambios estratégicos
 - Cambios organizativos
 - Conflictos laborales
 - Comunicación inadecuada
-
- todo ello enrarece el clima laboral

Las empresas necesitan profesionales que formen parte de un equipo con los mismos objetivos, y que todas las personas contribuyan a alcanzarlo.

Colaboradores que desarrollen las competencias identificadas como necesarias para el desarrollo de su actividad profesional, entre ellas las del desarrollo del trabajo en equipo.

Equipos cohesionados que ponen sus habilidades y conocimientos a la obtención del objetivo común.

1. ¿Por qué el coaching de equipos?

En las encuestas de clima laboral suele haber como mínimo dos grupos de preguntas relacionadas con la comunicación en la

organización:

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Relaciones entre trabajadores (relaciones horizontales), y entre trabajadores y su jefe (relaciones verticales)

Hasta un 20% de las preguntas de la encuesta se refieren a la comunicación y el resultado suele ser a menudo que:

- ✓ No hay un auténtico trabajo en equipo
- ✓ Hay poca o nula comunicación con el jefe.

*¿se lleva Vd. bien con sus compañeros de trabajo?
¿existen luchas por subir a costa del compañerismo?
¿considera que hay buena comunicación con sus
compañeros?
¿considera que tiene Vd. un jefe ecuánime?
¿considera que tiene un jefe distante y con el que no
tiene comunicación alguna?
¿están claros los objetivos del equipo o cada uno 'va
por su cuenta'?*

Entre las competencias y habilidades generales requeridas en la inmensa mayoría de empresas que han incorporado la 'Gestión por competencias' en sus sistemas de gestión encontramos las de:

- Trabajo en equipo
- Comunicación interna

Estas habilidades se consideran importantes par que la empresa consiga sus objetivos de manera sostenible. Por ello el coaching de equipos se rebela como una herramienta muy válida para:

- fomentar las relaciones interpersonales y desarrollar las competencias del trabajo en equipo.
- Cambiar la cultura de la organización creando una cultura de trabajo en equipo que aumenta la productividad y por ende la consecución de los objetivos empresariales.
- Permite desarrollar entre los participantes tanto competencias individuales como competencias de equipo.

2. Trabajo en equipo

Es la capacidad para trabajar en colaboración con otros, formar parte de un equipo, como opuesto a trabajar separado o competitivamente. Implica trabajar y colaborar con los compañeros de departamento o unidad, pero también 'inter-equipos', es decir, colaborar con otras áreas y departamentos, pasarles información, generar sinergias etc.

Al final de este capítulo podéis ver lo que dio de si un taller de coaching con miembros de las áreas Comercial-logística-Producción.

Igual y como muestran a menudo las encuestas de clima laboral, el nivel en esta competencia suele ser bajo.

- Se trabaja mucho de forma separada y competitiva
- No se comparte la información
- Se critica (generalmente por detrás) a los compañeros
- No se valoran las ideas de los demás
- No se les anima ni motiva suficientemente

Los talleres animados por un coach persiguen:

- Desarrollar el compromiso del equipo
- Fomentar el buen clima y la cooperación dentro del equipo
- Promover buenas relaciones de trabajo
- Facilitar la resolución positiva de conflictos

3. Comunicación interna

Es la habilidad para transmitir información de forma efectiva y establecer y potenciar los canales de comunicación adecuados.

En la mayoría de empresas la comunicación funciona bastante bien en los niveles superiores, pero suele ser floja en los niveles bajos, dado que la comunicación vertical no funciona correctamente. A menudo las empresas están muy jerarquizadas y tienen temor a que la información circule. Hay poca apertura y transparencia, y esto ocasiona malestar, temor y poco provecho del valor que pueden aportar los colaboradores. En muchas organizaciones el único encuentro entre todos los niveles de la organización es el aperitivo o comida de Navidad. Y esto es francamente pobre.

- Se comunica de forma poco efectiva y entendible. La comunicación es poco clara y da lugar a equívocos.
- Los canales de comunicación son parcialmente desconocidos o no llegan a muchos colaboradores (e-mails, comunicados, publicaciones...).
- Los jefes comunican mal y no adaptan su discurso a sus interlocutores. No se apoyan en gráficos, esquemas, ejemplos que lleguen a los demás.
- No se comparte suficientemente la información. Ni entre los miembros del equipo ni a otros departamentos. Se cree que la información es poder.

Los talleres animados por un coach pretenden:

- Mejorar la comunicación horizontal y vertical.
- Utilizar todos los canales al alcance de la organización y potenciarlos: tablones de anuncios, Internet, revistas, foros, comités, reuniones formales e informales etc...

- Transmitir la cultura, valores, estrategia y objetivos de manera entendible a toda la organización.
- Fomentar una mayor apertura, transparencia y colaboración entre todos los miembros de la organización.

El trabajo en equipo y la comunicación eficiente, aumentan la creación de valor en la empresa y el bienestar personal en los colaboradores. Una vez más estamos en un escenario ganar-ganar.

4. Talleres de coaching de equipos

Se pueden montar muchísimos grupos de coaching de equipos: coaching familiar para ayudar a padres en la educación de sus hijos. Coaching para personas de la tercera edad, que han llegado a una nueva etapa de su vida que puede ser tan fructífera como las anteriores si sabe enfocarse bien. Coaching para mejorar la atención a clientes, para alcanzar metas en marketing y publicidad, para motivar al equipo de ventas...en definitiva, para alinear y coordinar esfuerzos en base a una visión y objetivos compartidos.

En una empresa que fabricaba y distribuía material de oficina, había un problema de mal entendimiento entre el comercial, la asistente comercial y el repartidor. Sabían cual era su trabajo pero trabajaban de manera independiente y poco coordinada. El comercial 'iba por libre' y no aceptaba ninguna autocrítica. La asistente hacía lo que buenamente podía intentando calmar a los clientes y el chófer-repartidor no se sentía implicado en la venta. La Dirección decidió someterles a un proceso de coaching grupal. Los objetivos del taller se resumían en:

- Compartir una misión y un objetivo común: la venta y la atención al cliente
- Generar un espíritu de trabajo en equipo: si cada uno va por su lado se desperdician energías y el valor añadido es mínimo
- Comunicarse entre ellos a fin de superar los conflictos inherentes al trabajo

El resultado fue todo un éxito: se creó el triángulo mágico, sobre el que pivotaba la venta: comercial-asistente-repartidor. Las tres figuras eran básicas para que la venta fuera un éxito. El comercial comprendió que su rol es importante pero no el único. La asistente ganó confianza en si misma al ver su trabajo más valorado, y el repartidor comprendió que si llegaba tarde o iba mal vestido, podía echar a perder la venta o incluso provocar la pérdida de un cliente. Las tres figuras sabían que su objetivo era el mismo. Los tres compartían un bonus si se conseguían los objetivos.

Desde el punto de vista personal mejoró la relación entre los tres, tanto a nivel profesional como particular. La asistente, que era la más relevante, asumió su verdadero rol y a nivel informal era quien lideraba el equipo.

A nivel de empresa aumentó el rendimiento y el valor añadido.

Como este, podría citar muchos otros casos en que el coaching de equipos ha permitido un crecimiento a nivel tanto personal como grupal.

➤ Herramientas para mejorar la comunicación

Herramientas personales



Técnicas de comunicación escrita. El Curriculum

Introducción

Diariamente recibo curriculums de personas que están buscando trabajo. Ya sea porque han perdido su trabajo, porque pretenden incorporarse al mercado laboral, o simplemente porque por razones personales desean cambiar de trabajo. En estos momentos difíciles, la presentación adecuada del c.v. puede ser la puerta de entrada a un empleo.

Aspectos destacables

El c.v. debe ser **claro y conciso, destacando los aspectos más relevantes de nuestra formación, experiencia profesional y aptitudes personales.**

No se trata de hacer una descripción exhaustiva de todo lo que hemos hecho y de nuestras aspiraciones futuras. Esto tendremos ocasión de comentarlo en la entrevista. El c.v. Debe ser conciso y atraer la atención del entrevistador. Por ello está bien destacar en **negrita** los hechos relevantes y que tienen relación con el puesto por el que se postula. Imaginemos que aspiramos a un puesto para una empresa dedicada a la exportación. Serían aspectos a destacar: el conocimiento de **idiomas**, los estudios de **comercio exterior**, la capacidad de **comunicación**, entre otros.

En el c.v. Intentamos dar la mejor imagen de nosotros mismos y esto es perfectamente válido. Pero todo lo que se dice en el curriculum tiene que ser cierto. Pensad que a menudo se piden referencias e incluso hay empresas que validan los datos. Por consiguiente, **ser sincero**, es importante.

Estructura del curriculum

Un c.v. Se puede estructurar de muchas maneras, la más común es la siguiente.

1. Carta de motivación
1. Datos personales
2. Formación académica
3. Proyecto profesional
4. Experiencia profesional
5. Aptitudes
6. Aficiones

A menudo el candidato hace una breve **carta de presentación**, 'cover letter' en inglés, en la que destaca los motivos que le llevan a postular por el puesto en cuestión. Es importante saberse presentar como el candidato idóneo para el puesto a cubrir. A la carta de motivación se le adjunta el c.v. Aunque no es indispensable yo la recomiendo.

Los **datos personales**, todos sabemos de que se trata. Es interesante añadir una foto carnet digitalizada en la parte superior derecha.

Formación académica. Poner los estudios realizados y si los hemos terminado.

Un apartado importante es el de los **idiomas**. Si tenemos un título hay que ponerlo. Por ej. First certificate, Advanced etc... Si no tenemos título poner el nivel: medio, alto, hablado y escrito correctamente etc. Una vez más, la sinceridad aquí es importante, porque el entrevistador puede fácilmente evaluar vuestro nivel

Otro apartado son los conocimientos de **informática**.

Conocimientos de informática: paquete office etc, conocimientos de herramientas de diseño gráfico y de webs: photoshop, dreamweaver etc.. Manejo de herramientas de gestión: SAP u otras

También es importante poner los trabajos prácticos realizados en empresas durante los estudios en un apartado de **prácticas en empresas**, así como si se han realizado stages en el extranjero en escuelas, universidades o empresas.

Proyecto profesional. Se suele destacar con un recuadro, en negrita, o de cualquier manera bien visible. Unos ejemplos podrían ser:

Asistente de Dirección con funciones ejecutivas en empresa multinacional donde pueda practicar idiomas. Bilingüe español - inglés

Profesional de la venta y el marketing en compañías nacionales y multinacionales, persona empática y con dotes de liderazgo, desea desarrollarse profesionalmente en Departamentos Comerciales, en puestos como KAM Dr. de Trade Marketing

Esto indica que es lo que buscamos, a que aspiramos profesionalmente, independientemente de nuestra formación y experiencia anterior.

Experiencia profesional. Aquí colocaremos, de más reciente a más antiguo, los puestos de trabajo llevados a cabo hasta la fecha y la Empresa.

Normalmente se pone el nombre de la Empresa y su dimensión (cifra de ventas y plantilla), y nuestra posición en la misma. Por ej. Secretaria de Dirección, Assistant con dos personas a mi cargo. Jefe de Marketing con un Ppto a mi cargo de 3 mio, etc...

Recibo muchos c.v. Con sólo el nombre de la empresa y el puesto ocupado. Vale la pena añadir unos pocos datos significativos sobre la empresa y nuestra ubicación en el organigrama, pues esto sitúa al entrevistador. Detallamos luego de manera **breve** las funciones realizadas

- Revisar y repartir el correo del Dpto
- Atender las visitas
- Llevar la agenda del Director Comercial

y si es posible, los **logros** obtenidos. Por ej. para una Asistente Comercial responsable de pedidos y entregas podrían ser:

- ✓ Reducción del tiempo de espera en centralita (de 2 min a 1 ½)
- ✓ Aumento del grado de satisfacción de los clientes (pasó del 85 al 90%)
- ✓ Reducción del número de quejas de clientes (un 10%).
- ✓ Alcance de los objetivos fijados por la Dirección

Hay que admitir que para puestos de Secretaria y para funciones staff puede resultar difícil poner los logros. Es más fácil para personal en la línea operativa, como Comerciales o personas que trabajan en fabricación. Pero cada vez más las empresas optan por una Gestión por Objetivos y se ponen objetivos a todos y cada uno de los miembros de la organización. Con ello se pretende implicar a todas las personas en un proyecto común. Los logros son la cumplimentación total o parcial de los objetivos marcados.

Si no tenemos objetivos marcados, nosotros/as mismas podemos ponernos nuestros propios objetivos, que nos sirvan de acicate y que luego podamos contar a nuestro superior: he hecho tal y tal cosa que mejoran la eficacia del Dpto. Ello dará una imagen de implicación a nuestro superior..

Aptitudes. Las aptitudes personales y organizativas, también llamadas **competencias o habilidades**, se ponen en capítulo aparte y son cada vez más importantes. Una Assistant por ej. tiene que ser proactiva, dinámica, adaptable, tener aptitud para el trabajo en equipo, ser comunicativa, etc. Es importante destacar nuestras habilidades en el curriculum. El entrevistador por su parte tiene métodos directos e indirectos para saber si lo que decimos es cierto. Una vez un candidato me dijo que estaba acostumbrado a tomar decisiones. Cuando le dije '*dígame la última decisión importante que ha tomado*', se quedó sin saber que decir. La 'puesta en situación' es una de las técnicas utilizadas para sacar a relucir nuestras habilidades.

Existen también todo tipo de tests y cuestionarios. Una candidata a secretaria me dijo que manejaba muy bien las hojas de cálculo. Le puse una prueba simple de cálculo de unos descuentos y no supo por donde empezar. Ella misma se descalificó

Aficiones. Se suelen poner, por fin, los hobbies o aficiones. Por ej. formar parte de un Grupo de teatro, deportes practicados, voluntariado social....Todo ello ayuda al entrevistador a conocer un poco más a la persona candidata. A veces se empieza la entrevista con preguntas sobre aficiones para distender la atmósfera y crear un clima propicio para la entrevista.

El C.V. Europeo

Este tipo de CV está pensado, fundamentalmente, para quienes ya tienen por lo menos dos años de experiencia profesional.

Es el modelo recomendado por la Comisión Europea con la idea de unificar el tipo de currículum utilizado por los jóvenes profesionales en todo el ámbito de la Unión Europea.

Para las personas que se incorporan al mercado laboral terminados sus estudios, yo recomiendo utilizar un modelo de CV más simple. En cualquier caso, puede servir de guía.

Los apartados que son esenciales son: información personal, experiencia laboral, educación formación e idiomas

Los demás apartados son orientativos. No hay que verse en la obligación de llenarlos todos, sino sólo aquéllos que consideres convenientes y útiles. Como podréis observar hay un amplio apartado dedicado a las 'capacidades y aptitudes personales', que como he comentado anteriormente adquiere cada vez más relevancia.

Si os interesa, podéis encontrar el c.v. Europeo en formato word en internet.

**MODELO DE
CURRICULUM VITAE
EUROPEO**



INFORMACIÓN PERSONAL

Nombre

[APELLIDOS, Nombre]

Dirección

[Número, calle, código postal, localidad, país]

Teléfono

Fax

Correo electrónico

Nacionalidad

Fecha de nacimiento

[Día, mes, año]

EXPERIENCIA LABORAL

• Fechas (de – a)

[Empezar por el más reciente e ir añadiendo aparte la misma información para cada puesto ocupado.]

• Nombre y dirección del empleador

• Tipo de empresa o sector

• Puesto o cargo ocupados

• Principales actividades y responsabilidades

EDUCACIÓN Y FORMACIÓN

• Fechas (de – a)

[Empezar por el más reciente e ir añadiendo aparte la misma información para cada curso realizado.]

• Nombre y tipo de organización que ha impartido la educación o la formación

• Principales materias o capacidades ocupacionales tratadas

• Título de la cualificación obtenida

• (Si procede) Nivel alcanzado en la clasificación nacional

CAPACIDADES Y APTITUDES PERSONALES <i>Adquiridas a lo largo de la vida y la carrera educativa y profesional, pero no necesariamente avaladas por certificados y diplomas oficiales.</i>	
LENGUA MATERNA	[Escribir la lengua materna.]
OTROS IDIOMAS	[Escribir idioma] [Indicar el nivel: excelente, bueno, básico.] [Indicar el nivel: excelente, bueno, básico.] [Indicar el nivel: excelente, bueno, básico.]
• Lectura • Escritura • Expresión oral	
CAPACIDADES Y APTITUDES SOCIALES <i>Vivir y trabajar con otras personas, en entornos multiculturales, en puestos donde la comunicación es importante y en situaciones donde el trabajo en equipo resulta esencial (por ejemplo, cultura y deportes), etc.</i>	[Describirlas e indicar dónde se adquirieron.]
CAPACIDADES Y APTITUDES ORGANIZATIVAS <i>Por ejemplo, coordinación y administración de personas, proyectos, presupuestos; en el trabajo, en labores de voluntariado (por ejemplo, cultura y deportes), en el hogar, etc.</i>	[Describirlas e indicar dónde se adquirieron.]
CAPACIDADES Y APTITUDES TÉCNICAS <i>Con ordenadores, tipos específicos de equipos, maquinaria, etc.</i>	[Describirlas e indicar dónde se adquirieron.]
CAPACIDADES Y APTITUDES ARTÍSTICAS <i>Música, escritura, dibujo, etc.</i>	[Describirlas e indicar dónde se adquirieron.]
OTRAS CAPACIDADES Y APTITUDES <i>Que no se hayan nombrado anteriormente.</i>	[Describirlas e indicar dónde se adquirieron.]
PERMISO(S) DE CONDUCCIÓN	
INFORMACIÓN ADICIONAL	[Introducir aquí cualquier información que se considere importante, como personas de contacto, referencias, etc.]
ANEXOS	[Enumerar los documentos anexos.]

Conclusión

1. Es muy importante la **presentación** del c.v.. Debe ser breve y **claro**.
2. **Destacar** en **negrita** estudios, funciones y aptitudes relevantes para el puesto a cubrir
3. Ser **sincero**
4. Adjuntar una **carta de motivación** indicando los motivos por los que creemos ser el candidato/a idóneo para el puesto a cubrir



Técnicas de comunicación oral. La entrevista

"Las palabras pueden muy bien ser lo que emplea el hombre cuando le falla todo lo demás"

Introducción

La postura y el movimiento del cuerpo, los gestos, la expresión del rostro y la mirada forman parte de la comunicación, más aún, transmiten maneras de ser, sentimientos y emociones. El hombre para comunicarse utiliza el **lenguaje verbal y el no verbal**.

Flora Davis en su libro La Comunicación no Verbal dice que "las palabras son sólo el comienzo porque detrás de ellas está el cimiento sobre el que se construyen las relaciones humanas: la comunicación no verbal. Las palabras son hermosas, fascinantes e importantes, pero las hemos sobreestimado en exceso, ya que no representan la totalidad, ni siquiera la mitad del mensaje. Más aún, como sugirió cierto científico, las palabras pueden muy bien ser lo que emplea el hombre cuando le falla todo lo demás".

Antropólogos, sociólogos, psiquiatras y psicólogos, se interesan cada vez más por la postura y los movimientos corporales. Para un psicólogo la postura, los gestos, la mirada, representan una clave de primer orden para conocer la naturaleza de los problemas de sus pacientes. Estudios recientes sobre comunicación humana indican que la postura expresa las actitudes de un hombre y sus sentimientos hacia las personas que lo acompañan.

También los políticos se han dado cuenta de la importancia de la comunicación no verbal y un político que maneje bien los resortes del lenguaje no verbal tiene una importante ventaja sobre sus oponentes.

La comunicación no verbal es muy importante en las exposiciones públicas (presentar un trabajo, dar un curso, formar un equipo etc) y en las entrevistas cara a cara

(entrevistas de selección, entrevista de evaluación del desempeño en el trabajo, etc...).

La entrevista

En lo que se refiere a una entrevista hay que tener en cuenta que **“nunca se tiene una segunda oportunidad de dar una primera impresión”**. La primera impresión que damos a los demás (y también la que percibimos) es básica y, según los expertos, fragua entre 2 y 4 minutos en los encuentros cara a cara y en escasos segundos en las charlas por teléfono.

¿Qué es lo que ve nuestro interlocutor en una primera impresión?

El interlocutor se fija en cuatro cosas: El aspecto personal. Como hablo. Lo que digo y Como escucho.

En primer lugar se interesa por todo lo relacionado con el **aspecto**, a saber:

- El sexo, la edad aproximada, el color de la piel, el nivel social.
- La apariencia: El tipo físico, la postura, el modo de vestir, el peinado, el aseo.
Es muy importante en un primer contacto presentarse bien vestido y aseado. Parece obvio pero no lo es. He entrevistado hombres mal afeitados y mal vestidos para posiciones de Comercial
- Expresiones faciales: distendida, tensa, arrogante, firme y contundente, blanda. Sonrisa franca, tímida, nerviosa, burlona. Todos sabemos de la fuerza de la sonrisa y de todo lo que puede transmitir: ánimo, coraje, serenidad etc...
- Contacto ocular. Mirar directamente al interlocutor. Bajar los ojos. Tener una mirada desafiante, tierna, ilusionante, convincente, etc,...

“Una imagen dice más que mil palabras”, y esa primera impresión se la hace nuestro interlocutor en la primera entrevista.

En segundo lugar se va a fijar en **como hablo**.

- La voz. La calidez, el timbre, el tono, el volumen, los acentos. Todo ello es importante. ¿Cuántas veces escuchamos una emisora de radio por la calidez de la voz del presentador?
- La claridad en la dicción y la articulación de las palabras. Hay personas muy competentes que no saben explicarse. Se atropellan cuando hablan, tienen una dicción deficiente y no hay quien las entienda. Otras, con menor bagaje intelectual, se expresan con claridad.
- La fluidez y la rapidez en lo que digo. Es importante no tartamudear y tener un ritmo sostenido que indique que estamos seguros y sabemos de lo que hablamos.

En el contacto telefónico la voz se convierte casi en la única

fFuente de informaci3n. De ah3 la importancia de una voz clara y agradable en la persona encargada de la centralita telef3nica de una empresa, un call center, un/a assistant comercial que atiende telef3nicamente a clientes etc,...La voz es la primera imagen que proyecta la empresa.

La voz y la manera de hablar (no me refiero a las palabras en s3) tienen su importancia.

En tercer lugar har3 atenci3n a **lo que digo**

- Como enfoco los temas. Que pienso y como lo expongo.
- Como reacciono a las preguntas del entrevistador, como las asimilo y genero respuestas convincentes.
- Si tengo un estilo directo y afirmativo que indica seguridad y confianza dentro de los t3rminos de la buena educaci3n. Si hablo de forma animada, incluso jovial. Si comunico.
- Si es un discurso organizado, simple, conciso, o por el contrario, es un 'totum revolutum' sin orden ni concierto.
- Si me pierdo en evasivas, disculpas etc, que muestran poca coherencia e inseguridad.

Por fin se fijar3 en **como escucho**

- No interrumpir, y si nos interrumpen, hacernos respetar.
- Escuchar activamente. Demostrar inter3s, pidiendo aclaraciones sobre lo que o3mos.
- Dar se3ales de que entendemos el mensaje, mediante puntualizaciones y respuestas en los mismos t3rminos del interlocutor.

La naturalidad

Resumiendo, en la entrevista debemos transmitir seguridad, ilusi3n, fuerza serena. En cualquier caso uno debe mostrarse tal como es. No pretender **ser lo que no se es**. Todos tenemos cualidades y 3stas hay que hacerlas relucir al m3ximo, pero no intentemos transmitir lo que no somos ni engañar al entrevistador. Nos estar3amos engañando a nosotros mismos y , tarde o temprano, el entrevistador se dar3 cuenta.

Hay personas que cuando hablan **generan ilusi3n**. Otras no. Ni el contenido del discurso, ni la dicci3n, ni la expresi3n corporal ayudan a generar inter3s en el interlocutor, en el p3blico. Son personas que no comunican, a3n cuando el discurso en s3 sea de gran nivel. Otras personas, con el mismo discurso, saben generar ilusi3n: se explican y comunican con claridad, y complementan la exposici3n con gestos, ademanes y movimientos con los que se ganan al p3blico.

Hace a3os me apunt3 a un curso de Direcci3n, Organizaci3n y T3cnicas de Ventas porque el profesor hizo una sesi3n de presentaci3n del curso realmente genial. ¡Cuántas veces un

profesor hace que guste o no guste una asignatura! Y sin embargo, la asignatura es la misma.

Seleccionando perfiles

A menudo las Empresas buscan un perfil de persona determinado: una persona 'tímida pero espabilada', Una persona 'con carácter y seguridad'. Cito ejemplos reales de perfiles que me han pedido seleccionar. Cuando le dije a un Directivo cual era la edad requerida para un puesto a cubrir me contestó: '**busco perfiles**, no edades'.

Recuerdo un proceso de selección reciente en la que la Empresa solicitaba, para cubrir un puesto de Responsable de Unidad de Negocio, una persona con estudios de ADE, alto nivel de inglés y francés, experiencia en el sector gran consumo de mínimo 3 años.

La persona finalmente seleccionada, aparte de hablar bastante bien inglés, no cumplía con ninguno de los requisitos demandados. Sin embargo, encajaba con el puesto a cubrir a nivel de habilidades personales: total autonomía, capacidad de trabajo, talante comercial. La entrevista con el D.General fue determinante. Transmitió dinamismo, ambición por conseguir objetivos, dotes de mando, empatía, don de gentes, organización, auto motivación. Todo se jugó en poco tiempo. Y convenció.

En la Escuela de Negocios donde estudié había una materia que se llamaba Técnicas de comunicación oral y Técnicas de comunicación escrita. **Tan importante como lo que digo es como lo digo o como lo transmito.** Es ahí donde el lenguaje no verbal adquiere toda su importancia.



Las Redes Sociales en Internet: una oportunidad de promoción personal y profesional

1. Introducción
2. Antecedentes
3. Las redes sociales en Internet
4. Herramientas de las redes sociales profesionales
5. Las redes y la carrera profesional. Casos reales

1. Introducción

En un artículo aparecido en la revista del mes de Agosto, Amparo Rey hablaba de las redes sociales como herramienta al servicio del marketing, la comunicación y la imagen. En este artículo voy a hacer énfasis en **las redes sociales profesionales como medio de promoción profesional y de encuentro de oportunidades laborales.**

2. Antecedentes

El Networking (redes de contactos laborales en Internet) se ha puesto de moda. En prestigiosas Escuelas de Negocios se dan Seminarios sobre **networking, o como gestionar, aumentar y aprovechar los contactos profesionales.**

De hecho, los contactos profesionales han existido siempre. Anteriormente consistían en tener una buena Agenda y el teléfono a mano. Existían, y siguen existiendo, los típicos tarjeteros en el que guardar las tarjetas de visita que nos daban nuestros interlocutores: clientes actuales o potenciales, proveedores, amigos etc,...

En un curso que dí en ESADE, me di cuenta de la importancia del 'coffee break'. Muchos de los mandos inscritos en el curso aprovechaban para "hacer contactos" con otros compañeros de curso. Intercambiar tarjetas, fijar citas, preguntarse que soluciones daban a problemas concretos del día a día, como pensaban enfocar el futuro etc...**El coffee break o la comida del mediodía se convertían en puntos de encuentro y foros de discusión.**

La aparición de programas de gestión de bases de datos, tipo Access, permitió registrar los datos de las tarjetas de visita y eliminar éstas. Es algo que yo sigo aún aconsejando pues la inversión en tiempo es mínima. Si la base de datos está bien diseñada permite acceder y clasificar los contactos de múltiples formas, hacer mailings, enviar felicitaciones personalizadas etc...

3. Las redes sociales en Internet

En la actualidad Internet se ha convertido en la red más amplia que existe, con una increíble capacidad de difusión y actualización de datos, posibilitando todo tipo de contactos. Existen redes de todo tipo que podemos dividir en dos grandes grupos:

- Redes sociales: facebook, myspace, twitter, etc...
- Redes laborales: Xing, Viadeo etc...

Las primeras tienen como objetivo principal propiciar contactos afectivos, como redes de amigos, de búsqueda de pareja, y todo tipo de grupos que comparten afinidades no lucrativas.

Las redes laborales están enfocadas a profesionales. Buscan favorecer las relaciones laborales y comerciales. Encontrar nuevas oportunidades profesionales, intercambiar experiencias y conocimientos.



Haciendo un poco de historia, vemos que se empezó con las redes de amigos, para, poco a poco, crear redes específicas orientadas a temas profesionales que podemos agrupar en:

- Contactos comerciales.
- Intercambio de conocimientos
- Oportunidades profesionales
- Redes sociales de compras

Muchas Escuelas y Centros de Formación han creado sus propias redes y comunidades de usuarios, como medio de comunicación con alumnos y ex-alumnos. De la red cuelgan todo tipo de comunicados, ofertas de empleo, noticias etc,... Secretariaplus y Directivosplus son dos buenos ejemplos.

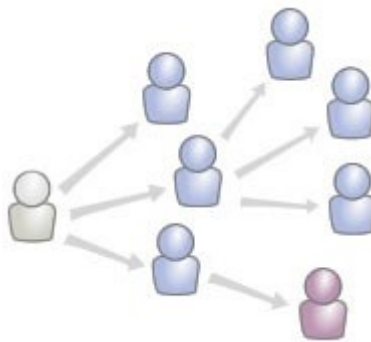
4. Herramientas de las redes sociales profesionales

Las herramientas de las RSP son las mismas que las de cualquier otra red. No me voy a extender en ello, sólo cuatro cosas para que veáis la **enorme potencia de las redes como medio de comunicación**.

- Búsqueda de contactos por atributos: nombre, localidad, intereses específicos, edad etc,....
- Correo electrónico
- Mensajería instantánea
- Foros de debate. En Viadeo existen más de 400 foros agrupados por intereses: emprendedores, profesiones, empleo, negocios, etc....Crear un nuevo foro es algo muy simple.

A partir de aquí crear tu propia red es muy fácil. Una o varias personas constituyen una comunidad inicial de participantes unidos por un tema de interés común. Estas envían un mensaje a amigos y conocidos invitándoles a unirse al grupo. Los nuevos participantes repiten el proceso, creciendo así el número de miembros y los enlaces en la red.

Este es el principio de las redes: si uno hace diez contactos y cada contacto hace a su vez diez contactos, resulta que ihe hecho cien contactos!



Personalmente participo en una red profesional. Tengo sólo 15 contactos directos, pero con los contactos de los contactos alcanzo los 3500!!

Las redes profesionales suelen tener tres grandes apartados:

➤ Networking.

Libreta de direcciones a la que se puede acceder de diferentes maneras y que se actualiza automáticamente: clasificar por amigos, compañeros de trabajo, de colegio, de intereses profesionales etc...
.Permite intercambiar información, pasar anuncios etc...
.Es una herramienta clásica en todo tipo de redes.

➤ Negocios

Dar publicidad a negocios y servicios, propuestas de negocios etc,..
Encontrar clientes potenciales
Conocer a otras empresas del sector. Intercambiar conocimientos etc,...

➤ Carrera y empleo

Encontrar a futuros colaboradores
Darse a conocer en la red para aumentar la empleabilidad: poner el C.V., destacar las habilidades, colgar fotos,..etc
Bolsa de empleo: Xing dispone actualmente de 4.000 ofertas de empleo

- Las redes sociales y la carrera profesional. Algunos casos reales

Una encuesta de prestigio publicada recientemente decía que **el 46% de personas encuestadas cree que las redes profesionales sirven para encontrar trabajo.**

Hoy en día no basta con dejar el c.v. en una ETT o enviar curriculums masivamente, cuando se sabe estadísticamente que las posibilidades de respuesta no sobrepasan el 2%. Hay que dar un paso más y las redes profesionales nos ofrecen la posibilidad.

5. Las redes y la carrera profesional. Casos reales

Veamos algunos ejemplos de entre los muchos que he conocido en mi vida profesional.

- Una chica francesa recién llegada a España quedó asustada por el coste del teléfono en nuestro país. A través

de una red profesional contactó con una empresa que ofrecía llamadas telefónicas nacionales e internacionales a precios muy módicos. La chica firmó un contrato con la empresa en cuestión. Cada vez que hace un nuevo cliente no cobra nada. Pero si cobra una comisión por cada llamada que éste hace. Además el sistema es piramidal. Si el cliente consigue otros clientes, cobra comisión de las llamadas de todos ellos!. Es lo que comentaba de los contactos de los contactos.

- Un Comercial con ambición y ganas de crecer profesionalmente se encontraba sin futuro en su empresa. Encontró en una Red profesional la dirección de un señor que tenía un negocio que funcionaba bien pero el mencionado señor se quería jubilar. El comercial se hizo cargo del manejo del negocio. ¡un negocio que ya funciona y bien!, con la promesa de, más adelante, entrar a formar parte del mismo como socio. Aumentó su retribución y su motivación.
- Un agricultor que vivía en el campo aislado de las grandes áreas urbanas tenía interés por conocer más sobre el mundo de los frutos secos. Resulta que él tenía muchos frutales y le parecía que el precio que cobraba por los frutos secos era muy exiguo en relación al esfuerzo por cogerlos y sobre todo al trabajo de cuidar los árboles durante todo el año. Contactó con expertos del sector, participó en foros sobre el tema, acudió a ferias, y hoy tiene una pequeña industria de productos derivados de los frutos secos que se utilizan en alimentación, perfumería y otros sectores. ¡Todo el beneficio del cultivo de frutos secos se lo queda él!



El coaching individual

¿Que pretende el coaching individual?

1. Que el coachee asuma su situación y la integre

Normalmente la persona que acude al coach lo hace porque sus circunstancias personales han cambiado: deportistas que han finalizado su vida deportiva; personas que a raíz de un proceso de reorganización han sido despedidas de su trabajo; personas mayores que han quedado al margen de la carrera profesional; personas que se han visto afectadas por una discapacidad que no les permite seguir haciendo su trabajo habitual; etc...El abanico es amplio, pero casi siempre tiene un factor común: el cambio de circunstancias.

Lo más importante en todos estos casos es que la persona asuma que su situación personal ha cambiado y que difícilmente podrá seguir haciendo lo que había hecho "durante toda la vida"

El mundo es cambiante, las personas también, y hay que saber adaptarse a nuevas situaciones.

2. Que el coachee descubra sus capacidades escondidas, ponga de manifiesto sus talentos ocultos, tanto personal como profesionalmente

Muchas personas **desconocen lo mejor de si mismas**. Ayudar a descubrirlo es la tarea del coach. Todos tenemos muchas más capacidades de lo que creemos a menudo, es cuestión de ejercitarlas. Están ahí, pero, a veces, no somos conscientes. Sólo percibimos la parte visible del iceberg, Pero la parte invisible también existe aunque no la veamos. Cuando la descubrimos nos sorprendemos de lo que somos capaces.

Cuantas veces un primer trabajo nos ha llevado a realizar una carrera profesional en una función determinada en la que hemos permanecido durante muchos años. Finalmente nos hemos creído que "es lo único que sabemos hacer".

3. Que ponga sus capacidades, conocimientos y habilidades, al servicio de sus metas y objetivos. Que actúe.

Es importante conocer las capacidades y límites personales, pero a partir de aquí, hay que ponerlas en práctica. Hay que actuar. Y es la acción la que refuerza nuestras capacidades. Está demostrado que la acción actúa sobre el pensamiento y lo refuerza. No basta con creer que uno es un buen 'líder'. Tiene que actuar como tal y esto le hará ser un buen 'líder'.

¿Cuál es el resultado del proceso anterior?

Este proceso debe permitir al coachee dibujar, con la ayuda del coach, tres o cuatro posibles salidas profesionales en las que podrá desempeñarse de forma más que correcta y ser un buen profesional.

Lo importante en este estadio es ver que "sabemos hacer más cosas" de las que creíamos. Como llegar a ellas ya se verá más adelante.

Si se trata de temas personales, el coaching te ayuda a definir objetivos concretos, elaborar planes de acción para su consecución, y te impulsa a la ejecución de dichos planes.

¿Cómo afecta el coaching al coachee?

1. Baja enormemente el nivel de angustia
2. Aumenta la motivación, la confianza y la autoestima
3. Cambia el enfoque: mira hacia adelante

Las personas que acuden al coach suelen estar muy angustiadas. Esta situación les bloquea y les impide decidir sobre su futuro. A medida que conocen mejor sus posibilidades, baja el nivel de ansiedad.

Muchas personas necesitan reencontrarse a si mismas, recuperar la confianza. Después de unas sesiones su autoestima ha aumentado de tal manera que se sienten super motivadas e ilusionadas para emprender cualquier tarea.

En lugar de mirar hacia atrás y lamentarse, se vuelven hacia el futuro. Miran hacia delante. Están dispuestas a **decidir sobre sus vidas**. Toman el futuro entre sus manos.

¿Que le ofrece el coaching?

El coaching no le va a buscar trabajo. No es un "buscador" de trabajos. El coaching ofrece una serie de herramientas y técnicas psicológicas que le permitirán encarar con éxito su futuro personal y profesional. Las herramientas psicológicas se trabajan en las sesiones con el coach. Dentro de las herramientas técnicas

están el desarrollo de relaciones, ya sea en contacto directo o a través de Internet (networking), la planificación, la búsqueda de nuevas oportunidades etc...

Una vez dotado de estas técnicas se sentirá en condiciones de afrontar con éxito su futuro.

El coaching te ayudará a:

- ✓ Definir objetivos claros
- ✓ Elaborar planes de acción para llegar a la consecución de los objetivos y hacer un seguimiento. Actuar.
- ✓ Utilizar mucho mejor tus recursos
- ✓ Enfrentarte a situaciones difíciles: entrevistas, exámenes, conflictos...
- ✓ Establecer relaciones humanas sanas y duraderas
- ✓ Comunicar mejor y con más asertividad
- ✓ Creer en ti mismo

Comentarios de algunas personas que han seguido procesos de coaching

- *He aumentado mi confianza*
- *Antes estaba bloqueado. Ahora actúo y tomo decisiones*
- *Aprendí a valorarme más por lo que soy, no por lo que piensan los demás*
- *Soy más lanzada y atrevida, a veces, transgresora*
- *Antes tenía 'ideas fijas', el coaching me ha ayudado a poner en cuestión mis creencias, a ser más flexible, a no juzgar categóricamente a los demás ni infravalorar a nadie*
- *He superado el temor a confrontarme a mi jefe y a mis compañeros de trabajo*
- *Valoro mis logros y mantengo mi estado de ánimo. Nadie me puede*

Con el coaching:





El coaching grupal

0. Introducción
1. ¿Que es el coaching grupal?
2. ¿Por qué es importante seguir un proceso de coaching en grupo?
3. ¿Cuál es la función del coach
4. ¿Cuáles son los resultados esperados?
5. El coaching grupal y la comunicación

0. Introducción

Al principio se creía que el coaching era un proceso individual, pero actualmente la experiencia muestra que con el coaching grupal ocurre, a menudo, aquello de que el resultado global es mayor que el de la suma de las partes. Nos da una visión más amplia, completa y desde diferentes puntos de vista. Suele ser muy enriquecedor.

Ya sea coaching de grupos de personas heterogéneas, pero guiadas por un mismo objetivo: alcanzar sus metas y mejorar su calidad de vida, o de grupos homogéneos: educadores, padres, ejecutivos, vendedores, deportistas etc...que quieren **desarrollar sus habilidades emocionales, comunicativas, intelectuales.**

Coaching va ligado a cambio. Cambio **en la manera de ver y afrontar los desafíos** constantes que la propia vida y la sociedad actual nos depara.

1. ¿Qué es el coaching grupal?

Es una herramienta que permite que los componentes del grupo desarrollen por si mismos respuestas adecuadas a los problemas que se les presentan.

Es una herramienta de crecimiento personal que ayuda a mirar de manera diferente los problemas personales y de relación con el grupo, a verlos de otra manera y desarrollar nuevos recursos para afrontarlos.

Te hace ver por ti mismo los problemas, te encamina a encontrar soluciones, te ayuda a buscar nuevos recursos, potenciar habilidades, desarrollar estrategias, idear planes.

Te ayuda, asimismo, a ser más receptivo y mejor comunicador, de modo que cada persona sale más preparada para hacer frente a los acontecimientos que se le presentan a diario. Al mismo tiempo el grupo sale más cohesionado, dado que se establece una relación interpersonal que hace que compartan misiones y objetivos.

En resumen, el coaching grupal es una poderosa herramienta de crecimiento personal y enriquecimiento colectivo.

2. ¿Por qué es importante seguir un proceso de coaching en grupo?

En el mundo actual se nos exigen resultados pero frecuentemente no disponemos, o creemos que no disponemos, de los recursos para su obtención. El camino para llegar a los resultados está lleno de problemas y a menudo no sabemos como afrontarlos.

Muy a menudo tenemos prejuicios y limitaciones mentales que no nos permiten afrontar los temas de manera asertiva y positiva. Nos sentimos bloqueados, damos vueltas sobre un tema que nos absorbe y no vemos la salida. Estamos en un círculo vicioso y no sabemos como romperlo.

A menudo, hay personas con una sólida formación intelectual, entre ellos muchos universitarios, que no están preparados para gestionar situaciones cotidianas que les desbordan. Han trabajado a fondo sus conocimientos, pero el mundo real les enfrenta a situaciones en las que deben gestionar sus emociones, el stress y la angustia. También deben confrontarse diariamente a relaciones con otras personas con maneras de proceder completamente diferentes. Todo ello produce angustia y un desgaste enorme pues no saben como reaccionar.

En un entorno siempre cambiante debemos adaptarnos para superar nuevos desafíos, actualizando valores, recursos y capacidades. Es un redescubrirse constante. Como decía un coach, un re-inventarse si mismo.

3. Funciones del coach

La palabra coach quiere decir entrenador, orientador. El coach no es ni un psicólogo ni un consejero. **El coach no dice a las personas lo que tienen que hacer.** No recomienda ni aconseja. Explora, pone a la luz nuestros modelos mentales y nos **ayuda a desarrollar una nueva manera de ver las cosas, al tiempo que nos ayuda a desarrollar nuestras habilidades, recursos y posibilidades.**

La función del coach es la de orientar, guiar, ofrecer recursos y herramientas que nos permitan **afrontar las situaciones de otra manera. Nos estimula a cambiar mentalmente** a fin de que podamos cumplir con nuestros proyectos deseos y aspiraciones. El coach nos acompaña durante este proceso de cambio.

En el coaching grupal el coach ayuda a superar los conflictos relaciones, derivados muy a menudo, de una mala comunicación y de no saber trabajar y colaborar en grupo. Nos acompaña en la toma de conciencia de aspectos personales que facilitan la interrelación y el trabajo en equipo.

4. ¿Cuáles son los resultados esperados?

- Descubrir y potenciar los puntos fuertes, las habilidades de cada uno. Conocer el talento que llevamos dentro y desarrollarlo.
- Identificar las necesidades y recursos. Clarificar los objetivos y los recursos necesarios para alcanzarlos
- Detectar los prejuicios y creencias limitadoras y cambiar de actitud.
- Plantearnos metas y objetivos acordes a nuestros valores y posibilidades.
- Comunicar mejor. Enfatiza en el uso del lenguaje y como éste determina nuestros comportamientos y emociones.
- Fomentar el diálogo constructivo.
- Gestionar los conflictos inherentes a las relaciones humanas
- Aumentar la confianza en las capacidades individuales y mejorar el rendimiento del grupo
- Dar mayor unidad y cohesión a los miembros del grupo

Todo ello proporciona un crecimiento y enriquecimiento personal que te permite:

- Ser más abierto mentalmente y dispuesto a cambiar
- Reducir el miedo y el estrés. Ser más capaz de expresar públicamente tus opiniones, sentimientos, emociones.
- Confrontarte a los demás, de manera respetuosa, pero al mismo tiempo con fuerza y determinación.
- Ser más independiente. Independiente del que dirán o dejarán de decir, de clichés y modelos estereotipados.
- Aumentar el rendimiento, es decir, conseguir los objetivos personales y grupales, con más facilidad y menor fatiga.

5. El coaching grupal y la comunicación

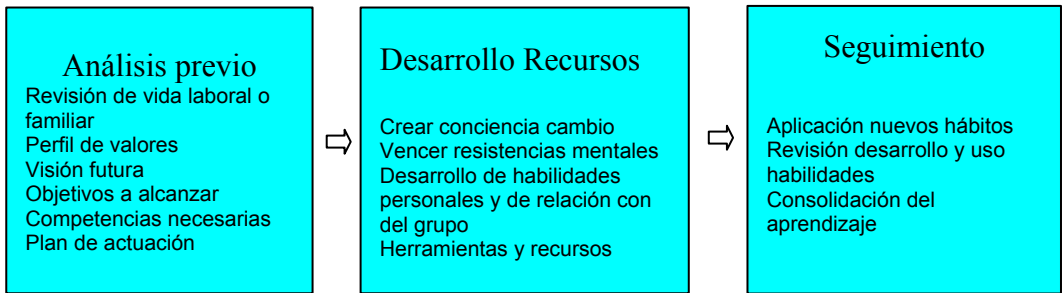
Con el coaching grupal se trabajan competencias emocionales, lingüísticas y corporales, cuyo desarrollo nos ayuda a comunicar mejor. A superar el miedo a hablar en público y a utilizar preguntas, poderosas, incisivas, cuestionantes, cuando antes nos quedábamos apocados.

Todo ello acompañado de mayor fuerza corporal en los gestos, miradas, silencios (comunicación no verbal).

Desarrollamos las **habilidades necesarias para conversar en grupo**: saber pedir, ofrecer, seducir, convencer, hablar, callar, sonreír.

En el mundo actual el manejo de las habilidades comunicativas es importantísimo. Con educación se puede decir todo y quedaremos sorprendidos de nuestra capacidad para lograr los resultados esperados.

ESQUEMA DE UN PROCESO DE COACHING GRUPAL





Bibliografía recomendada

- *Como conseguir lo mejor de uno mismo y de los demás. B.Rodger (Deusto)*
- *Como obtener y mantener el éxito personal y profesional. D.J.Schwartz (Deusto)*
- *Como determinar y alcanzar tus propios objetivos. W.lee (Deusto)*
- *Autoafirmación y personalidad. G.Linderfield (Deusto)*
- *Abre el melón. Como te puede ayudar el coaching a conseguir tus metas. J.L.Menéndez y C.Worth. (Aguilar)*
- *Coaching for improved work performance. F.Fournies (McGraw Hill)*
- *Bringing out the best in people. A.Daniels (McGraw Hill)*
- *El hombre en el grupo. R.Battegay (Herder)*
- *La comunicación interpersonal. Ejercicios educativos. F.Jiménez (Publicaciones ICCE)*
- *La comunicación no verbal. Flora Davis. (Alianza Editorial)*

