

¿Qué es el reclutamiento?

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos usados en el proceso de convocatoria de personas aptas para un determinado tipo de actividad. Es un concepto muy usado tanto en el ámbito militar como en el laboral, y en todos los ámbitos en los que se requiera suplir una o varias vacantes.

El reclutamiento es el primer paso para atraer personas interesadas en un puesto de trabajo. El número de postulantes que acuden puede ser mayor al número de cupos, por ello, lo siguiente será realizar la selección más apropiada, según los requerimientos y competencias solicitadas por la entidad o empresa.

El reclutamiento laboral es un mecanismo que usa el área de recursos humanos (ya sea propia o contratada) de una empresa u organización para captar potenciales trabajadores. La empresa debe comunicar el proceso de reclutamiento a la comunidad para que se postule todo aquel que cumple con los requisitos.

El proceso de reclutamiento implica que la organización u empresa difunda toda la información necesaria del cargo a ocupar, las competencias necesarias que deben tener los postulantes y la cantidad de vacantes a cubrir.

Tipos de reclutamiento

Interno.

Reclutamiento laboral que tiene lugar cuando la empresa, compañía o entidad reubica a sus empleados de acuerdo a sus competencias, por ejemplo: ascensos o transferencias. Estos cambios suelen darse a partir de logros profesionales del empleado. Es un proceso de reclutamiento en el cual se ahorra dinero y tiempo. Además, ayuda a mejorar el buen clima laboral, ya que reconoce el trabajo y esfuerzo de sus empleados. Asimismo, el trabajador ya cuenta con los conocimientos del lugar de trabajo, por lo que la adaptación requerirá mucho menos tiempo.

Externo.

Reclutamiento laboral a través del cual se busca atraer personas fuera de la empresa con ciertas características y competencias necesarias para el puesto a cubrir. Esto permite dar un nuevo aire a la compañía. Tiene algunas desventajas, como el tiempo que se requiere en el reclutamiento y en la selección, y la incidencia negativa que puede generar entre los demás empleados al romper con las expectativas de obtener asensos o asumir un nuevo cargo.

Mixto.

Reclutamiento laboral en el cual se convoca tanto a nuevos postulantes externos como a candidatos que ya formen parte de la empresa u organización.

Proceso de reclutamiento

Surge un puesto a cubrir. Esto puede darse porque se crea un nuevo puesto dentro de la organización o porque queda libre (por renuncias, despidos, ascensos, transferencias) un determinado puesto.



Se informa al departamento o responsable de Recursos Humanos acerca de esta necesidad. En muchos casos, las empresas poseen una o varias personas a cargo del reclutamiento de nuevos empleados. También existen empresas que tercerizan el reclutamiento y selección de personal en una agencia o consultora de Recursos Humanos que realiza todo el proceso. En este paso se analiza la importancia del puesto a cubrir dentro de la organización y se determina quiénes serán los responsables de llevar a cabo el reclutamiento.

Se describe el puesto de trabajo a cubrir. Se deben precisar las funciones que deberá cumplir aquel que acceda al puesto, los objetivos y competencias necesarias para llevar a cabo las labores.

Se describe el perfil del candidato. A partir de la descripción del tipo de trabajo a realizar se detalla una serie de características y competencias que deben tener los postulantes. Estas características pueden incluir: estudios, idioma, posibilidad de cambiar de residencia.

Se establecen los medios de reclutamiento. Generalmente se realiza primero una valoración de reclutamiento interno, esto depende de las políticas y exigencias de la empresa. Luego, se establecen los medios de reclutamiento externo (redes sociales, radio, periódico, bolsas de empleo).

Se recibe la información de los candidatos. Toda persona interesada en la propuesta laboral envía un currículum y, a veces, carta de presentación que la empresa evaluará en los siguientes pasos del proceso de selección de personal.

Fuentes de reclutamiento

En los reclutamientos internos, este proceso suele comunicarse de manera interpersonal o a través de medios de comunicación internos (boletines informativos, carteleras, mail).

El reclutamiento externo utiliza una gran cantidad de fuentes:

- Redes sociales. Las empresas u organizaciones suelen comunicar sus búsquedas laborales a través de sus redes sociales. Los candidatos envían su información rellenando formularios o por e-mail. Existen algunas redes sociales, como Linkedin o Sumry, que se encuentran orientadas al mundo del empleo y la empresa, y que resultan más efectivas para encontrar candidatos que se adapten al perfil buscado.
- Portales de empleo. Las empresas u organizaciones suben su búsqueda a estos portales (sitios webs especializados en la búsqueda de empleo) que se encuentran divididos en categorías y rubros. Todas las personas que se adapten al perfil buscado pueden enviar su solicitud.
- Anuncios. Las empresas u organizaciones realizan anuncios en medios gráficos y audiovisuales en los que comunican una determinada búsqueda laboral.
- Recomendaciones. Muchos puestos laborales son cubiertos por los contactos interpersonales que se dan dentro de la organización. Esto ocurre, generalmente, en organizaciones más pequeñas con menor cantidad de puestos a cubrir.
- Base de datos. Las empresas y organizaciones suelen recibir en sus sitios webs o e-mails currículums de candidatos, aunque no exista ninguna búsqueda activa. Esta información se almacena en su base de datos.
 Al abrirse un proceso de reclutamiento, las empresas pueden acudir a esta información.
- Bolsas de empleo. Las empresas u organizaciones envían la búsqueda laboral a universidades u
 organizaciones que poseen bolsas de empleo en las que publican búsquedas. Estas pueden funcionar como
 newsletters o blogs al que acceden, por ejemplo, los graduados de una determinada universidad.



- Ferias de empleo. Las empresas con búsquedas laborales o que buscan ampliar su base de datos, acuden a ferias de empleo a las que también acuden individuos en búsqueda laboral.
- Página web o blog de la compañía. Muchas empresas realizan sus procesos de reclutamiento a través de su página web o blog. Esto se da en multinacionales o grandes organizaciones que suelen poseer varias búsquedas abiertas en simultáneo.
- Consultoras. Las consultoras o agencias de recursos humanos son las encargadas de realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal de muchas compañías. Ellas utilizan varias fuentes, como su base de datos o portales y redes sociales, para dar a conocer el proceso de reclutamiento.

Selección de personal

Luego del proceso de reclutamiento, es necesario seguir un sistema de selección:

- Se hacen entrevistas y evaluaciones tanto psicológicas como de conocimientos.
- Se realiza una selección de los currículums obtenidos.
- Se seleccionan los primeros candidatos.
- Se realiza un informe final sobre los participantes para que así la jefatura decida.
- Se informa al ganador, se estable el contrato y los acuerdos.
- Se comunica a los no seleccionados la decisión.
- Comienza el proceso de admisión para el seleccionado.

La selección de personal es el proceso de escoger al candidato adecuado para un puesto de trabajo. En otras palabras, la selección de personal incluye el proceso de entrevistar a los candidatos. También en la selección, se evalúan sus cualidades. De esta forma, se logra dilucidar si están aptos para el puesto.

La selección de personal será un activo para la organización. Cada trabajador ayudará a la organización alcanzar sus objetivos.

Por si no queda claro, te dejamos una lista de algunas de las definiciones:

La selección de personal es un proceso que consiste en poner al candidato adecuado en un trabajo adecuado.

Se trata de elegir bien a los solicitantes. Por tanto, seguirá a las otras etapas aquellos que tengan calificaciones para cubrir el trabajo vacante en una organización.

Es un proceso de identificación y contratación de los solicitantes para cubrir las vacantes en una organización.

Es un proceso que consiste en hacer coincidir los requisitos de la organización con habilidades y calificaciones de la persona.

Ventajas de la selección

Un buen proceso de selección de personal ofrece las siguientes ventajas:



- Es rentable y reduce mucho tiempo y esfuerzo.
- Ayuda a evitar sesgos al contratar al candidato adecuado.
- Ayuda a eliminar a los candidatos que carecen de conocimientos, habilidades y competencia.
- Proporciona una guía para evaluar más a los candidatos a través de una estricta verificación y verificación de referencias.
- Ayuda a comparar los diferentes candidatos en términos de sus capacidades, conocimientos, habilidades, experiencia, actitud laboral, etc.

Proceso y pasos de selección

Como hemos comentado, la selección de personal es muy importante para cualquier organización. Así, podrá minimizar las pérdidas y maximizar las ganancias. Por tanto, el procedimiento de selección debería ser perfecto. Un buen proceso de selección debe comprender los siguientes pasos:

Evaluación inicial: el solicitante completa un formulario de solicitud y envía un currículum vitae y una carta de presentación. Luego, recursos humanos revisarán esta información y realizarán una breve entrevista de selección de 30 minutos o menos por teléfono.

Pruebas de empleo: Después de una evaluación inicial, se le puede pedir al solicitante que realice una o más pruebas. En ellas se evalúa sus conocimientos, habilidades, personalidad, capacidad cognitiva y motivación.

Entrevista de trabajo: Aquí se lleva a cabo una sesión individual con el solicitante. Así se conocerá mejor a un candidato. Ayuda al entrevistador a descubrir las cualidades internas del solicitante y tomará la decisión correcta.

Verificación de referencias: Aquí se verifica las calificaciones y experiencias del solicitante con las referencias proporcionadas por él. Estas verificaciones ayudan al entrevistador a comprender la conducta, actitud y comportamiento del candidato como individuo y profesional.

Examen médico: Es un proceso en el que se verifica la aptitud física y mental de los solicitantes. Así se podrá saber si los candidatos serán capaces de realizar un trabajo o no.

Selección final: Es el proceso que prueba que el solicitante clasificó en todas las rondas del proceso de selección.

¿Qué es contratación de personal?

La contratación de personal es el cierre de la fase de reclutamiento y selección y la formalización de la entrada del candidato como empleado. Se trata del momento final en el que firma el contrato y se aplican los ajustes legales necesarios.

Dicho lo cual, hay factores a tener en cuenta. No solo los aspectos legales, sino la negociación sobre el contrato de trabajo en sí mismo.



Proceso de contratación de personal

El proceso de contratación como tal no es excesivamente complejo. Más que el proceso lo importante son los momentos previos. Es decir, el proceso de reclutamiento y selección.

Si estos procesos previos se han realizado bien y las políticas de la compañía están claras, este proceso es sencillo. El problema estaría cuando alguno de estos elementos falla.

Por ejemplo, cuando la descripción del puesto o la redacción de la oferta está mal hecha y el candidato no esperaba lo que ahora se le propone o cuando no hay un salario establecido. Esto no tiene porqué deberse a un fallo, también puede deberse a la flexibilidad que incorpore la empresa en estos procesos.

En ese caso es necesario negociar y hay que tener en cuenta algunos aspectos para el proceso de contratación de personal:

No puedes ofrecer cualquier salario o beneficio. Habla antes para tener claro qué puedes y qué no puedes ofrecer.

Ten en cuenta a quién contratas. Si hablamos de un perfil cualificado, con experiencia y/o difícil de encontrar, tendrás que jugar tus mejores cartas para captarle.

Hay que tener presente qué ha pasado en el proceso de selección. Muchas veces es necesario responder algunas preguntas a los candidatos o aclararles ciertos elementos. Está claro que, si se le ha prometido algo, ahora no se puede incumplir. Para esto es esencial que existan formas de comunicación entre los procesos y un registro de actividades.

Estudia qué valor tiene ese puesto laboral en el mercado. Hay unos mínimos que no se pueden bajar y unos máximos que no es recomendable subir.

Lo óptimo es hablar sobre el salario antes del final del proceso de selección. Eliminas dudas del candidato y dejas las cosas claras para no perder tiempo.

En todo proceso de contratación lo mejor que tienes para vender es tu empresa, las oportunidades que brinde o los beneficios sociales que posea. Si estos los tienes claros podrás afrontar la negociación.

Por último, ten preparados todos los documentos legales: contrato de trabajo, especificaciones, alta en la seguridad social, cuenta bancaria... Lo mejor es elaborar un check-list con todo lo necesario y evitarse problemas de falta de documentación.

Factores psicosociales en el trabajo

Para la OIT (1984) los factores psicosociales en el trabajo son:

• "...Interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su



situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo..."

- Condiciones de trabajo: el medio ambiente de trabajo, las tareas y los factores de organización.
- Reacciones de los trabajadores: dependen de sus habilidades, necesidades, expectativas, cultura y de su vida privada.
- Factores organizacionales y psicosociales disfuncionales que provocan respuestas de inadaptación, de tensión, respuestas psicofisiológicas de estrés pasan a ser factores psicosociales de riesgo o de riesgo de estrés.
- Tienen la probabilidad de afectar negativamente a la salud y el bienestar del trabajador (Benavides et al. 2002).
- Son factores desencadenantes de tensión y de estrés laboral (Peiró, 1993).
- Los factores psicosociales de riesgo o de estrés se definen como factores con el riesgo de tener efectos negativos sobre la salud de los trabajadores.

Ejemplos de factores de riesgo psicosocial:

- Procesos de comunicación
- Estilo de liderazgo
- Formación y promoción
- Inestabilidad laboral
- Diseño de la tarea
- Autonomía en el trabajo
- Capacidad de decisión
- Motivación laboral
- Presión en el trabajo
- Trabajo por turnos
- Pausas y descansos en el trabajo
- Ritmo de trabajo
- Jornada de trabajo
- Relaciones interpersonales
- Apoyo percibido, etc.

Principales riesgos psicosociales:

- El estrés laboral
- Violencia en el trabajo
- Acoso laboral
- Acoso sexual
- Inseguridad contractual



- Burnout, síndrome.
- Conflicto trabajo-familia
- Trabajo emocional

Administración de Sueldos y Salarios

La administración de sueldos y salarios envuelve un conjunto de técnicas, orientadas a satisfacer las necesidades de la empresa y de los trabajadores, en lo relativo al establecimiento de un sistema de remuneraciones que contribuya al desempeño de la organización con un alto nivel de eficiencia. Si el trabajo es monótono, peligroso o irritante, o si las condiciones ambientales no son satisfactorias, todo es prioritario desde el punto de vista de la remuneración. En cualquier organización es indispensable contar con un sistema establecido que permita que las relaciones entre la dirección y los trabajadores en lo relativo a la remuneración, resulten equilibradas y justas.

Factores Importantes en la Administración de Sueldos y Salarios.

El primer aspecto es clarificar quiénes son las partes interesadas en la fijación de los límites de remuneración. Entre otros podemos señalar (José M. Villegas.).

- Propietarios y directivos de las organizaciones. Quienes buscan la participación de los trabajadores en las categorías y cantidades necesarias para asegurar la marcha de la organización.
- Los trabajadores. Quienes agrupados en diversas categorías de empleados y operarios y de acuerdo a sus funciones y objetivos básicos de la organización participan organizada y directamente en el proceso.
- Los sindicatos. Son los representantes de los trabajadores.
- El gobierno. Que actúa de mediador y fija las normas legales que imperan.
- La comunidad.

Retención de talento humano

La retención de talento es una estrategia que engloba un conjunto de premisas por las cuales la empresa trata de conservar a personas que demuestran calidad en su trabajo, buen desempeño y actitud. Contar con personas así y que además aporten valor a la empresa resulta clave para cualquier estrategia de negocio. Como contrapartida, las personas tienen una serie de necesidades que cubrir y cuanto mejor lo haga y las cubra una organización, más duradera será la experiencia del empleado.



Factores que valoran los empleados

Son muchos y variados los factores que valoran los trabajadores para acceder a una empresa o bien para permanecer en ella:

1. Salario

No nos vamos a engañar, el principal es el salario (y no el emocional que veremos más adelante) que constituye la principal contraprestación que necesita un trabajador para evaluar un puesto. No es el único ni el más importante, ya que esto depende de la circunstancia de cada uno, pero quizá constituya el núcleo sobre el que pivotan los demás. La remuneración económica determina muchos aspectos de nuestra vida y por ello cobra un protagonismo especial que la empresa ha de considerar.

2. Conciliación

Otro factor muy valorado es la conciliación de la vida laboral y personal. Poder combinar y atender de forma equilibrada aspectos personales es un beneficio que demandan los empleados y que, aunque parezca obvio en ocasiones no lo es. La flexibilidad horaria permitirá que podamos llevar a cabo la conciliación: no significa hacer las horas que uno quiera ni como quiera, se trata de poder desempeñar tu vida laboral sin perjudicar a la personal.

3. Clima laboral

Las relaciones y el ambiente generado por las emociones de quienes conforman esa organización. Un buen clima laboral es percibido como algo muy positivo por parte de los trabajadores, al fin y al cabo, es el espacio y entorno en el que tenemos que pasar gran parte del día y donde tenemos que desempeñar nuestra labor profesional. La toxicidad en el puesto de trabajo puede generar una imagen de marca muy negativa de la empresa.

Para los expertos de Bosch Service Solutions, «es muy importante también dar espacio al pensamiento crítico, que la persona pueda decir lo que está opinando, que pueda trabajar en equipo, que tenga iniciativa y que tenga siempre ganas de aprender».

4. Oportunidades de desarrollo y crecimiento

Cuando nos sentimos comprometidos y satisfechos con nuestro trabajo, necesitamos ver que existen oportunidades para crecer o para movernos dentro de la organización, un cambio que secunde nuestras inquietudes y que permita mantenernos motivados. Las empresas que ofrecen oportunidades de crecimiento



o de movimiento transversal son mejor valoradas por aquellos trabajadores que necesitan sentir que cuando llegan a dominar su puesto no se van a estancar, sino que van a tener la oportunidad de crecer dentro.

La comunicación y la transparencia son esenciales para que todo lo anterior sea visible y llegue de forma clara a toda la organización.

Desarrollo de talento humano en las organizaciones

El desarrollo de talento humano, puede ser la solución más rentable para cubrir nuevas necesidades. Promover lo en las organizaciones requiere de una estratégica combinación entre la apuesta por la formación más especializada y el seguimiento del desempeño laboral. Además, también resulta recomendable implementar un plan específico en base a los objetivos de la empresa.

Es el conjunto de iniciativas que se adoptan en una empresa con la intención de promover el crecimiento profesional de su plantilla. Esta estrategia busca capacitar a los empleados para asumir nuevas funciones y crecer dentro de la empresa.

El desarrollo de talento humano es una estrategia a largo plazo que arranca en el momento mismo de la contratación y se mantiene durante toda la trayectoria del trabajador en la empresa. La formación continua es el pilar básico del desarrollo de talento, pero también se incluyen medidas para mejorar la satisfacción laboral.

Las dimensiones del desarrollo del talento

Se trata de un conjunto de aditamentos que incluye tanto aspectos profesionales como personales.

- Actitud: la predisposición del trabajador para crecer dentro de la empresa y realizar un pequeño esfuerzo para conseguirlo es imprescindible y cuando no sea positiva, conviene modificarla.
- Aptitud: no todos los empleados presentan las mismas facilidades para avanzar en su formación o asumir nuevos roles o responsabilidades. Conviene tenerlo presente para adaptar el plan a cada perfil de trabajador.
- Vocación: los trabajadores tienden a alcanzar más rápidamente su nivel óptimo de desarrollo profesional cuando cumplen funciones que les resultan especialmente atractivas.
- Motivación: vinculado con lo anterior, el desarrollo humano será más intenso y efectivo cuando mayores sean los niveles de motivación de la plantilla.
- Satisfacción laboral: aunque suelen ir de la mano, el desarrollo profesional no siempre se traduce en empleados satisfechos, por lo que conviene no dejar de interesarse por las impresiones y las aspiraciones de la plantilla.
- Técnicas de aprendizaje: es la parte más práctica en cualquier estrategia de desarrollo de talentos Recursos Humanos e incluye las medidas concretas para formar y capacitar a los empleados.



Beneficios del desarrollo de talento

- Fomentar el desarrollo del talento puede deparar interesantes ventajas tanto para las empresas como para los propios trabajadores. Entre los beneficios más interesantes para las empresas destacan:
- Repunte de la productividad: el rendimiento de los empleados tiende a aumentar a medida que estos se desarrollan personal y profesionalmente.
- Mayor capacidad de retención del talento: la apuesta por el desarrollo de los trabajadores suele traducirse en un menor índice de rotación laboral.
- Reducción de costes: al promover el talento propio, se recurre con menos frecuencia a la contratación o a la externalización de funciones.
- Transiciones más rápidas: los relevos dentro de la empresa son más ágiles y causan menos trastornos por la formación continua de los trabajadores.
- Mejora de la imagen de marca empleadora: la empresa capta talento con mayor facilidad al reforzarse su imagen como compañía empleadora.

Los empleados, por su parte, pueden beneficiarse de aspectos como:

- Posibilidades de promoción: el desarrollo de talento puede integrarse dentro de los planes de carrera para motivar a los empleados con mayores posibilidades promoción interna.
- Mayor rendimiento laboral: beneficia tanto a la empresa como al empleado porque este ve cómo puede cumplir sus tareas de manera más eficaz.
- Mejora de la motivación y satisfacción laboral: invertir en el desarrollo de talento de los trabajadores provoca que estos reconozcan la confianza que la empresa deposita en ellos y se sientan más motivados y satisfechos.
- Mejora del clima laboral: la mayor satisfacción laboral comporta, a su vez, una reducción de la conflictividad entre compañeros y una mejora generalizada del clima de trabajo.

Plan de desarrollo del talento humano | 6 fases

1. Planificación

La gestión de los Recursos Humanos de la empresa debe planificarse en base a un horizonte temporal debidamente definido. Solo así podrán alinearse los recursos humanos disponibles, los objetivos corporativos y las medidas para promover el desarrollo humano dentro de la organización. Se trata, en definitiva, de marcar el rumbo a seguir.

2. Análisis de los equipos humanos

Estrechamente vinculado con la primera fase, el segundo paso comporta un análisis detallado de las características de la plantilla disponible. Esto es imprescindible para conocer el punto de partida y promover las acciones más recomendables de acuerdo con los objetivos de la empresa.

3. Evaluación del rendimiento

Evaluar el desempeño de los trabajadores es necesario para comprobar si estos están alcanzando su nivel óptimo de desarrollo profesional y si, por lo tanto, necesitan el plan de desarrollo del talento humano o si ya están en él comprobar si jestá dando los resultados deseables.



4. Formación

El desarrollo continuo del talento humano requiere de la puesta en marcha de las acciones formativas más recomendables para cada empleado o proyecto. No es infrecuente que sea el propio trabajador quien reconozca sus carencias formativas.

El software de formación ofrece múltiples posibilidades para formar a los empleados de acuerdo con las necesidades de la empresa o sus propias inquietudes. Para ello, el trabajador podrá elegir entre una amplia variedad de cursos y propuestas didácticas que se ajustan a su disponibilidad horaria y a su nivel inicial.

5. Reclutamiento (si procede)

En determinadas ocasiones, la consecución de los objetivos previstos requerirá de la incorporación de talento que actualmente no está disponible en la empresa. En este caso, convendrá que los criterios de selección de personal estén debidamente alineados con el plan de desarrollo humano.

6. Reconocimiento y retención del talento

Evidentemente, la existencia de incentivos es siempre un poderoso argumento para promover un mejor rendimiento laboral y un mayor interés en crecer profesionalmente. Por un lado, los empleados observan cómo les ayudan a formarse en las competencias que necesitan para encajar en la entidad; por otro, comprueban que si cumplen con las expectativas serán recompensados y tendrán oportunidades de ascender.

El reconocimiento a los mejores empleados también contribuye a reforzar la capacidad de la empresa para retener el talento, especialmente en los puestos de mayor responsabilidad y que son más difíciles de reemplazar. Con ello se fomenta, además, una cultura empresarial que se sustenta sobre la promoción interna.

Valores de las personas que inciden en la personalidad

El enfoque de fondo es mejorar el desempeño de la organización y aumentar su rentabilidad, lo cual parece estar alineado 100% a los objetivos de negocio, y más aún, alineado a uno de los estatutos de mayor relevancia en muchas de las misiones de las empresas: "Aumentar el valor de la empresa en favor de los accionistas".

Un modelo completo debe tener diversos componentes que van desde fijar parámetros importantes como la misión, visión y valores centrales, pasando por la implementación de los valores en la administración y operación hasta el monitoreo de resultados.

La siguiente gráfica muestra cuatro componentes básicos:





El rol del código de ética

El código de ética es clave como:

- Apoyo indispensable para generar la cultura de cumplimiento y rendición de cuentas.
- Fundamento para desarrollar planes de comunicación.
- Guía para el ejercicio cotidiano de los colaboradores en sus acciones y decisiones.
- Guía para resolver dilemas éticos dentro de la empresa.
- Marco de referencia para aplicar sanciones.
- Apoyo para conducir investigaciones de denuncias anónimas.

Habilidades Gerenciales.

Las habilidades gerenciales son capacidades que te permiten liderar con efectividad, para ayudar a las personas a alcanzar metas. Hoy en día las habilidades directivas van más allá de organizar. Como líder te enfrentas a un contexto de alta competitividad que cambia a gran velocidad. Vives en un mundo digital y globalizado que requiere un nuevo tipo de liderazgo. Y si no desarrollas tus habilidades de liderazgo, no serás considerado un buen líder. Las habilidades técnicas pueden llevarte a una posición de jefe, pero no te harán un buen líder.

Profesionales que no son buenos líderes, no desarrollan equipos de alto desempeño. Son eternos jefes, pero nunca líderes. Un jefe es alguien que tiene a otros a su cargo, alguien en una posición de autoridad en la jerarquía organizacional. Un líder, es alguien que con sus acciones se han ganado la confianza y lealtad de otros. que inspira



con el ejemplo, y que ayuda a otros a aprender, crecer y alcanzar metas. A los líderes los siguen porque son elegidos voluntariamente, mientras los jefes son impuestos.

Habilidades de Inteligencia Emocional

Los niveles de motivación de los miembros de tu equipo y el clima laboral dependen en gran parte de tu inteligencia emocional. Daniel Goleman, pionero en el estudio de la inteligencia emocional la define como "la habilidad de manejarnos a nosotros mismos y nuestras relaciones con eficacia". Según Goleman los mejores líderes del mundo corporativo, se distinguen por sus habilidades de inteligencia emocional. Tu inteligencia emocional está relacionada con la forma en que te relacionas con tu mente y emociones.

Si quieres ser un líder emocionalmente inteligente las habilidades gerenciales que debes desarrollar son:

Habilidad #1: Autoconsciencia

La autoconsciencia es la base de la inteligencia emocional, es tu capacidad de observar que está sucediendo en tu mente, cuerpo y emociones, de darte cuenta que sucede en tu entorno y notar el impacto que tus acciones producen en las personas y en los resultados. Tu autoconsciencia es la que te permite ser consciente de tus fortalezas y oportunidades de mejora. "El cambio nunca es fácil', pero sin la introspección, el cambio nunca ocurrirá."

Si no has desarrollado tu autoconsciencia, reaccionas explosivamente arrasado por tus preocupaciones y emociones, muchas veces dañando las relaciones y el clima laboral. El típico ejemplo del líder que cuando está estresado porque algo no salió bien, deja que su estrés lo domine, comunicándose desde la frustración, transmitiendo todo su mal humor al equipo, y lo que es peor sus palabras hieren a otros, causando daños en el corazón de sus colaboradores y afectando la confianza. La autoconciencia es clave en el liderazgo porque es la que nos permite ser resilientes en momentos de estrés.

Habilidad #2: Gestión de las emociones

Cuando desarrollas tu autoconsciencia eres consciente de tus cambios emocionales y de los pensamientos que los provocan, puedes tomar perspectiva, y en vez de reaccionar en piloto automático, dominado por tus pensamientos y emociones, mantienes la calma sin reaccionar exageradamente.

La mente humana evolucionó para detectar peligros. Así fue como nuestros antepasados cavernícolas lograron sobrevivir. Hay 2 partes de nuestro cerebro que juegan un papel importante en nuestro manejo de situaciones estresantes y en la gestión de nuestras emociones:

A una la vamos a llamar la alarma de emergencia y a la otra el testigo que observa. La amígdala es la parte de nuestro cerebro que actúa como una alarma de emergencia, cuando detecta una amenaza, sea una amenaza real o solo percibida, la alarma se enciende y nos preparamos para huir o atacar. Por ejemplo, un líder que interpreta el comportamiento de los demás como una amenaza y reacciona atacando a la defensiva.



El problema es que muchas veces esta alarma exagera e interpreta como peligro o amenaza algo que no era un peligro real. Por ejemplo, un líder que debe comunicar a su equipo que se van a hacer recortes de personal, pero no se cree capaz de manejar el conflicto que pueda surgir de esta situación, así que como respuesta le huye a la conversación. Además, cuando esta alarma se está encendiendo continuamente, los líderes viven en estado de estrés constante, afectando su capacidad para liderar, su salud y su vida. Eso se conoce como el síndrome del quemado o burnout, un estado de agotamiento en que el líder deja de ser funcional, producto del estrés crónico y la sobrecarga laboral, principalmente. Cuando aprendes a gestionar tus emociones en vez de huir o atacar en piloto automático, puedes evaluar la situación conscientemente y tomar una decisión informada. Esto es posible porque accedes a otra parte del cerebro llamada la corteza prefrontal, este es el testigo que observa la situación. La parte de tu cerebro que es capaz de evaluar si estas frente a una amenaza real y necesitas tomar acción, o si es solo una amenaza percibida y en realidad estás a salvo.

Por eso es importante que lleves a cabo acciones que te permitan construir y mantener una higiene emocional, actividades como, por ejemplo:

Actividades para la higiene emocional:

- Hacer deporte.
- Dormir bien y suficiente.
- Comer saludable.
- Leer.
- Meditar.
- Orar.
- Realizar descansos y pausas activas en el trabajo.
- Bailar y cantar.
- Recibir masajes.
- Estar en la naturaleza.
- Conversar con un coach o terapeuta.
- Mantener espacios de diversión y descanso.
- Compartir con nuestros seres queridos.
- Realizar actividades que nos apasionan.

Habilidad #3: Manejo de conflictos

Cuando gestionas bien tus emociones te sientes más seguro para hablar de aquello que algunos temen conversar, y en vez de reaccionar a la defensiva y tomarte personal el comportamiento de otros, escuchas y mantienes una mente abierta. Manejar el conflicto significa que ayudas a los miembros de tu equipo a descubrir puntos en común y a generar acuerdos que sean de mutuo beneficio para todos.

Estar abierto al conflicto y utilizarlo de forma constructiva es fundamental si quieres crear equipos de alto desempeño, el miedo al conflicto impide que los equipos hablen con autenticidad sobre aquello que no está



funcionando, lo importante es que utilices el conflicto para que este sea constructivo y produzca crecimiento, transformación e innovación, y que no sea destructivo y fragmente las relaciones y afecte el desempeño.

Manejar el conflicto también significa que eres capaz de acompañar a otros en momentos emocionales difíciles, así como de atravesar y aceptar tus propias emociones en situaciones de tensión, y comunicarte con respeto y seguridad a la hora de discutir diferentes puntos de vista y de defender tu postura.

Habilidades de Comunicación

Tus conversaciones determinan la calidad de tus relaciones, comunicarte de forma directa, específica, concreta y honesta es clave si quieres dejar claro qué necesitas y esperas de tu equipo, a su vez, si quieres que tu mensaje sea bien recibido debes comunicarte de forma cálida, empática, amable y compasiva. Debes ser directo y al mismo tiempo demostrar aprecio por tus colaboradores. Las habilidades directivas fundamentales que necesitas desarrollar al comunicarte son:

Habilidad #4: Uso de un lenguaje apreciativo

Todos los seres humanos necesitamos sentirnos valorados y esto incluye sentir que nuestro jefe nos aprecia. Nada peor que un jefe que al dar retroalimentación sólo se enfoca en lo que falta y lo que está mal. Según los estudios de Losada y Heaphy, en los que estudiaron que diferenciaba a los equipos con desempeño bajo, medio y alto, se descubrió que el líder que expresa aprecio a sus equipos, impacta la productividad. Analizaron la comunicación dentro de los equipos y descubrieron una relación directa entre el uso de un lenguaje apreciativo y el desempeño del equipo.

Para demostrar aprecio a tus colaboradores puedes sonreírles, abrazarlos, saludarlos con cariño, asentir con la cabeza cuando hablan, etc. Cuando hacen algo bien puedes aplaudirlos, guiñar el ojo, usar la palmada de felicitación en la espalda, levantar tu dedo pulgar, hacer con tu mano la expresión de OK o chocar manos. Ten en cuenta que este tipo de expresiones verbales de aprecio no son adecuadas en todos los contextos. También puedes expresar aprecio verbalmente dando las gracias, diciéndole a tus colaboradores lo que valoras de ellos como personas y trabajadores, y felicitándolos cuándo hacen bien su trabajo, reconociendo el impacto positivo de sus acciones, diciéndoles que cualidades ves en ellos, validando sus ideas, expresando tu cariño y admiración, y reconociendo sus logros, avances y mejoras.

Habilidad #5: Comunicación efectiva

Es la habilidad de comunicarte directamente y utilizar un lenguaje que tenga un gran impacto positivo. Cuando te comunicas de manera efectiva eres asertivo, respetuoso, oportuno, claro y directo, tus comentarios generan aprendizaje, reflexión y ayudan a ver las situaciones con mayor claridad, das retroalimentación de una manera constructiva y respetuosa, y reconoces el potencial de tus colaboradores,



los ayudas a ser conscientes de sus fortalezas y áreas de mejora, con el fin de empoderarlos y sacar a la luz lo mejor de tu equipo.

¿Cómo comunicarte efectivamente?

- Exprésate en primera persona.
- Habla sobre las acciones de tu colaborador y el impacto que estas producen, sin juzgarlo ni usar adjetivos que lo descalifiquen.
- Evita generalizar y valida el punto de vista del otro.
- Sé cálido y compasivo demostrando interés genuino por tu colaborador.
- Si se trata de conversaciones difíciles elige un momento adecuado.
- Habla desde la calma y el respecto y usa un lenguaje apreciativo.
- Pregúntale a la otra persona cuando es un buen momento para hablar y si le gustaría conocer tu opinión.
- Haz preguntas en vez de suponer y juzgar.
- Y hazte responsable por tus emociones en vez de culpar.

Veamos algunos ejemplos:

Comunicación Inefectiva	Comunicación Efectiva
"Te veo con mala actitud deberías estar más comprometido". No es específico y juzga.	"Veo que en el último mes has llegado tarde a 3 reuniones y a mí me gustaría que llegues puntual". Es específico y hace una solicitud en primera persona.
"Eres un incompetente, siempre entregando los informes tarde". Juzga y generaliza.	"Noté que los últimos 2 informes los entregaste después del plazo establecido y el cliente se molestó ¿lo habías notado?" Habla de las acciones y su impacto y valida preguntando.
"Es que tú me haces sentir excluido". Culpa.	"Cuando no me enviaste invitación a la reunión de ayer, yo me sentí excluido" Se hace responsable por sus emociones, es específico y habla de las acciones y su impacto.
"Es que tú nunca escuchas y siempre quieres que se haga lo que tú dices" Juzga y generaliza.	"Me da la impresión que te molestaste cuando Pedro propuso una idea diferente a la tuya ¿es así? ¿tú cómo lo ves? Habla en primera persona, pregunta y valida.



¿Cómo lograr una comunicación asertiva?

Usa un lenguaje apreciativo

Existen diferentes formas de comunicación que nos permiten demostrar aprecio: la sonrisa, el abrazo, el saludo afectuoso, la palmada de felicitación en la espalda, la mano en el hombro, la chocada de manos, asentir con la cabeza, aplaudir, agradecer, los reconocimientos, y todas las expresiones verbales de valoración, cariño, aprobación y admiración.



Sé directo y específico



En una comunicación directa se utiliza un lenguaje claro y se hacen solicitudes específicas sobre el comportamiento que se espera del otro. Si le dices a tu colaborador: "te veo con mala actitud y me gustaría verte más comprometido", esta comunicación poco específica da pie a un montón de interpretaciones. Por el contrario, si le dices: "veo que en el último mes has llegado tarde a 3 reuniones y a mí me gustaría que llegues puntual", está claro cuál es el comportamiento que se espera de la otra persona.

Pregunta y valida

También es útil, cuando se va a dar feedback correctivo, preguntar antes de suponer. Por ejemplo: "me da la impresión de que cuando otras personas te contradicen, tú te molestas ¿es así?, ¿tú cómo lo ves?". Adicionalmente, validar el punto de vista del otro, aun cuando es diferente al nuestro, ayuda a que la otra persona esté más receptiva y dispuesta a llegar a acuerdos. Por ejemplo, si el otro ve la situación desde la perspectiva A y tú desde la perspectiva B, en vez de responder con un "sí... y". Por ejemplo: "sí, A me parece una perspectiva muy interesante y considero que también podemos ver la situación desde B".



Hablar sobre las acciones y su impacto



Si vas a dar feedback correctivo, sobre un comportamiento que tiene un impacto negativo, asegúrate de discutir 1 solo comportamiento específico por conversación; hablar del comportamiento específico sin juzgar o herir el "ser" de la persona; mencionar cuál es el impacto que el comportamiento produce, y evitar generalizar usando términos como siempre, nunca, nadie, todos. **Por ejemplo:**

"Valoro mucho el esfuerzo que ha realizado para entregar los informes completos, gracias. También noté que los últimos 2 informes los entregó despues del plazo establecido y el clente se molestó. ¿Lo había notado?"

Utiliza una comunicación asertiva

Ten presente, especialmente al dar retroalimentación correctiva, algunos tips básicos: Hablar en primera persona es clave, porque nos hacemos responsables de nuestros deseos, percepciones y emociones. Al hacer solicitudes: yo quiero, yo necesito, a mí me gustaría. Para expresar una opinión: yo pienso, yo percibo, a mí me parece (que quede claro que es tu percepción y no la verdad absoluta). Y especialmente para expresar cómo nos sentimos: es muy diferente usar un lenguaje empoderado y decir "cuando hiciste X, yo sentí Y", a culpar a otros y decir "es que tú me haces sentir Y".

Yo senti...
Yo percibo...
Yo necesito...
Yo quiero...
A mi me...
Yo pienso...



Habilidad #6: Escucha activa

Si quieres ser un buen líder, aprender a escuchar es crucial. Un estudio reciente realizado en la Universidad George Washington demostró que escuchar puede influir en hasta el 40% del desempeño laboral de un líder. Para escuchar activamente lo más importante es que cuando el otro te esté hablando dejes a un lado todo lo que estás haciendo, sí, incluido tu celular y computador, porque por más multitasking que seas, la escucha activa requiere que enfoques toda tu atención en la conversación. Escuchar activamente implica demostrar que estás poniendo atención. Mantener contacto visual y estar de frente a la otra persona. Asentir con la cabeza y usar expresiones como: "veo", "claro", "sí" "comprendo", evitar interrumpir antes de que la otra persona termine su idea y parafrasear, haciendo un resumen de lo que el otro ha dicho. Adicionalmente, diversas investigaciones realizadas en el campo de la neurociencia han descubierto que la concentración y la escucha activa mejoran gracias a las prácticas de atención plena, por eso las prácticas de mindfulness que te mencioné también pueden ayudarte a mejorar tu capacidad de escuchar.

Habilidades de Relacionamiento

Dentro del desarrollo de habilidades directivas son fundamentales las habilidades de relacionamiento, cuando las desarrollas puedes conectarte con otros y construir relaciones cálidas y significativas. Las habilidades de un gerente a la hora de relacionarse son:

Habilidad #7: Construir relaciones significativas

Para construir relaciones significativas debes demostrar interés genuino por el bienestar de las personas, ayudarlas a enfrentar sus desafíos y alcanzar sus metas, demostrar interés por lo que tus colaboradores piensan, sienten, desean y necesitan, Tomarte el tiempo de conocer a las personas más allá de lo laboral. De acuerdo con Entrepreneur para retener a tus mejores empleados, debes dedicar tiempo a conocerlos:

"Con el tiempo, cuando construyes confianza, y las personas se dan cuenta de que estás realmente interesado en conocerlas, tendrás la oportunidad de vislumbrar su visión y sus valores y ver cómo puedes asegurarte de que el trabajo que realizan todos los días esté alineado con esto".

Ten cuidado de no caer en la trampa de pensar que "hablar y compartir es una pérdida de tiempo", obvio que manejar el tiempo es una habilidad gerencial importante, solo que, si por el afán de optimizar el tiempo dejas de escuchar a las personas y de compartir con ellas, va a ser muy difícil construir relaciones de confianza, o construir lealtad con tu equipo. Recuerda que el liderazgo es una cuestión de equilibrio, donde el foco debe estar tanto en los resultados como en las personas.

Acciones para construir relaciones significativas con el equipo

- Da las gracias.
- Ayuda a otros cuando lo necesiten.
- Dedica tiempo a conversar con tus colaboradores, pregúntales cómo están y cómo puedes ayudarlos.
- Comparte tiempo con tus colaboradores y conócelos más allá de lo laboral.



- Sé auténtico: muéstrate como eres, genuino, imperfecto y transparente.
- Sé valiente para tener conversaciones difíciles y sinceras.
- Di lo que piensas y sientes, habla con la verdad.
- Cumple tus promesas.
- Pide y recibe retroalimentación, desde un lugar de apertura y humildad.
- Pide disculpas y reconoce tus errores.
- Pide ayuda.
- Sé compasivo cuando tu equipo comente errores.

Habilidad #8: Mostrar empatía

Si exiges sin ponerte en los zapatos de tus colaboradores, puedes ser visto como un líder autoritario, para ser un buen líder debes aprender a identificar cuándo comprender, dar y ayudar, y cuándo poner límites, exigir y dejar que los demás se hagan responsables. Muestras empatía cuando te comunicas con paciencia y calma, cuando escuchas a los demás desde un lugar de compasión, cuando no juzgas, eres cálido y respetuoso al relacionarte. Para mostrar empatía debes percibir las emociones del otro, ponerte en su lugar y elegir una manera de comunicarte en la que tienes en cuenta los sentimientos de las personas.

Mostrar empatía es comunicarte desde el corazón y llegar al corazón de la otra persona.

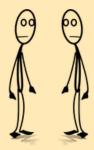
¿Cómo muestras empatía?

- 1. Utilizando expresiones de comprensión y colaboración:
 - "Te entiendo".
 - "Es normal sentirse así".
 - "Yo también he estado en tu situación".
 - "¿Cómo puedo ayudarte?".
 - "¿Qué podemos hacer?".



2. Usando la técnica del rapport:

¿Cómo generar rapport?



Cuando estés hablando con tu colaborador **observa su lenguaje corporal**, **la postura de su cuerpo** y adopta la misma postura mientras, escuchas y hablas. Si la persona cambia de postura, **de forma natural imítala**. No se trata de que seas un mimo que imita todo lo que el otro hace, pero si puedes adoptar su misma postura al hablar.

Observa el ritmo de su respiración, la velocidad con la que habla y el volumen o tono de voz que está utilizando. Una vez tomes conciencia de estos elementos, continúa hablando con la misma rapidez y volumen de voz de la otra persona.





Mientras la conversación continúa, observa los gestos o expresión de su rostro e imítalos. Por ejemplo, si la persona sonríe tú también sonríes, si abre los ojos exclamando, tú haces lo mismo; si asiente con la cabeza tú también asientes.

Si ves que la persona hace uso constante de alguna muletilla o palabra, utilízala tú también cuando sea tu turno de hablar.

"resultados"

"desempeño"

"liderazgo"





Habilidad #9: Generar confianza

La autenticidad es la base de la confianza, es tener la valentía y la autoconfianza para mostrarte como eres, con tu luz y tu sombra, dejando salir a la luz tus fortalezas y poniéndolas al servicio de tu equipo, y siendo humilde al reconocer tus errores y al pedir apoyo cuando lo necesitas. Solo cuando eres genuino tus colaboradores se sienten libres de ser ellos mismos; de compartir contigo sus dificultades, y de sacar a la luz su potencial y ponerlo al servicio del equipo. Sin autenticidad, no existe verdadera confianza.

tweet - Para que un líder mantenga relaciones de aprendizaje y crecimiento con sus colaboradores, debe construir confianza y

Generas confianza cuando creas un ambiente de apoyo y respeto dentro de tu equipo. Cuando eres íntegro, transparente, coherente y honesto, y cumples con aquello a lo que te comprometes, también cuando eres capaz de tener conversaciones difíciles compartiendo de manera sincera lo que piensas y sientes. los demás van a confiar en ti como líder si demuestras que eres capaz de alcanzar metas. Si eres una persona bondadosa, que los trata a los trata con amor y justicia, y especialmente si te muestras tal y como eres, sin máscara.

Habilidad 10: Pensamiento visionario

El liderazgo comienza con una visión inspiradora del futuro, para que esta visión sea inspiradora debe estar conectada a un propósito significativo y a unos valores compartidos. Piensa en la visión como el lugar en el futuro al que tú, tu equipo u organización quieren llegar, el propósito es el porqué es importante llegar hasta allá, los valores son la brújula que te indica si vas por buen camino, y los objetivos son esas metas que debes alcanzar para materializar la visión.

Si quieres liderar tu vida y tu trabajo primero ten claro tu propósito y tus valores. Segundo construye una visión inspiradora sobre el futuro, Después toma conciencia de la brecha que existe entre donde estás actualmente y dónde quieres llegar, y por último establece objetivos que te ayuden a disminuir esa brecha.

La construcción de esta visión es algo que deberías hacer tanto en tu vida personal, como con tu equipo de trabajo. Construye con tu equipo su propósito, valores y visión y deja que estos elementos guíen sus decisiones e impulsen sus acciones.



Habilidad 11: Planificar

Una vez tu visión esté clara, no va a cobrar vida propia, es importante que planees cómo llegar hasta allá, planificar tiene que ver con tu habilidad de diseñar estrategias y planes de acción que te lleven a alcanzar las metas. a escalar peldaños y cumplir objetivos hasta hacer de tu visión una realidad. Un líder que sabe planificar es capaz de pensar de forma estratégica, de tomar perspectiva y tener en cuenta todo el sistema, para tomar decisiones y manejar los diferentes recursos con los que cuenta de manera efectiva.



PLAN DE ACCIÓN

- Escribe cuál es tu objetivo de manera SMART...

 Lo cual quiere decir que el objetivo debe ser específico, medible, alcanzable, realista y con un plazo de tiempo. Por ejemplo: Vender 100 unidades de mi producto mensualmente durante todo el año.
- Escribe porqué es importante alcanzar ese objetivo...

 Por ejemplo: Porque si alcanzo mi objetivo voy a tener estabilidad y libertad financiera, lo cual me va a permitir dedicarle más tiempo a mi familia, tener más tiempo para mis hobbies y realizar el viaje a Japón (que tanto anhelo) a final de año.
- Establece 3 acciones nuevas...

 Que vas a realizar para alcanzar tu objetivo y que todavía no has realizado. Para cada acción establece qué vas a hacer, lo cual debe ser una acción específica, y cuándo lo vas a hacer, determinando día, fecha, hora y duración. El qué y cuándo deben ser muy específicos. Por ejemplo:
 - Visitar a cada uno de mis clientes una vez al mes durante los siguientes 12 meses.
 - El lunes de la próxima semana comprar una nueva base de datos con 1000 nuevos clientes potenciales, agregarlos a MailChimp y enviarles un correo, el primer martes del próximo mes, presentándoles mis servicios.
 - Diseñar una nueva promoción el primer lunes de cada mes y publicarla por redes sociales al dia siguiente.
- Establece estructuras...

 Que te ayuden a poner en marcha tu plan de acción. En coaching las estructuras son estrategias que establecemos o recordatorios que utilizamos, para asegurarnos que aquello a lo que nos comprometemos va a suceder. Por ejemplo, la estructura puede ser agendar en tu calendario qué día de cada mes vas a visitar a cada uno de tus clientes y enviarles una invitación por el calendario.



Habilidad 12: Alcance de metas

Para alcanzar metas necesitas hacerte responsable por tus resultados y perseguirlos con compromiso, perseverancia y energía. Hacerte responsable significa creer en tu capacidad para construir lo que deseas, estar conectado con tu potencial creador y materializar aquello que te propones. Para mantener el foco en el alcance de resultados debes identificar qué necesitas hacer para producir los resultados que buscas y traducir este conocimiento en objetivos, estrategias y acciones. Para alcanzar metas primero necesitas la visión.

Segundo planificar, y después poner en marcha tus planes de acción y hacerles seguimiento, tenerlos presentes y revisarlos y ajustarlos cuantas veces sean necesario, hasta que alcances tus metas.

Si quieres cumplir con tus objetivos y que tus resultados sean los que deseas, posiblemente tengas que salir de tu zona de confort. especialmente si quieres obtener resultados diferentes a los que estás obteniendo ahora, eso implica tomar riesgos, aprender, experimentar y desarrollar tu potencial. ¿Sabes que les impide a las personas tomar riesgos? Una vocecita en su mente diciéndoles cosas como, no puedes, no eres capaz, es muy difícil, muy riesgoso, muy peligroso etc. ¿Te suena familiar?, tranquilo, todos los seres humanos hemos escuchado esa voz, porque es la parte de nosotros que busca protegernos, solo que, si quieres obtener resultados distintos, no puedes dejar que esa voz sea quien tome las decisiones, porque así no llegarás muy lejos. Esa voz en su afán de protegerte te llena de ideas limitantes. muchas de nuestras creencias limitantes, por lo general inconscientes, nos llevan a reaccionar en piloto automático de maneras que pueden ser contraproducentes. y sin darnos cuenta generamos un impacto negativo en los resultados y en las personas.

Por eso, para alcanzar metas y lograr resultados y cambios sostenibles en el largo plazo, necesitas desafiar tus creencias limitantes. hacerte consciente de estas creencias, ampliar tu perspectiva y adoptar una mentalidad que te empodere, una mentalidad amorosa contigo mismo que te haga sentir seguro y confiar en tus capacidades. una postura mental que te permita ver y valorar tus fortalezas y dones. Puedes hacerlo por tu cuenta, lo cual requiere de bastante autoconsciencia y dominio de uno mismo, o puedes buscar el apoyo de un coach profesional que te ayude a lo lograrlo.

Habilidad 13: Hacer coaching

El rol de los líderes del siglo pasado era mandar y controlar, ese estilo de liderazgo está pasado de moda, no es efectivo y no es lo que se requiere de los líderes de hoy en día. Los estudios más recientes de liderazgo (últimos 15 años), muestran que un buen líder no solo es un buen coach, sino que esta es la habilidad más importante que un líder debe desarrollar para ser exitoso.



Un líder coach facilita el crecimiento de su equipo, a través de conversaciones que propician aprendizaje y compromiso, para lograrlo debes facilitar el crecimiento de tus colaboradores, invitarlos a reflexionar y darles retroalimentación y sugerencias para que desarrollen competencias, alcancen metas y afronten con éxito los desafíos, ayúdalos a ser conscientes de cómo su comportamiento y su forma de pensar impacta los resultados y al equipo, propicia conversaciones donde los ayudes a ampliar su perspectiva, conectarse con su creatividad, y diseñar estrategias que los lleven a alcanzar metas.

Para desarrollar a tus colaboradores, la manera más efectiva de hacerlo es a utilizando el coaching como estilo de liderazgo, convirtiéndote en un líder coach.

El líder coach es un tipo de líder o un estilo de liderazgo en el que a través de conversaciones el líder:

- Facilita el aprendizaje de sus colaboradores y los ayuda a alcanzar metas.
- Ayuda a sus colaboradores a verse a sí mismos y a las situaciones con mayor claridad, y a encontrar soluciones y crear estrategias.
- Demuestra que confía en la capacidad de sus colaboradores y los ayuda a desarrollar su potencial y sacar a la luz lo mejor de sí mismos.
- Empodera a su equipo, lo hace responsable por los resultados y lo ayuda a utilizar los errores y adversidades como oportunidades de crecimiento.

Los líderes coaches, son líderes transformacionales, de verdad se interesan por el bienestar de los demás y los apoyan para que crezcan y alcancen sus metas, ven la capacidad de sus colaboradores y empoderan a su equipo desafiando el statu quo, invitan a su equipo a salir de la zona de comodidad y tomar riesgos, a desafiar sus creencias y encontrar nuevas alternativas de acción que los lleven a alcanzar metas, a experimentar y usar los errores como oportunidades de aprendizaje.

Para tener conversaciones de coaching con tus colaboradores, puedes utilizar las siguientes técnicas:

- 1. Mostrar Empatía.
- 2. Permanecer en silencio y escuchar activamente.
- 3. Concretar y enfocar.
- 4. Nombrar el elefante en el salón.
- 5. Parafraseo.
- 6. Curiosidad y preguntas poderosas.
- 7. Lenguaje apreciativo.
- 8. Retroalimentación constructiva.
- 9. Generar alternativas.
- 10. Crear responsabilidad y compromiso.
- 11. Construir planes de acción efectivos.



Habilidad 14: Delegar

Un buen líder coach empodera a sus colaboradores Los ayuda a reconocer sus fortalezas y a hacerse responsable por sus resultados. Cuando confías en la capacidad de tus colaboradores y los empoderas, puedes delegar tareas, optimizar su tiempo y enfocarte en aquello que haces mejor y en lo que agregas más valor. Cuando delegas permites que tus colaboradores tomen decisiones sobre cómo llevar a cabo su trabajo. Para que tu equipo se sienta motivado, debes demostrar que confías en él, que tiene autonomía para crear e implementar soluciones, delegar no quiere decir desentenderte o liberarte de la responsabilidad, obviamente debes hacer seguimiento y retroalimentar a tus colaboradores cuando sea necesario, lo importante es que lo hagas dándoles espacio, demostrando que confías en ellos, sin micro gerenciar, sin ser como un policía que está todo el tiempo encima tratando de controlar cada detalle. De acuerdo con Inc. la clave para el éxito del liderazgo es aprender a delegar, de manera efectiva, la responsabilidad de completar las tareas y la autoridad necesaria para hacer las cosas.

¿Cómo puedes delegar?

- El primer paso es confiar en las capacidades de las demás personas.
- Reconocer que existen diferentes formas de hacer las cosas bien.
- Que tu forma de hacer las cosas no es la única correcta.
- Que el mundo seguirá andando así tu no intervengas.
- También es importante saber qué le delegas a quién.

Conoce las habilidades, intereses y grado de responsabilidad de cada miembro de tu equipo y de acuerdo a esto elige quién es la persona a quien puedes delegar cada tarea, y recuerda que al delegar es importante que le expliques a tu colaborador porqué la tarea es importante y porqué él o ella es la persona que elegiste para llevarla a cabo, dar instrucciones claras significa comunicar que resultado específico se debe producir y en qué momento se espera esté listo, dándole autonomía a tu colaborador para que decida cómo llevar a cabo la tarea. Para poder delegar, asegúrate que le das a tu equipo los recursos, la capacitación y el acompañamiento adecuado. Y cuando delegas la tarea hazte a un lado y dale espacio a tu colaborador para que la realice, en vez de estar todo el tiempo respirándole encima, en el momento en que delegues una tarea puedes establecer una reunión unas semanas después para hacerle seguimiento, y deja la puerta de tu oficina abierta. Que tu equipo sepa que, si en el camino tienen dudas, pueden acercarse a ti por retroalimentación y guía.

Habilidad 15: Colaborar y trabajar en equipo

Si quieres consolidar un equipo de alto desempeño, debes incentivar el trabajo en equipo y la colaboración. Ayudar a tu equipo a trabajar de manera coordinada por un objetivo común y crear sinergias, encontrar un propósito común, valores compartidos y una visión inspiradora, establecer un enfoque de trabajo de equipo.



El trabajo en equipo se da cuando un grupo de personas enfoca sus esfuerzos en alcanzar un propósito compartido, cuando el equipo está compuesto por personas con capacidades complementarias, cuando el equipo adopta una metodología de trabajo común y adquiere un alto sentido de compromiso, cuando todos los miembros del equipo se sienten mutuamente responsables por los éxitos e intentos fallidos.

Para trabajar en equipo y desarrollar un equipo de alto desempeño te invito a seguir los siguientes 6 pasos de nuestro modelo:

- Identifica en qué etapa está tu equipo.
- Define qué tipo de equipo quieres llegar a liderar
- Identifica las dinámicas de relacionamiento en tu equipo.
- Evalúa tu equipo
- Facilita la construcción de comportamientos para el trabajo en equipo.
- Lidera un equipo de alto desempeño.

Habilidad 16: Adaptabilidad e innovación

Hoy en día, las organizaciones buscan líderes que sean flexibles e innovadores, capaces de tomar riesgos y de adaptarse y responder rápidamente a los cambios, buscan profesionales que estén constantemente actualizándose y dedicando tiempo y esfuerzos a su crecimiento personal y mejora profesional. Adaptabilidad es tu capacidad para gestionar los cambios de forma efectiva, para aprender y crecer constantemente, para adaptarte a los cambios necesitas abrir tu mente y "pensar fuera de la caja", para ver diversas posibilidades y crear estrategias innovadoras. Solo así serás capaz de innovar, innovas cuando haces las cosas de manera diferente, ante los desafíos, un líder que se adapta no se queja, resiste o victimiza. Al contrario, se pregunta qué es lo mejor que puede sacar de esa situación y cómo puede aprovecharla para crecer y alcanzar su objetivo. La adaptación es la capacidad de salir de la zona de confort y abrazar la incomodidad de la zona de aprendizaje. Daniel Goleman dice que la adaptabilidad significa que puedes permanecer enfocado en la meta mientras te mantienes flexible en las tácticas que utilizas para lograr esa meta. Un directivo que es hábil adaptándose está aprendiendo continuamente y es flexible en el "cómo" llegar a la meta. La adaptabilidad a su vez es lo que te permite innovar. Estamos en la era digital y necesitamos estar abiertos a aprender y utilizar nuevas tecnologías.

Nos adaptamos en momentos de cambio, inclusive en momentos de adversidad, la mejor manera de desarrollar tu adaptabilidad es desarrollando tu resiliencia. En Zenger Folkman realizaron un estudio sobre resiliencia con más de 500 líderes, los resultados mostraron que los líderes más resilientes también son vistos como los líderes más efectivos.



Tal vez ya sabes que la resiliencia es la capacidad de recuperarse de la adversidad o dificultades, tanto en la vida personal como laboral, sin embargo, lo que tal vez no sabes es que la resiliencia va más allá de recuperarse, la resiliencia te lleva a adaptarte, transformarte y ser mejor persona y líder. cuando te enfrentas a la dificultad con éxito, desarrollar habilidades, aprendes y creces. Para ser resiliente y adaptarte en los momentos de cambio, necesitas cultivar una mentalidad que te empodere. Ante situaciones difíciles y de cambio es normal que tu mente adopte una perspectiva negativa, se compare con otros, se victimice. Pero esto es muy peligroso porque si te ves a ti mismo como una víctima, te des empoderas, cuando culpas a otros o a la vida de lo que te sucede, renuncias al poder que tienes para producir los resultados que buscas, para cambiar tu situación o para crear y construir lo que sueñas. Por el contrario, las personas resilientes se ponen unos lentes que les ayuden a ver el lado positivo de la realidad, ven la bendición detrás del desafío, ven las dificultades y los cambios como oportunidades para aprender, y sus ganas de crecer los ayudan a abrazar el cambio y adaptarse. La perspectiva es lo que te permite cultivar esa mentalidad que te ayuda a ser resiliente y adaptarte, como líder cuando ves la situación difícil desde una perspectiva positiva, te sientes empoderado, es decir sientes confianza para emprender acciones que te ayudan a obtener mejores resultados.

Habilidad 17: Toma de decisiones

Tomar decisiones con efectividad significa tomarlas de forma oportuna, por más difíciles que estas sean, significa hacer uso del pensamiento sistémico y considerar todo el panorama, y al mismo tiempo confiar en tu intuición. Por lo general un líder que toma decisiones de forma oportuna confía en sí mismo, está dispuesto a arriesgarse a pesar de la incertidumbre y a hacerse responsable de las consecuencias de sus decisiones. La habilidad de tomar decisiones es la que te permite mantener la perspectiva y recordar qué es lo importante, en momentos de presión. Es la que te permite tomar decisiones con rapidez y asumir las consecuencias de las mismas.

¿Cómo mejorar tu capacidad de tomar decisiones?

Deloitte descubrió que centrarse en mejorar la toma de decisiones puede proporcionar información a los líderes sobre la gestión de las múltiples demandas impuestas por el mercado. Sin embargo, el ruido mental y la agitación emocional pueden entorpecer la toma de decisiones. Por eso es útil conectarte con un lugar de paz, en el cual puedes ver la situación en perspectiva y escuchar tu intuición.

Cuando estés evaluando opciones, puedes hacerte preguntas como:

- ¿Esta opción me lleva a honrar mis valores?
- ¿Cómo esta alternativa contribuye al logro del objetivo?
- ¿Cómo esta alternativa contribuye al alcance de la visión?
- ¿Qué tanto esta alternativa es coherente con el propósito?



Habilidad 18: Manejo del tiempo

Manejar el tiempo de forma efectiva significa optimizarlo y administrarlo para cumplir puntualmente con tus compromisos, es saber delegar cuando te enfrentas a múltiples tareas para enfocarte en lo estratégico de tu rol, en las actividades donde generas mayor valor. También es saber decir no a algunas solicitudes, evitando comprometerte con más de lo que puedes hacer en una cantidad limitada de tiempo, y también es construir un equilibrio entre tu vida personal y laboral que te permita mantener una higiene emocional, recargarte de energía y ser más productivo y eficiente en tu trabajo.

¿Cómo manejar tu tiempo de la mejor manera?

La habilidad de planear con seguridad te ayudará a manejar mejor el tiempo. Dedicar tiempo a organizarte y priorizar te permitirá administrar mejor tu tiempo, en vez de sobrecargarte de tareas al trabajar sin planeación. Para priorizar necesitas tener clara tu visión, tus valores y tus objetivos.

Estos elementos son los que te ayudarán a definir qué es importante, que agrega valor y cuáles actividades te ayudan a avanzar hacia lo que deseas.

Incluso durante 2 semanas puedes hacer el ejercicio de llevar un registro de las actividades que realizas y el tiempo que inviertes en cada una de ellas. Esto te permitirá ser más consciente de cómo estás invirtiendo tu tiempo (o cómo lo estás desperdiciando) y realizar cambios que te ayuden a darle un mejor uso. Dedica un espacio para organizar tu agenda, planear tu día y establecer plazos. Por lo general es mejor realizar las actividades más importantes al inicio del día, especialmente aquellas que requieren concentración y creatividad. Al organizar tu tiempo, fíjate cuáles actividades puedes delegar, para no sobrecargarte con tareas que tu equipo puede realizar. Y asegúrate de agendar espacios para descargar el estrés, descansar y recargarse de energía. Sin estos espacios, aunque inviertas más tiempo en el trabajo, vas a ser menos productivo, menos resiliente y te tomará más tiempo realizar tus tareas. Existen diferentes sistemas, aplicaciones, y metodologías para organizarte y manejar tu tiempo. Puedes buscar y probar algunas e implementar la que más se adapte a tus necesidades. Y recuerda incluir la organización de tus reuniones. Una reunión sin planeación puede ser una pérdida de tiempo total. Si vas a liderar una reunión dedica un tiempo para estructurar la agenda y los tiempos. Comunica al inicio de la reunión cuál es el objetivo y la agenda. Y asegúrate de manejar el tiempo, dando la palabra e interrumpiendo de forma que se respete la agenda. Y por último ten en cuenta algunos de los obstáculos a la hora de manejar el tiempo:



Obstáculos para un buen manejo del tiempo

1 Procrastinar



He trabajado con líderes que se quedan esperando hasta sentir ganas, seguridad o confianza para iniciar una tarea... El problema es que terminan realizando las tareas justo antes que se cumpla el plazo, cuando ya no tienen tiempo suficiente. No siempre podemos esperar a estar inspirados o sentirnos seguros. Muchas veces el impulso y la confianza se van construyendo en el camino.

2

NO

Miedo a decir que no

También conozco líderes que por miedo a decir que no (que en últimas es miedo a entrar en conflicto o dañar su imagen o relaciones), dicen sí, cuando en el fondo quieren decir no. Terminan sobrecargandose con tareas que no les corresponden y dejando poco tiempo para lo que es importante para ellos. Si sientes que decir no te es difícil, es importante que trabajes en esas creencias que te lo impiden y que aprendas a comunicarte con asertividad.

3



Distracciones

Tener alertas de todas las aplicaciones, email y redes sociales puede convertirse en una gran distracción. Especialmente si estas alertas incluyen sonidos. Ten activas únicamente las alertas que sea realmente necesarias, y dedica un momento al final del día, o en tus descansos, para contestar mensajes y correos electrónicos.



LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA GESTIÓN DE EQUIPOS

"Una buena Inteligencia Emocional influye de forma determinante en el éxito tanto de nuestra vida personal como profesional"

En principio la inteligencia emocional es la capacidad de reconocer y gestionar emociones de forma efectiva. Tenemos que distinguir dos facetas de la Inteligencia emocional:

Inteligencia Emocional Intrapersonal: es decir la capacidad de reconocer y gestionar nuestras propias emociones. Dentro de ésta distinguiríamos tres partes:

- Autoconsciencia: Saber identificar nuestras emociones, reconocer la respuesta de nuestro cuerpo y cómo reaccionamos.
- Autocontrol: capacidad de gestionar nuestras emociones adecuadamente.
- Motivación: Capacidad de generar una actitud positiva que nos ayude enfrentarnos a las dificultades de una forma más efectiva.

Emocional Interpersonal: la capacidad de reconocer e interaccionar con las emociones de los demás. Comprendería dos partes:

- Empatía: como la capacidad de reconocer y entender las emociones de los demás.
- Habilidades Sociales: como la capacidad de interactuar con otros.

«La importancia que se da Inteligencia Emocional está en alza dentro de las empresas»

5 modos en los que la Inteligencia Emocional nos puede ayudar como líderes:

1- Autoconciencia: Saber identificar nuestras emociones, ser conscientes de cómo nos afectan tanto a nosotros como a nuestro trabajo y a nuestra relación con nuestro equipo puede ser crucial. Esto nos puede ayudar a saber detectar cómo vamos llegando al límite y actuar antes de que sea demasiado tarde. Por ejemplo, si nuestro punto débil cuando nos estresamos son las migrañas y vemos que estamos empezando a sufrirlas, quizás es momento de comenzar a hacer algo (ejercicio físico, meditación, etc.,...) para evitar que vaya a más. Esta autoconciencia también nos puede ayudar a elegir el momento adecuado para tener una conversación difícil con algún colaborador. Si somos capaces de captar que nuestro nivel de enfado o de estrés quizá no es el adecuado, podremos tomar decisiones más sabias.

2-Autogestión: ¿Alguna vez has enviado un email cuando estabas demasiado enfadado y después te has arrepentido? una vez identificada esa emoción toca aprender a gestionarla para evitar que tenga efectos negativos en nuestra productividad y nuestro equipo. Por ejemplo el estrés, el enfado son dos de las



emociones que más cuestan gestionar y que tienen efectos más indeseables. Además las emociones se contagian, si no las gestionamos adecuadamente pueden tener un impacto negativo en el equipo (mal ambiente, estrés, fuga de talento,...).

3-Motivación: Poder generar una actitud positiva que nos ayude enfrentarnos a las dificultades de una forma más efectiva es fundamental, sobre todo cuando tenemos una alta responsabilidad y un equipo a nuestro cargo. Está demostrado la relación que existe entre productividad y motivación tal y como explico en mi libro «Equipos Motivados, Equipos Productivos». Pero además, las emociones positivas también se contagian. Un líder entusiasta y motivado muy probablemente va a transmitir esa positividad a su equipo.

4-Empatía: Ser capaces de detectar las emociones de los demás nos da una información muy valiosa que nos puede ayudar a optimizar nuestra relación con nuestro equipo. Poder entender su punto de vista, incluso cuando no lo compartamos, nos hace que podamos conectar mejor con ellos y que se puedan establecer diálogos mucho más constructivos.

5-Habilidades sociales: Un líder debe ser capaz de expresar su opinión de una forma asertiva defendiendo su postura sin ofender a otros. A veces tendremos que hacer una crítica, o decir «no» o tal vez gestionar un conflicto. Es importante hacerlo de una forma que cuidemos nuestra relación con los demás. Ser firme no significa que no podamos tener una relación cordial.

Hay gente que nace con especial habilidad para todas estas facetas de la inteligencia emocional. Para aquellos que no la tengan de forma innata, la buena noticia es que esto es algo que se puede aprender y entrenar.

Call Center.

Un call center, o centro de llamadas, es el sector dentro de una empresa que recibe y procesa las llamadas al servicio de atención al acreditado. Dentro de las funciones de un agente de call center se encuentran:

- ofrecer atención al acreditado
- vender productos y/o servicios;
- responder consultas;
- brindar toda la información que un acreditado o consumidor necesite.

Funciones de un call center.

La estructura interna de un call center está constituida por:



- Operador de call center
- Agente de call center
- Supervisor de call center
- Ejecutivo de call center

Aguí hablaremos de las funciones de cada uno de ellos.

Funciones de un operador de call center

¿Recuerdas a los vendedores que iban de puerta en puerta a vender sus productos? Desde que surgió el call center, la forma de vender cambió. Actualmente la estrategia utilizada para cobranza por teléfono ha dado la capacidad de explorar nuevos mercados. De igual manera, la cobranza y que sigue siendo de forma presencial en algunos casos.

El operador de call center es el profesional enfocado en cobranza, servicios y/o cobranza. Desde donde quiera que esté, tiene la función de realizar llamadas para prospectos que pueden convertirse en potenciales acreditados.

La llamada en frío, o cold call, es la forma que el operador de call center se conecta con los prospectos para presentar el servicio o cobranza del acreedor y generar interés para que resulte en un pronto pago. Por eso, la principal meta del operador dentro de una empresa es generar recuperación del crédito.

Funciones de un agente de call center

Entre las funciones de un agente de call center se encuentra atender cada llamada que se reciba de un acreditado. El agente de call center es el responsable de responder todas las dudas relacionadas con los productos o servicios que el acreedor ofrece.

El agente de call center recibe capacitación sobre los servicios o cobranza del acreedor, así como en habilidades de atención al acreditado.

Por ejemplo, un agente de call center que trabaja en el sector de cobranza, podrá resolver las preguntas e inquietudes traídas por los acreditados con relación a este tema y su crédito. Al tener conocimiento, el agente podrá responder de forma rápida y adecuada.

Entre las habilidades de atención al acreditado, de destacan:

- Buena comunicación;
- Capacidad de organización;
- Trabajo en equipo;
- Empatía.

Funciones del supervisor de call center

El supervisor de call center tiene como una de sus principales funciones participar de los procesos de entrevistas para contratar nuevos integrantes para el equipo de call center. Una vez contratados, el supervisor de call center transmite todas las técnicas, funcionalidades y responsabilidades que se esperan de un profesional de esta área.

Otra de las funciones del supervisor de call center es orientar y supervisar el desempeño de cada integrante del equipo.



Esto incluye:

- brindar entrenamientos;
- mostrar ejemplos de mejores prácticas;
- comunicar políticas internas;
- brindar feedback sobre el desempeño y aconsejar sobre cómo mejorar
- delinear objetivos y metas para el equipo.

Tipos de call center

Según su función o servicio que presta (Cobranza, atención al acreditado, auditorias, help desk, telemarketing, etc.), un call center puede ser denominado: activo o saliente, receptivo o entrante, o de operación mixta.

Call center activo o saliente

En él, los agentes entran en contacto con los acreditados de forma activa, por ejemplo, para hacer prospecciones en liquidación de adeudos. En estos casos, ofrecen productos de solución o brindan respuesta a solicitudes.

Call center receptivo o entrante

En este tipo de call center los agentes reciben las llamadas de los acreditados por consultas, inconvenientes, deseo de liquidar saldos o dudas de su crédito, etc.

Una vez que se sabe cuál es el problema, consulta o duda que se necesita resolver, el agente de call center transfiere la llamada para el colaborador responsable de atender a este tipo de consulta. Como mencionamos, entre las funciones de un call center está contar con un especialista para cada tema, pues será quien resolverá los problemas específicos.

Call center de operación mixta

Este tipo de call center fusiona los dos anteriores, por lo que su función es tanto recibir como realizar llamadas.

La solución integral para el servicio de atención al acreditado cuenta con software de voz integrado, lo que te permite:

- Tener información del acreditado al instante. Configura inmediatamente números de teléfono, buzones de voz y mensajes de texto.
- Atención telefónica integrada. Agrega un botón de llamada para que tus acreditados puedan ponerse en contacto contigo fácilmente desde el navegador o mientras usan tu aplicación móvil.
- Conversaciones unificadas. Gestiona las llamadas, los mensajes de voz y los SMS en el mismo espacio donde administras los correos electrónicos, el chat y la mensajería por redes sociales.



Call Center.

Un Call Center es un centro de servicio telefónico que tiene la capacidad de atender altos volúmenes de llamadas, con diferentes objetivos. Su principal enfoque es el de la generación de llamadas de Salida y la recepción de llamadas, cubriendo las expectativas de cada una de las campañas implementadas".

Competencias para desarrollar.

- Gestionar bases de datos de acuerdo con requerimientos y objetivos comerciales del acreedor.
- Atender contactos de información de entrada y salida de productos y servicios por medios electrónico.
- Comercializar productos y servicios por medios electrónicos.
- Cobrar productos y servicios por medios electrónicos, cumpliendo normas legales y procedimientos del acreedor.
- Comprender texto en forma escrita y auditiva.
- Fomentar prácticas de trabajo seguras y saludables, según reglamentación institucional y normatividad legal vigente.
- Promover la interacción idónea consigo mismo con los demás y con la naturaleza de los contextos laborales y sociales.

El perfil para el cargo Debe contar con las siguientes características:

- Mostrar una gran predisposición a conservar el puesto de trabajo en el acreedor,
- Tener facilidad de comunicación,
- Capacidad de trabajo en equipo,
- Tener una voz agradable y demostrar estabilidad emocional.

Un Agente de Call center actúa como intermediario entre el acreditado y la primera instancia entre el acreedor y el acreditado es el Call center. Es una herramienta estratégica para retener y desarrollar relaciones más rentables y leales con los acreditados".

Destrezas y habilidades que favorecen al perfil.

- Facilidad de comunicación.
- Amabilidad.
- Paciencia.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Confianza hacia el acreditado.
- Manejo de la presión.
- Tolerancia.
- Perfil de venta.
- Vocación de servicio.



Capacidad para solucionar problemas.

SUPERVISOR/A DE CALL CENTER

Se encarga de la supervisión y control de los coordinadores. Debe asegurarse de que las llamadas que reciben son atendidas en un tiempo acotado y que, a su vez, los acreditados reciben la atención e información que solicitaban.

El supervisor debe intervenir en la resolución de complicaciones y se encarga del control y supervisión de personal de Call center, así como del cumplimiento de sus objetivos y funciones.

Se requieren dotes de liderazgo, habilidades de motivación y servicio de atención al acreditado. También es importante que sepa organizarse para la gestión de los horarios de su plantilla.

Con experiencia de 2 a 5 años, los Supervisores se encargan también de las escuchas a los agentes, motivación del personal y su fidelización.

Cuando adquieren más de cinco años de experiencia, añaden la elaboración de informes y análisis de KPI's, reporting de resultados, así como el análisis de la rentabilidad de las campañas.

Reporta al Responsable del Call Center.

Funciones de un teleoperador:

Cada vez disponemos de más canales de contacto con los acreditados. Sin embargo, el canal telefónico sigue siendo el preferido (79% de los acreditados) como la forma más rápida de resolver un asunto urgente y complicado, como por ejemplo un asunto financiero.

¿Qué es un call center?

Un call center es un centro de atención telefónica o centro de llamadas. Su principal canal y el más tradicional es el canal telefónico, a través del cual, el personal capacitado recibe y realiza llamadas a sus acreditados actuales y potenciales.

El objetivo de un call center es ofrecer una atención de calidad y generar experiencias positivas del acreditado con el acreedor. Esto es posible gracias a la participación de personas capacitadas para vender, dar soporte, asistencia y realizar sondeos. Esas personas, reciben el cargo de teleoperadores o asesores de call center.



El call center, puede ser interno cuando pertenece a un área del acreedor o también puede ser externo o tercerizado, cuando una empresa se dedica exclusivamente a prestar servicio de centro de llamadas para otras empresas que lo requieren. Este último modelo es bastante conocido, se trata de la subcontratación o tercerización de este servicio.

Características de un call center

Algunas de las principales características de un call center son:

- Ofrece servicio especializado en atención al acreditado vía canal telefónico;
- Gestiona un gran volumen de llamadas, tanto entrantes como salientes;
- Resuelve inconvenientes, dudas y solicitudes de los acreditados a través de tickets;
- Construye relaciones gana-gana o de beneficio mutuo entre los acreditados y el acreedor;
- Brinda soporte especializado en procesos y operaciones cotidianas;
- Cuenta con personal especializado en atención telefónica, quienes desempeñan el cargo de teleoperadores;
- Como canal de soporte, especialmente cuando es tercerizado, permite reducir costos en atención personalizada al acreditado.
- Puede ser realizado a distancia, es decir, puede tener el esquema de teleoperador desde casa. Esto se da, cuando el call center cuenta con la conectividad y tecnología para garantizar su correcto desempeño de forma remota.

Importancia de un centro de atención telefónica

En una investigación sobre soporte omnicanal, analizó el crecimiento de los canales tomando como base la cantidad de personas que lo están usando y el volumen de tickets. Dicho estudio reveló que los canales de mayor crecimiento son:

- Facebook: con un crecimiento aproximadamente ocho veces más rápido que el correo electrónico;
- Teléfono: casi cuatro veces más rápido que el correo electrónico;
- Chat: dos veces más rápido que el correo electrónico.

Además, los canales en vivo como el telefónico y el chat, presentan un desempeño superior frente a los demás, en el indicador de satisfacción del acreditado (CSAT). Tienen el tiempo de respuesta más rápido y resuelven los tickets con mayor eficacia, de acuerdo con la tasa de reapertura y la solución en el primer contacto.

Funciones de un teleoperador

El rol y las funciones de un teleoperador son la clave para el buen funcionamiento del call center, para la reducción de costos en la prestación del servicio y para garantizar la experiencia del acreditado.

El Informe de tendencias de experiencia del acreditado 2020, en sus hallazgos presenta que las calificaciones de CSTA (Indicador de satisfacción del acreditado) aumentan 2.3% cada año que los agentes o asesores permanecen en el mismo equipo.

Pero ¿cuáles son esas funciones, habilidades y destrezas que pueden convertirte en un excelente teleoperador?

Estas son algunas de las principales funciones de un teleoperador:



- Despejar dudas de los acreditados;
- Dar solución efectiva y de forma ágil a los problemas o solicitudes del acreditado;
- Brindar asesoría y atención personalizada, a través de un servicio de calidad;
- Ofrecer comunicación actualizada, veraz, transparente y detallada, que pueda ser relevante para el acreditado:
- Ampliar información sobre una determinada campaña, en ese caso, la función es de soporte a las áreas de marketing y publicidad;
- Identificar oportunidades de venta y realizar la venta (cuando esté definido en su alcance) o redireccionarla al área encargada. Esta función se refiere a lo que se conoce como telemarketing;
- Contactar acreditados potenciales (cuando su alcance lo permita) de una base de datos de prospectos;
- Resolver y documentar los tickets de forma eficiente;
- Reportar inconvenientes recurrentes, para que sean analizados y resueltos de forma definitiva;
- Realizar encuestas, sondeos y recopilar información clave para generar estadísticas y obtener indicadores de gestión;
- Generar experiencias memorables para los acreditados, que aporten a la construcción de la lealtad.

A diferencia de lo que se podría pensar, las funciones de un teleoperador no terminan cuando finaliza la llamada. Dependiendo del tipo de llamada y del alcance de su rol, después de una llamada, el teleoperador tiene responsabilidades como por ejemplo:

- Cuando el problema del acreditado requiere apoyo de otras áreas, el teleoperador debe diligenciar un formato o informe, para enviar a las áreas encargadas de solucionarlo;
- Cuando el problema fue resuelto por el teleoperador durante la llamada, debe documentar el incidente y
 actualizar la información en el sistema, con los datos recibidos tras la atención al acreditado durante ese
 contacto.

Estas funciones de un teleoperador, que son realizadas inmediatamente al finalizar una llamada, son de gran utilidad. Utilizando como base la información registrada, cualquier operador podrá atender y resolver eficientemente futuros casos.

Habilidades que requiere un teleoperador

Además del conocimiento de las funciones de un teleoperador, debes contar con ciertas habilidades para ser exitoso al trabajar en un call center. Algunas de ellas son:

- Orientación al servicio;
- Capacidad de solucionar problemas;
- Proactividad, paciencia y resiliencia;
- Organización;
- Inteligencia emocional;
- Amabilidad y empatía;
- Trabajo en equipo;
- Capacidad de análisis de bases de datos;
- Habilidades de comunicación oral y escrita;



• Buen manejo de la voz, tener una voz agradable.

¿Cuáles son las funciones de un asesor de call center?

Para aquellos que desconocen el término, un call center es un centro de llamadas. Las funciones de un asesor de call center con experiencia y de un asesor de call center sin experiencia, será responder aquellas llamadas que realicen los consumidores de un determinado producto o servicio, de acuerdo a su nivel de conocimiento y horario de trabajo.

Un Call Center entonces, provee 3 tipos de asesores:

- Asesor Inbound: Aquellos dedicados a efectuar labores únicamente de entrada.
- Asesor Outbound: Aquellos que estarán dedicados únicamente a realizar labores de salida.
- Agente Blend: Aquellos asesores de call center que tendrán como función atender ambas labores, tanto de entrada como de salida.

Además, para entender mejor el papel de un asesor en un call center debemos por supuesto, entender los siguientes conceptos Básicos.

1. Agentes

El término agente se refiere a lo que en este artículo definimos como asesor de call center, que será todo ese personal dedicado a contestar las llamadas en un determinado Call Center. Estos asesores de call center con o sin experiencia, se encargan entonces no solo de contestar las llamadas, sino que también deben asesorar y responder a cualquier inquietud que los usuarios de algún servicio o consumidores de un producto puedan tener, de acuerdo a su nivel de conocimiento para ello.

2. After call work

Esta función se refiere a todo aquel trabajo que ha de realizar un asesor, tras responder una llamada. Podría consistir en completar un informe o determinado formato para luego enviarlo al departamento encargado de procesarlo, o simplemente llenar y actualizar información con toda la información recibida tras atender determinados casos. Generalmente este tipo de trabajo es efectuado inmediatamente después de que la llamada de algún acreditado culmina.

Con esta información podemos entonces asumir que las funciones de un asesor de call center (conocidos popularmente como operadores) no solo se enfrascan en atender llamadas y responder inquietudes, sino en llenar informes de casos anteriores, que permitan a un nuevo personal (que serán aquellos asesores de call center sin experiencia) atender futuros casos correctamente, utilizando esa información como una guía práctica con pasos a seguir. No solo atienden los casos, sino que actualizan la base de datos de los call centers con una gama de posibles casos a atender en el futuro.

Trabajar como asesor de call center también podría consistir en contactar a un posible acreditado potencial vía telefónica, con la finalidad de comentarle todo acerca de un producto, promociones, descuentos, y así obtener beneficios para un acreedor en corto y mediano plazo. En muchas oportunidades las funciones de un asesor de call center pueden considerarse como el de un comercial de televisión y, de hecho, es así. Los asesores de call center



muchas veces forman parte de la cadena interna del marketing; esa que recibe el siguiente nombre que alguna vez habrás escuchado: telemarketing.

Por lo general, son aquellos asesores de call center sin experiencia, aquellos a los que se les entrena para cumplir funciones básicas de telemarketing. Una vez están suficientemente preparados para atender ciertas inquietudes que van conociendo en el camino, pasarán a formar parte del equipo que muchos conocemos como atención al acreditado. Es aquí donde entra en juego el nivel de conocimiento del asesor de call center, así como su actitud y aptitud para atender determinados casos vía telefónica de la forma más rápida y eficaz posible.

Es muy importante entender que un asesor de call center ha de tener la paciencia necesaria para atender determinados casos y disipar dudas de acreditados o usuarios en el menor tiempo posible y con los mejores resultados. Recordemos también que las dudas de un acreditado pueden variar a través del tiempo, lo que convierte la tarea de un asesor de call center en un trabajo muy poco monótono, pero sí muy movido. De lo que no cabe duda es que un asesor de call center es una pieza fundamental para prácticamente cualquier empresa.

Métricas de éxito para la gestión de equipos.

En el ámbito del call center existen métricas de mayor importancia de acuerdo con el tipo de equipo que quieres evaluar. Dichas métricas esenciales están enfocadas en que los equipos aprovechen mejor la información del acreditado en lo que respecta a:

- Canales de comunicación preferidos
- Seguimiento de llamadas
- Entrenamiento de llamadas
- Análisis contextual para las llamadas
- Ajustes de los menús de voz al instante

En general, las métricas que mencionaremos brevemente están enfocadas en analizar y garantizar, con el debido cuidado de los equipos, una experiencia de acreditado de alta calidad.

Para ello, lo ideal es categorizarlos en tres grupos:

- KPI para equipos de soporte
- KPI para equipos de cobranza
- KPI para equipos de servicio al acreditado

Para los equipos de soporte recomendamos que monitoreen las siguientes métricas:

- Tiempo invertido en el teléfono
- Llamadas respondidas
- Llamadas respondidas en un periodo definido
- Tiempo de espera promedio
- Llamadas perdidas
- Tiempo promedio para devolver una llamada perdida.

Para los equipos de cobranza recomendamos que monitoreen las siguientes métricas:



- Tasa de conversión
- Duración promedio de las llamadas
- Velocidad promedio de respuesta.
- Para los equipos de servicio al acreditado recomendamos que monitoreen las siguientes métricas:
- Resolución desde la primera llamada
- Porcentaje de llamadas perdidas que conducen a un correo de voz
- Tiempo promedio en cola de la llamada
- Frecuencia de llamadas del acreditado

Además de ser vitales para una operación de calidad, las métricas del call center son una buena manera de inspirar satisfacción laboral entre los empleados.

No olvides que la métrica más importante de todas es esta: satisfacción del empleado. La satisfacción impacta directamente en el rendimiento. Recuerda que un empleado satisfecho siempre será más eficiente que su contraparte.

Además de que esto reduce la tasa de rotación, que afecta en gran medida a los call centers. Mantener contentos a tus agentes en su entorno de trabajo es, además de la clave para evitar una alta rotación, uno de los objetivos primordiales de un buen líder de equipo. La moral de los empleados, desde una perspectiva más amplia, es el factor clave para tener un centro de llamadas próspero y exitoso.

Etiqueta telefónica.

El protocolo de respuesta en una llamada telefónica nos ayudará a garantizar la mejor respuesta por parte del operador de call center al acreditado. Aunque cada organización podría precisar normas y reglas específicas de acuerdo con el tipo de llamada recibida, ya sea para generar una venta, proporcionar atención en el proceso de servicio al acreditado u otorgar un seguimiento de cobranza, existen diversas recomendaciones que se deben obedecer al pie de la letra como parte de un servicio de calidad integral.

Estas normas son conocidas como etiqueta telefónica, entre las cuales podemos destacar:

- 1. Contestar lo antes posible. Sobre todo, se debe contestar antes de que el teléfono suene 3 veces. Un mayor tiempo de respuesta por parte del operador aumenta la medición en el tiempo de espera de una llamada, además de que produce insatisfacción en el acreditado al punto de abortar el contacto telefónico.
- 2. Realizar una presentación efectiva. El acreditado debe conocer el nombre y cargo de la persona con la que está hablando. También es indispensable realizar esta introducción con cortesía, amabilidad y respeto.
- 3. Cuidar la dicción y tono de voz. A primera vista parece evidente, pero siempre es oportuno recordarlo. En una llamada telefónica, la voz humana es el único medio de comunicación, por lo que se debe procurar una emisión clara y precisa. Cada sílaba tiene su propio tiempo y espacio de articulación. Adicionalmente, un buen tono de voz será clave para mejorar la experiencia de usuario durante la interacción en la llamada.
- 4. Escuchar todo lo que el acreditado tiene que decir. El acreditado es consciente de su problemática y requiere atención y comprensión para solucionar su situación. La escucha activa es una herramienta que



permitirá que el operador de call center reciba la información por parte del acreditado de una manera orgánica y empática.

- 5. Llevar un registro pormenorizado. De esta manera se podrán percibir los detalles más importantes sin dejar ningún aspecto de lado. Al mismo tiempo, llevar un registro de esta información por medio de notas ayudará a definir el tipo de respuesta que se debe ofrecer como solución.
- 6. Sonreír. A pesar de que el interlocutor no puede ver al operador telefónico, el acreditado tiene la capacidad de percibir el estado anímico por medio de la escucha. Sonreír durante la llamada telefónica modificará el tono y ánimo del operador telefónico, por lo que dará una respuesta positiva en el acreditado.
- 7. Moderar el vocabulario. Un lenguaje apropiado cuida el uso de expresiones y jergas cotidianas que entorpecen una relación profesional durante la conversación telefónica. El operador telefónico debe evitar también tomar atribuciones innecesarias como el de contar chistes o hacer bromas, pues esto daña el canal de comunicación con el acreditado.
- 8. Vigilar las emociones. En función del área de atención para la cual está destinada el call center, así como de los tópicos que estén establecidos como causa del contacto telefónico, el acreditado puede manifestar emociones muy intensas durante la conversación que pueden modificar su discurso verbal, así como la relación inmediata con el operador telefónico. Recuerda que el área de call center debe ser capaz de manejar estas situaciones con base en una respuesta efectiva. En este sentido, la empatía es una cualidad fundamental para entender y manejar positivamente las emociones del acreditado.
- 9. Responder los mensajes pendientes. En función de la dinámica de contacto establecida por la organización, es posible que el acreditado tenga la opción de dejar un mensaje en el buzón de voz, o bien mediante un correo electrónico, para establecer contacto y solicitar una solución inmediata. Aunque esta respuesta depende, por lo general, de la carga de trabajo y el horario laboral del operador de call center, se deben implementar las medidas necesarias para asegurar la respuesta oportuna a las consultas realizadas por este medio. De este modo se asegura la eficiencia no solo en la capacidad de respuesta del operador, sino de toda el área de call center de la compañía.
- 10. Canalizar a la siguiente fase de atención. Existen casos en que la respuesta a la problemática del acreditado requiere ser canalizada o transferida a otro especialista de la compañía. Es importante comunicar la situación al acreditado, además de que se debe buscar generar el menor tiempo posible de espera durante la llamada.

Este decálogo incluye los aspectos básicos que deben ser cubiertos por cada uno de los miembros del equipo de trabajo que conforman un call center. Sin embargo, estas pueden no ser las únicas reglas que entren en juego en el proceso de atención al acreditado, las cuales dependen directamente del giro comercial y especificaciones de cada negocio.

Claves para mejorar sus funciones.

Ante todo, se tiene que entender cuáles son las funciones que un operador telefónico debe cubrir de acuerdo con su puesto de trabajo. Dichas funciones impactan directamente en el desempeño del call center como área del acreedor. En atención al desempeño individual de cada representante te presentamos las siguientes acciones que



ayudarán a disminuir su promedio de Tiempo Medio Operativo o Average Handle Time, con lo que mejorarán sus tiempos de respuesta y la calidad de servicio con el acreditado.

- 1. Implementa el software que necesitas. El uso del software adecuado para el seguimiento y recopilación de datos del acreditado, además de la capacitación oportuna para su manejo, es una pieza clave para que los miembros del equipo de call center puedan realizar el mejor trabajo.
- 2. Diseña guiones de respuesta frecuentes. Utiliza la experiencia que tienes gracias a las llamadas telefónicas que se atienden diariamente y escribe un guion de respuestas y argumentaciones frecuentes. De este modo el equipo de call center no solo sabrá responder, sino también tendrá la oportunidad de conocer con antelación lo que el acreditado necesita conocer.
- 3. Monitorea el desempeño de tu equipo. Puedes grabar o rastrear el contenido de una llamada telefónica en tiempo real; de este modo podrás saber cuáles son las fortalezas y debilidades del teleoperador para tomar las medidas necesarias con el fin de mejorar su desempeño.
- 4. Genera materiales de capacitación. En este sentido, genera libros electrónicos, presentaciones y manuales donde sea fácil entender la información que los miembros del equipo de call center transmitirán a los acreditados mediante la llamada telefónica. Si lo consideras necesario, puedes realizar dinámicas de capacitación individual y conjunta.
- 5. Incentiva el buen desempeño. Reconoce y recompensa las buenas prácticas laborales de los operadores telefónicos en el call center a tu cargo. Básate en las métricas disponibles para distinguir a aquellos colaboradores que por lo general mantienen una buena respuesta en sus tareas cotidianas e incentivas medidas individuales con la finalidad de mejorar el rendimiento de los teleoperadores con menor índice de éxito.

Ya que hemos visto cómo monitorear y mejorar el desempeño de los operadores telefónicos del call center, hablaremos del software especializado que puede ayudarles a tus equipos a superar sus expectativas.

Software para call center.

No importa en qué actividad comercial se especialice tu empresa, los equipos de cobranza, atención y servicio al acreditado dependen de los datos precisos para realizar un mejor trabajo. De ahí que una de las herramientas más importantes sea el software enfocado en las actividades del call center.

Con ayuda del software que mejor se adapte a tu empresa será más fácil realizar, desde un mismo lugar, un registro claro y puntual del desempeño de los operadores telefónicos, análisis de métricas y reportes.

Por supuesto que un registro mediante las hojas de cálculo tradicionales permite realizar las anotaciones y cálculos pertinentes. Sin embargo, esta tarea puede resultar tediosa y absorbente por la cantidad, a partir de cierto punto.

Por estas razones es altamente recomendable el uso de software especializado, que permite la implementación de un ecosistema de voz, es decir, «un sistema interconectado de herramientas digitales que funciona a la perfección con un sistema telefónico basado en la nube, de modo que los agentes de cobranza y soporte pueden aprovechar cualquier herramienta que necesiten desde una fuente central».



Rentabilidad.

La rentabilidad es el beneficio obtenido de una inversión. En concreto, se mide como la ratio de ganancias o pérdidas obtenidas sobre la cantidad invertida. Normalmente se expresa en porcentaje. El cálculo de la rentabilidad es simple, y se realiza con una tasa aritmética o con una tasa logarítmica.

La rentabilidad de una empresa es la capacidad que tiene el negocio para aprovechar sus recursos y generar ganancias o utilidades; para medirla se utilizan indicadores financieros que evalúan la efectividad de la administración de la organización.

Cuando hablamos de rentabilidad, nos referimos a la capacidad de una inversión determinada de arrojar beneficios superiores a los invertidos después de la espera de un período de tiempo. Se trata de un elemento fundamental en la planificación económica y financiera, ya que supone haber hecho buenas elecciones.

Existe rentabilidad, entonces, cuando se recibe un porcentaje significativo del capital de inversión, a un ritmo considerado adecuado para proyectarlo en el tiempo. De ello dependerá la ganancia obtenida a través de la inversión y, por ende, determinará la sustentabilidad del proyecto o su conveniencia para los socios o inversores.

Comúnmente se distingue entre rentabilidad económica, financiera y social:

- Rentabilidad económica. Tiene que ver con el beneficio promedio de una organización u empresa respecto a la totalidad de las inversiones que ha realizado. Suele representarse en términos porcentuales (%), a partir de la comparación entre lo invertido globalmente y el resultado obtenido: los costes y la ganancia.
- Rentabilidad financiera. Este término, en cambio, se emplea para diferenciar del anterior el beneficio que cada socio de la empresa se lleva, es decir, la capacidad individual de obtener ganancia a partir de su inversión particular. Es una medida más próxima a los inversionistas y propietarios, y se concibe como la relación entre beneficio y patrimonio netos de la empresa.
- Rentabilidad social. Se emplea para aludir a otros tipos de ganancia no fiscal, como tiempo, prestigio
 o felicidad social, los cuales se capitalizan de otros modos distintos a la ganancia monetaria. Un
 proyecto puede no ser rentable económicamente.

Los indicadores de rentabilidad controlan la balanza de gastos y beneficios.

Los indicadores de rentabilidad (o lucrabilidad) en un negocio o una empresa son aquellos que sirven para determinar la efectividad del proyecto en la generación de riquezas, es decir, que permiten controlar la balanza de gastos y beneficios, y así garantizar el retorno.

Los indicadores de rentabilidad son:

 Margen neto de utilidad. Consiste en la relación existente entre las ventas totales de la empresa (ingresos operacionales) y su utilidad neta. De ello dependerá la rentabilidad sobre los activos y el patrimonio.



- Margen bruto de utilidad. Consiste en la relación entre las ventas totales y a utilidad bruta, es decir, el porcentaje restante de los ingresos operacionales una vez descontado el costo de venta.
- Margen operacional. Consiste en la relación entre ventas totales, de nuevo, y la utilidad operacional, por lo que mide el rendimiento de los activos operacionales de cara al desarrollo de su objeto social.
- Rentabilidad neta sobre inversión. Sirve para evaluar la rentabilidad neta (uso de activos, financiación, impuestos, gastos, etc.) originada sobre los activos de la empresa.
- Rentabilidad operacional sobre inversión. Semejante al caso anterior, pero evalúa la rentabilidad operacional en lugar de la neta.
- Rentabilidad sobre el patrimonio. Evalúa la rentabilidad de los propietarios de la organización antes y después de hacer frente a los impuestos.
- Crecimiento sostenible. Aspira a que el crecimiento de la demanda sea satisfecho con un crecimiento de las ventas y los activos, es decir, es el resultado de la aplicación de las políticas de venta, financiación, etc. de la empresa.
- EBITDA. Se conoce así al flujo neto de efectivo de la empresa antes de que se liquiden los impuestos y los gastos financieros.

Rentabilidad y riesgo.

El riesgo de un activo o una empresa depende de su capacidad para generar retorno, es decir, para brindar ganancias y cumplir con todos los términos financieros pactados, una vez alcanzada la fecha de su vencimiento.

Así, es el producto de una evaluación de probabilidad de pagos: a mayor posibilidad de impago o incumplimiento de los términos contractuales, mayor será el margen de riesgo asignado.

Este indicador no sólo se utiliza para evaluar la rentabilidad económica de las empresas, sino también de los países. El margen de riesgo de cada entidad dependerá de la solvencia que presenten ante sus acreedores y de las garantías que se incorporen al título.

¿Cómo se calcula la rentabilidad?

La rentabilidad total de una inversión la obtienes dividiendo el beneficio total (ganancias o pérdidas de capital y dividendos o intereses) entre el valor inicial de la inversión, y para transformarla a porcentaje tienes que multiplicar el resultado por 100.

¿Cómo se calcula la rentabilidad de un proyecto?

Dicha ganancia se determina específicamente por las utilidades, es decir la relación entre ingresos y gastos. Ahora, para calcular la rentabilidad se deben dividir las ganancias (ingresos menos gastos) sobre la inversión inicial y este resultado se debe multiplicar por 100.

¿Cómo saber si el proyecto es rentable?



Cuando hablamos de rentabilidad, todos la asociamos al margen de beneficio, o sea, a la diferencia entre lo que ingresamos por el proyecto y lo que nos gastamos en su ejecución. El problema surge en cómo valorar estos ingresos y gastos a lo largo del proyecto.

¿Cómo se determina si un proyecto es viable?

Para que un proyecto sea rentable el Van debe ser mayor a cero. Por su parte, la TASA DE RETORNO DE LA INVERSIÓN (TIR), es la tasa de rentabilidad que ofrece una inversión. Nos permite visibilizar en cuánto tiempo recuperaremos la inversión inicial".

Un indicador clave de rentabilidad: la tasa interna de retorno (TIR)

Publicado el 24 de Enero 2017 a las 4:01 PM

La tasa interna de retorno (TIR) es un indicador financiero muy parecido al valor actual neto (VAN), pero a diferencia de este no es un indicador de valor sino de rentabilidad.

La TIR es la tasa de descuento de un proyecto de inversión que permite que el beneficio neto actualizado (BNA) sea igual a la inversión (esto es, VAN igual a cero). La TIR es la máxima tasa de descuento que un proyecto puede tener para ser rentable, pues una mayor tasa ocasionaría que el BNA sea menor que la inversión (VAN menor que cero).

Para hallar la TIR se necesita dos factores clave: el tamaño de inversión y el flujo de caja neto proyectado

Por ejemplo, si un proyecto implica una inversión de S/ 12,000:

Para hallar la TIR empleamos la fórmula del VAN, pero en lugar de hallar el VAN (que reemplazamos por 0), hallaríamos la tasa de descuento:

VAN = BNA - Inversión

Así:

0 = 4,000 / (1 + i)1 + 4,000 / (1 + i)2 + 4,000 / (1 + i)3 + 4,000 / (1 + i)4 + 5,000 / (1 + i)5 - 12,000

El resultado es:

i = 21%

Es decir, la TIR es 21%.



Según señala el portal Crece Negocios, si la tasa fuese mayor el proyecto empezaría a no ser rentable, pues el BNA comenzaría a ser menor que la inversión. Y en caso de que la tasa fuera menor el proyecto sería cada vez más rentable, pues el BNA sería cada vez mayor que la inversión.

Expectativas y riesgos

Enrique Santa Cruz, profesor del Diploma Internacional en Finanzas Corporativas de ESAN, refiere por otro lado que un proyecto es atractivo para el inversionista si la TIR supera la expectativa de rentabilidad. "Si se espera obtener una rentabilidad de 10% y el proyecto brinda 15%, entonces se trata de un proyecto atractivo. Pero si se espera 10% y el proyecto brinda 8% ya no es atractivo. Es posible que lo sea para otros, pero no para el inversionista", señala.

"¿Cuánto retorno se puede esperar de una inversión?", se pregunta el experto en finanzas. Y seguidamente responde: depende en qué se invierta.

"Si se invierte en un negocio muy seguro como depositar en el banco, la rentabilidad que se puede esperar debería ser del 4% o 5%; pero si se invierte en un negocio como la pesca o la agricultura, o en el sector tecnológico, cada uno con sus particulares riesgos, se debería esperar un retorno mayor. Ese es un criterio para orientar las expectativas de los inversionistas", puntualiza Enrique Santa Cruz.

¿Cómo saber si un proyecto es rentable con la TIR?

La TIR es la máxima tasa de descuento que un proyecto puede tener para ser rentable, pues una mayor tasa ocasionaría que el BNA sea menor que la inversión (VAN menor que cero).

Transformación digital, innovación y su correlación.

¿qué relación tienen ambos términos?

A veces resulta complicado distinguir palabras que siempre se hablan conjuntamente. Este es el caso de transformación e innovación digital. El paralelismo con el que se habla de ambos aspectos nos muestra que sus similitudes son enormes. Por ello, resulta pertinente hablar de su correlación.

Transformación digital

Con transformación digital nos referimos a los aspectos relacionados con la digitalización de las compañías. Permitiendo reorganizar su modelo de negocio o cadena de valor, digitalizando alguno de sus procesos. En otras palabras, transformación digital apunta a un cambio encaminado al proceso de digitalización.

Innovación

Por otra parte, innovación hace alusión a la búsqueda de lo nuevo. No es tanto eficiencia y optimización, sino más bien un proceso creativo de investigación, experimentación y nuevos descubrimientos. Es decir, es en la innovación donde aparecen las nuevas ventajas competitivas empresariales.



Ambos términos parecen fáciles de entender y diferenciar hasta que los aplicamos a los negocios actuales.

Hablar de transformación (ya sea empresarial, digital u otro tipo) normalmente conlleva un gran cambio en el modelo empresarial existente. Afectando a todas las partes de la organización. Hace años, el cambio en las organizaciones se apoyaba en el Modelo de gestión de cambio propuesto por Lewin.

Este modelo se basaba en realizar un paralelismo entre el proceso de cambio y la descongelación de un bloque de hielo con una determinada forma para luego re congelarlo con otra distinta. Es decir, un proceso de cambio llevando a cabo una nueva estrategia.

Sin embargo, en la situación actual en la que nos encontramos caracterizada por VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) es muy complicado realizar los cambios transformadores.

En un entorno tan cambiante como el actual la tecnología está en constante evolución, cada vez más rápido. Por lo que es necesario seleccionar la tecnología más versátil en cada momento. Que permita crear productos y soluciones reusables, modulares, que puedan acoplar y desacoplar componentes fácilmente sin tener que rehacer el producto.

Para llevar a cabo un completo cambio transformador, es necesario la implantación de un centro o equipo de innovación. Lo que permitirá una mayor rapidez en el cambio, con menos problemas. Servirá de apoyo en la creación de ideas y prototipos, y se podrá experimentar con ellos con el fin de desbloquear los problemas en el modelo u obtener nuevos modelos.

Actualmente necesitamos trabajar conjuntamente con transformación digital e innovación para llevar con éxito el cambio.

Es decir, se deberá seguir con la experimentación a la vez que se avanza en la transformación digital. La transformación digital no es un suceso único e independiente para el cambio. Se trata de un conjunto de interacciones, nuevas ideas y orientaciones basadas en los resultados de la investigación, experimentación y descubrimientos.

La innovación es la calve para la evolución. La manera de entender cómo crear ideas, experimentar con ellas y obtener información útil indicará la rapidez con la que se puede evolucionar.

Por ello, parece más conveniente llamar evolución digital a lo que actualmente llamamos transformación e innovación digital. Ya que se origina mediante la constante experimentación e implantación de nuevos descubrimientos.

Evolución digital hace referencia a la correlación continua de transformación e innovación digital con el fin de conseguir los objetivos.

La búsqueda de nuevas ideas conlleva nuevos conocimientos y nuevas experiencias en el proceso transformador. Es más, una empresa actual se centra en el impacto sostenido mediante la constante innovación centrándose en los resultados a largo plazo.

Por ello, transformación e innovación digital suelen ir de la mano. Resulta complicado hablar de ellas por separado o tomar acciones de uno de los dos términos sin afectar al otro.



La transformación digital suele basarse únicamente en una organización en relación con su cadena de valor; mientras que, en el término de innovación, muchas veces no se conoce el origen exacto de la idea.

Innovación digital, principios básicos.

La innovación es algo innato en el ser humano. Si hemos alcanzado el nivel de desarrollo y bienestar del que ahora gozamos, es porque en determinados momentos de la historia han surgido ideas que no sólo nos han hecho más fácil el día a día, sino que, a la vez, han generado una ruptura con lo que había antes.

En el actual contexto, este proceso se apoya principalmente en las nuevas tecnologías, tal como en el pasado ocurrió con otros medios.

Este tipo de proceso, denominado innovación digital, tiene como objeto generar ideas o propuestas de valor transformadoras tomando como base la tecnología digital y las herramientas y los recursos característicos del siglo XXI.

¿De qué elementos se compone la innovación digital?

Tal como su nombre lo indica, la innovación digital es un proceso que tiene que ver tanto con la generación de ideas disruptivas como con el manejo acertado y eficaz de las tecnológicas de las que disponemos en la actualidad. Es decir, en el plano empresarial supone tres procesos complementarios:

a) Estrategia innovadora interna:

Para que exista innovación dentro de una empresa, sus máximos responsables deben definir una estrategia que promueva la aparición de ideas y proyectos de valor dentro de ella. Esta estrategia tiene que recorrer el mapa organizacional en todos sus niveles y alimentarse de fuentes externas.

b) Propuesta de valor:

La empresa debe definir, también, cuál es la propuesta que la hace diferente al resto de marcas que circulan en un mercado específico. Es decir, en qué consiste la esencia del proyecto innovador

c) Dominio técnico de herramientas digitales:

Todo lo anterior debe ser impulsado por herramientas y recursos tecnológicos que estén en sintonía con el proyecto innovador. Hoy en día, ante un escenario globalizado y en el que la información fluye a gran velocidad, es casi imposible pensar en la innovación sin el uso de las nuevas tecnologías.

Innovación digital, ¿conoces sus principios básicos?

La innovación y las nuevas tecnologías guardan una estrecha relación. Pero no sólo porque estas últimas sean el mecanismo a través del cual se manifiestan los proyectos de este tipo, sino sobre todo porque en la actualidad la innovación ocurre casi todo el tiempo en las redes y el mundo digital. ¿Cómo separarlos?



De hecho, si hablamos de la innovación digital damos por hecho que quienes nos escuchan tienen claros sus principios elementales:

- Agilidad en la planificación. La innovación digital aprovecha las opciones que le ofrecen las herramientas tecnológicas para perfeccionar y agilizar todas las iniciativas. Sigue el siguiente esquema: actuar, reaccionar y evolucionar.
- Apertura a nuevos agentes y conocimientos. La innovación digital debe ponerse en marcha en ambientes abiertos, participativos y en los que se tenga contacto con el entorno que rodea a las empresas.
- Colaboración. Eliminadas en la medida de lo posible las jerarquías, el paso siguiente consiste en fomentar la colaboración de todos los miembros, secciones y departamentos que integren una organización o compañía.
- Competitividad en el mercado. Por supuesto, no se trata de innovar porque sí. Hay que tener claro que la innovación debe aumentar la competitividad de las empresas y ayudar a su posicionamiento.
- Interacción con el cliente. Gran parte de la innovación digital ocurre en las plataformas y los escenarios virtuales. Esto quiere decir que exige una continua interacción con los clientes o consumidores a través de éstos.

Innovación digital, tendencias clave en el mundo de las Tecnologías de la Información.

Durante el IBM Executive Briefing 2012, que se realizó en Los Cabos, Bajo California y reunió a directivos, tomadores de decisiones y asociados de negocios, IBM indicó que las tendencias clave en el mundo de las Tecnologías de Información (TI) serán: Smarter Computing (Computación más Inteligente), Big Data (grandes volúmenes de datos), Cloud Computing (Computación en la Nube) y Smart Analytics (Analítica Inteligente).

Zarina Stanford, Vicepresidenta de Marketing para Power Systems de STG en IBM Corp., afirmó que el concepto de Smarter Computing de la compañía es relevante y lo demuestra con resultados. "Smarter Computing va desde el descubrimiento del verdadero valor de los datos, pasando por la mejora en la eficiencia de los centros de cómputo, hasta la simplificación de la experiencia de las TI", puntualizó.

Por su parte, Ace Lopez, Director General de Estrategia del área de Almacenamiento en STG para GMU (Unidad de Mercados en Crecimiento) de IBM, afirmó que en la nueva era de las TI, las industrias se redefinen por su capacidad de procesar volúmenes y tipos ilimitados de datos. "Para tener un Smarter Planet, se necesita de Smarter Computing y Smarter Spending, donde todo apunta hacia un entorno deseado en el que se cuente con volumen, variabilidad y velocidad en la información, su acceso y su explotación", expresó Lopez.



Durante su presentación acerca de PureSystems, Timothy Alpers, Gerente de Producto en STG de IBM Corp., destacó que junto con las adiciones recientes como PureData, a esta familia de sistemas expertos integrados, es posible obtener una experiencia de administración simplificada con automatización avanzada.

"De esta forma, se reduce el riesgo en TI a través de una administración integrada de toda la plataforma", enfatizó Alpers. Y agregó: "las mejoras a esta línea de sistemas cuentan con interfaces mejoradas y una configuración automatizada que ofrece aún mejores tiempos de implementación. Dependiendo del caso, los periodos se reducen de días a horas.

Finalmente, la gestión del denominado Big Data (grandes volúmenes de datos) es uno de los mayores desafíos a los que se enfrentan las pequeñas y medianas empresas. Actualmente, se calcula que existen en todo el mundo más de 2.7 zettabytes (2,700 millones de terabytes) de datos, si bien pueden llegar a convertirse en 8 zettabytes en 2015.

Innovación digital.

Definición de innovación digital: Innovación de modelo de negocio y/o propuesta de valor apalancando nuevas herramientas digitales.

El concepto principal es que dentro de esta actividad de innovación digital, lo digital es táctico (una herramienta) y el enfoque estratégico esta en el área de negocios (modelo de negocio y/o propuesta de valor). Lo importante es que no sea una cuestión de innovar solo por innovar sino por razones de negocio o por razones de responder a necesidades de unos usuarios que, luego, repercute en transformación de algún negocio.

Para organizaciones, el reto tiene más que ver con cultura organizacional é innovación en términos de nuevo modelos de negocio habilitados por herramientas digitales. En otras palabras, es más un tema de gente y un cambio de paradigma (mental) que un reto tecnológico. Por ejemplo, el economista y experto en negocios digitales de MIT, Erik Byrnjolfsson argumenta que ventaja competitiva depende de la innovación y que el habilitador más grande de innovación hoy es la tecnología de información.

Innovación digital, 5 tendencias para inspirar la...

Muchos argumentan que la inspiración para la generación de ideas novedosas surge de un proceso de co-creación en el que se empatiza con las condiciones de los implicados, mientras otros acuden más a procesos de pensamiento lateral que estimulan la creatividad para obtener ideas nuevas.

De una forma o de otra, la generación de ideas novedosas, que tienen el potencial de crear valor mediante la innovación, puede verse beneficiada por el conocimiento de las tendencias que se están dando en el mundo, especialmente en el campo de la tecnología.

En este artículo ilustramos cinco tendencias, identificadas desde el Observatorio de Tendencias del Centro de Innovación Pública Digital del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC) de



Colombia, las cuales marcan el comportamiento social en el uso de la tecnología y sirven como referencia e inspiración en el diseño de productos y servicios innovadores para resolver problemáticas públicas.

1- Super Realidad

El auge de los dispositivos de realidad virtual y realidad mixta, que mezclan lo tangible y lo digital, está generando cambios en la demanda de los dispositivos de realidad virtual de inmersión y de realidad intervenida con hologramas y meta-datos, o lo que comúnmente se conoce como "datos sobre los datos".

Aunque la aplicación de realidad virtual/aumentada en la interacción del Estado con el ciudadano se encuentra en su fase temprana, ya se vislumbra su masificación y potencialidades en campos como la alfabetización digital, la telemedicina, la telepresencia del Estado en poblaciones apartadas e incluso la generación de empatía para el diseño de políticas públicas.

Por ejemplo, a través de realidad virtual y su Cardboard, Google se unió la Fundación Sergio Urrego con la campaña #PrideForEveryone que permite documentar con cámaras 360° y presenciar los desfiles por el Orgullo LGBTQ en todo el mundo, invitando a todos aquellos que no pueden marchar personalmente.

Por su parte, el proyecto Fear of the Sky de Amnistía Internacional a través de imágenes panorámicas sonidos y videos en su sitio web, transporta a las personas a vivir el devastador panorama del conflicto en Siria, con el fin de sensibilizar al mundo, fomentar la empatía y recolectar donaciones.

Estos son solo son algunos ejemplos de esta tendencia que viene siendo implementada por la academia y el sector privado, pero que pueden servir de inspiración para el gobierno digital.

2-Bio Ciberseguridad

La seguridad de la información, de los trámites y las transacciones son los principales desafíos de innovación en el desarrollo digital. La hiper-personalización de los usuarios a nivel celular, la bio-identificación a partir del ADN y la bio-mímesis (réplica de sistemas naturales) aplicada a la creación de sistemas de ciberseguridad, son las tendencias vanguardistas de hoy.

El acceso a trámites y servicios de los gobiernos se proyecta a través de identificadores únicos con información biológica del ciudadano y sistemas de seguridad inspirados en sistemas de la naturaleza: bio-mímesis aplicada al desarrollo anti-hacking y el acceso a archivos médicos personales con la identificación online basada en el ADN del usuario, entre otros.

La biométrica del rostro lanzado por MasterCard y un autentificador multi-biométrico de la empresa The Nymi, basado en el latido de corazón, son casos aplicados de esta tendencia de acceso seguro para las transacciones, las cuales pueden servir de inspiración para los procesos de autenticación en el Estado.



3- GPS Espectacular

El uso que le damos al GPS puede ser inmenso. Además de encontrar una dirección e indicarnos cómo llegar, los usuarios podrán encontrar experiencias sorprendentes que motiven anticipadamente el acceso a una oferta de servicios variada. Algunos casos: el monitoreo de hábitos mediante dispositivos incorporados en el vestuario (wearables), la generación de mapas de calor interactivos con reportes de seguridad de las ciudades, el fomento de actividades culturales según la ubicación de las personas y el recordatorio de trámites por ubicación.

Algunos ejemplos de esta tendencia: Biko, una aplicación de ciclorutas e información ciclística que incentiva, facilita y recompensa el uso de la bicicleta aportando a ciudades sostenibles; y We Shelter, una aplicación para ayudar a personas sin hogar que habitan la calle.

4- Usuario Co-autor

Ahora los consumidores pueden participar en la producción y gestión de los productos y servicios que adquieren. La fabricación a la medida con el uso de la tecnología, además de favorecer la inclusión, permite que la cadena de fabricación sea más corta y cercana.

Esta tendencia se traduce en ciudadanos empoderados, que se expresan, toman decisiones y cuentan con herramientas para hacer valer su opinión o personalizar sus soluciones. El crowdsourcing para curaduría participativa de proyectos públicos o la programación como línea básica de la educación infantil serán algunos de estos resultados.

Ejemplos de hoy: Epic Queen, que buscan el acercamiento de las mujeres a la tecnología, para garantizar igualdad de oportunidades en esta área entre hombres y mujeres; Mejora tu escuela, para participar activamente en la transformación de la educación y Mi Medellín, plataforma de co-creación para ciudadanos.

5- Visual Data

La visualización de grandes volúmenes de datos (Big Data, Open Data), busca llevar información compleja a un entorno visual que facilite la comunicación según el nivel sociocultural de los usuarios.

Los análisis tradicionales con cuadros, tablas e informes que compilan datos serán reemplazados por información visual que permita la participación de los usuarios. El uso de visualización de datos para la planificación urbana ofrece una imagen de gobierno inteligente, facilita la toma de decisiones y mejora el comportamiento de los habitantes.

Algunos casos exitosos de esta tendencia son Terra Seismic, un sistema global para reducir el riesgo de daño producido por terremotos y Red Zone Map para la visualización de datos de criminalidad. En Colombia se implementa el Índice de Riesgo de Victimización – IVR, como herramienta focalizar las acciones dirigidas a reducir el riesgo de victimización por violaciones de derechos humanos e infracciones al derecho internacional humanitario.



Análisis de tendencias para la innovación digital

El Centro de Innovación Pública Digital del MINTIC-Colombia realiza periódicamente análisis de tendencias, como insumos de conocimiento e inspiración que presentan las principales tecnologías, los desafíos y las oportunidades para la innovación pública digital.

Rentabilidad en la Cobranza extrajudicial.

A). - Talento Humano.

Reclutamiento, Selección y Contratación.

6 errores comunes en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

El proceso de reclutamiento y selección del personal en una empresa consiste en una serie de pasos a través de los cuales se realiza la atracción de talento a ocupar un puesto y se elige a la persona adecuada para desempeñarlo. Durante este proceso es fundamental que las competencias, conocimientos, aptitudes y actitudes del solicitante concuerden con los requisitos del puesto y con el perfil de la empresa.

Reclutar y seleccionar de manera idónea al personal que va a ser parte de la organización es vital para las empresas ya que estas tareas son estratégicas y se consideran la base de una efectiva gestión administrativa del talento humano y, sobre todo, los cimientos para un desempeño adecuado del mismo.

Las empresas se enfrentan cada vez con mayores retos para lograr atraer a los mejores candidatos, si bien la economía y las condiciones del mercado laboral pueden suponer que existe más oferta que demanda, esto no siempre significa que los mejores y más calificados profesionales estén disponibles para tu organización. Es en este punto, que un proceso de reclutamiento y selección efectivo toma gran relevancia para las empresas.

Tipos de reclutamiento

En el caso del reclutamiento, éste puede ser de dos tipos:

- Reclutamiento interno: el cual se lleva a cabo con candidatos que trabajan dentro de la empresa para ofrecerles una promoción o realizar un cambio en sus actividades a unas más retadoras o de mayor responsabilidad.
- Reclutamiento externo: está dirigido a candidatos que están afuera de la empresa y son localizados por medios como pueden ser publicaciones en bolsas de trabajo, redes sociales, anuncios en universidades, etc.

6 Errores habituales en el proceso de reclutamiento y selección de personal



Tener un proceso de reclutamiento y selección efectivo es un factor clave para aumentar de manera significativa las posibilidades de contar con el talento humano que realmente necesita tu empresa, sin embargo; esto no es una tarea fácil. En PeopleNext te compartimos 6 errores habituales que pueden cometer las empresas al llevar a cabo este proceso tan importante.

1. No tener bien definidas las necesidades de talento humano de la empresa

El primer paso que debe tomar la organización es contar con un plan estratégico de recursos humanos para conocer sus necesidades según su estrategia y los objetivos que quiere lograr. Después de haber realizado la definición estratégica, es fundamental que exista una planeación previa a la publicación de la vacante en la cual se defina una descripción del puesto.

La descripción del puesto es un documento que identifica las tareas, responsabilidades, nivel de autoridad, etc. que un puesto específico requieres. De igual manera debe incluir las características que la persona reunir para desempeñar la posición laboral.

2. No buscar la compatibilidad del candidato con la organización

Es importante que no solamente tomes en cuenta si el candidato cubre todos los requisitos funcionales y de conocimiento del puesto a desempeñar sino también la manera en que éste se ajusta a la cultura organizacional de la empresa.

Recuerda que al final del proceso es la persona quién decide la empresa para la cual trabajará, por esto es importante que como reclutador conozcas los intereses y motivadores del candidato para trabajar para la compañía, si se identifica con los valores y filosofía empresarial, si le interesa la industria. Cuando no se analizan estos factores, la consecuencia puede ser rotación de personal, insatisfacción laboral o incompatibilidad con la empresa.

3. Esperar que el candidato tenga las mismas características que la persona que anteriormente ocupaba el puesto

Este error puede darse de dos maneras, la primera es que las expectativas del reclutador sean encontrar a una persona que sea una réplica de la persona que anteriormente desempeñaba esas actividades. La otra perspectiva es creer que para que la persona sea idónea para el puesto debe haber realizado el mismo trabajo en un lugar con características similares.

Esto, aunque puede ser un indicador de la experiencia y conocimiento, no permite que tomes en cuenta el potencial, la creatividad y capacidad de aprendizaje que puede tener una persona que aunque no cumpla con todos los criterios pueda llegar a desarrollarlos. Por esto es importante que la entrevista esté basada no solo en conocimientos sino en competencias laborales.



4. Ausencia de personal clave durante las entrevistas laborales

Como parte del diseño de perfil de puesto debes tener definida la línea jerárquica de esta posición laboral en particular, por tanto, es fundamental que las personas clave como son los jefes directos sean partícipes activos en el proceso de entrevistas a los candidatos, si bien no estarán desde el primer filtro es importante que se integren cuando el departamento de capital humano ya haya calificado al prospecto como una opción para la vacante.

Llevar a cabo esta práctica te permitirá reducir la incertidumbre al contratar a una persona y que ésta no sea compatible con su jefe directo, lo que derivaría en un aumento de la rotación de personal.

5. Querer que el candidato sea perfecto

Cuando como reclutador estás enfocado a buscar al candidato ideal para el puesto, no pierdas de vista que en muchas ocasiones una persona no va a reunir al 100% los requisitos que se buscan y el no tomarlo en cuenta puede hacer que elijas a una persona que está sobrecalificada, esto puede traer consigo que en un futuro perciba que no tiene retos y busque nuevas oportunidades.

Considera si una persona con menos experiencia o formación académica, pero con las habilidades y competencias requeridas puede encajar mejor en el perfil. Valora y prioriza los atributos que debe reunir para llevar a cabo las actividades, de manera que existan requisitos que no sean totalmente indispensables. Es importante aprender a ver más allá del corto plazo y reconocer el potencial en los candidatos.

6. Ofrecer falsas expectativas de crecimiento laboral o condiciones de trabajo

Es importante que el candidato conozca las condiciones del trabajo para saber si son favorables para tomar la decisión, por esto es imprescindible que se le hable con toda la sinceridad, que se planteen los escenarios reales y que la persona tenga la información completa acerca del rango de sueldo, de las actividades, del alcance y de las posibilidades de crecimiento. Esto es favorecedor tanto para la empresa como para el candidato ya que de esta manera se establecen las bases para buscar la permanencia del empleado al contratar a la persona que es compatible con el puesto y la organización.

Las decisiones relacionadas a la selección de personal para una organización deben llevarse a cabo de manera cuidadosa y analizada, obteniendo la mayor información posible de cada uno de los candidatos y, sobre todo, teniendo muy en claro los objetivos tanto del puesto como de la empresa. Esto con la finalidad de elegir a las personas idóneas para formar parte del equipo.



Reclutamiento, fallas más comunes en el proceso

Una de las cosas que se pueden dejar de lado en una empresa u organización son cuestionar si los procesos de reclutamiento son adecuados. Así como cualquier departamento necesita ir evolucionando para mejorar los procesos, el desempeño, el departamento de Recursos Humanos, y selección de personal, deben ir evolucionando constantemente para que el personal que se va a contratar sea el ideal.

Identificar las fallas que hace que nuestro proceso de selección se vea afectado es el primer paso, ya que de esto dependerá mejorar cada proceso y así asegurarse de tener siempre las mejores herramientas y con ello, el mejor personal para cada área y tarea dentro de nuestra empresa.

¿Cuáles son las fallas más comunes?

- No buscar el talento dentro de la empresa y buscar fuera.
- Muchas veces no confiamos en el talento que existe dentro de la empresa y buscamos que alguien externo tenga el talento, pero no siempre es así.
- No lar información precisa de la vacante.
- Dar información vaga o confusa hará que posibles candidatos se sientas desmotivados o simplemente ignoren la vacante, reduciendo tus posibilidades de encontrar el talento adecuado.
- No explicar el proceso de selección.
- Hacer un proceso cansado para el candidato puede ser la razón por la que algunos candidatos puedan desistir, explicar si hay más de una entrevista o pruebas les dará confianza y claridad para continuar el proceso.
- No ofrecer un salario competitivo.

Uno de los mayores problemas es la falta de salarios competitivos, si ofreces un salario por debajo del promedio o lo justo, corres el riesgo de solo recibir solicitudes por 'necesidad' en lugar de tener las mejores opciones. Ahorrar en tus empleados es un error. Contratar talento no es un gasto, es una inversión.

Buscar a alguien que lo sepa todo.

Jamás busques un 'todólogo', otro error común es creer que vas a encontrar a alguien que te resuelva todos los problemas o que haga el trabajo de 2 o más personas.

Utilizar la misma fuente para encontrar candidatos.

Cerrar tus canales de búsqueda para encontrar talento es limitarse a encontrar el personal correcto, busca siempre más canales para encontrar más posibilidades.

Cortar el proceso abruptamente.

Contratar al primer candidato por urgencia o porque se cree que 'este candidato es el ideal', sin entrevistar a todos solo habla de la falta de seriedad, hay que darles las mismas posibilidades a todos los candidatos.



Reclutamiento de personal, Los 7 errores más frecuentes.

Hay momentos en los que el proceso de reclutamiento de personal se vuelve interminable. Ya sea porque nos rechazan a los candidatos o porque ellos deciden irse al poco tiempo de haber ingresado a la empresa.

O simplemente, al final no aceptan la oferta de trabajo.

Parece casi imposible lograr cubrir alguna vacante: tenemos que volver a comenzar a buscar y nos estancamos o nos atrasamos con otras vacantes que tenemos que cubrir.

A veces culpamos a los jefes por no estar conforme con ninguno, o a los candidatos los tachamos de irresponsables.

Pero... ¿te has detenido a observar el proceso que estás llevando a cabo?, ¿llevas un buen análisis sobre lo que te ha funcionado y lo que no?

Tal vez la respuesta a tus problemas está ahí. Quizá haya algo que estés haciendo de manera errónea y por eso se te ha complicado llevar a cabo un reclutamiento de personal eficaz.

¿Qué es el reclutamiento de personal?

Es el primer paso para atraer a las personas a nuestra empresa, en el cual ofrecemos las oportunidades de trabajo con las que contamos.

En la mayoría de los casos siempre existen más postulados que el número de puestos que ofrecemos.

Por ello, lo siguiente será comenzar un proceso de reclutamiento de personal en el cual evaluaremos a los candidatos: para conocer quién es el que más se adecua al perfil del puesto y a la empresa, según los requerimientos y competencias solicitadas.

Este proceso es muy importante: cualquier error al momento de elegir al que cubrirá la vacante podría costarnos muy caro más adelante, ya que propiciaría una alta rotación de personal.

Por ello, te mencionaremos cuáles son los errores más comunes en el proceso de reclutamiento de personal:

Utilizar siempre la misma estrategia

Es necesario estar actualizado en cuanto a las nuevas herramientas y tendencias para el reclutamiento.

Debes llevar un análisis de tus métodos para reclutar y así poder medir cuál te está funcionando mejor.

El que te está tomando más tiempo, cuál te está costando más caro y el que no te ha ayudado en nada.

También intenta buscar maneras creativas de acuerdo al perfil o a la generación (millennials, baby boomers, etc.)

No invertir en tecnología

Hay pasos de los procesos que podemos automatizar por medio de la tecnología.



Trata de apoyarte en ella para optimizar tiempos y así tú puedas enfocarte en lo más importante, el trato con las personas.

Poner atención al talento humano y estar abierto a escuchar sus necesidades.

No dar retroalimentación al candidato

Debido a la carga de trabajo, los reclutadores no se preocupan por informar a los candidatos que no han sido seleccionados; lo cual deja una mala impresión de la empresa, pues ellos nos dedican su tiempo y energía.

Lo justo es que nosotros les avisemos ya sea por medio de un correo o llamada, en la que podamos explicarle por qué no obtuvieron el trabajo.

Esto te ayudará a que puedas crear una base de datos con los postulantes no contratados.

Si posteriormente se abre alguna vacante que coincida con su perfil podrías considerarlo nuevamente.

Si no has informado que la vacante ya se cubrió y el candidato te llama, debes ser accesible y tener calidez para cerrar el proceso.

Actitud mala por parte del reclutador

En muchas ocasiones los candidatos se sienten intimidados por los reclutadores, ya que algunos toman actitudes arrogantes o no son nada empáticos con las personas.

El reclutador debe ser un imán humano y agradable para poder atraer a las personas y ganarse su confianza.

Esto les ayudará a que los candidatos se sientan seguros de sí mismos y eso facilitará el proceso de selección.

Horarios complicados para entrevistas

La mayoría de las veces, los reclutadores asignan los horarios de entrevista como mejor les acomode a ellos; sin embargo, debemos pensar primero en los postulantes, ya que, en ocasiones, ellos aún siguen laborando y les resulta complicado asistir.

También hay que pensar en la lejanía: una entrevista muy temprano podría dificultarse.

Por ser la primera vez que acudirán, es posible que no estén seguros de cuánto tiempo harán de camino o de cómo llegar, lo cual causaría que lleguen retrasados.

Trata de implementar entrevistas más tarde, o en sábados si es que labora la empresa.

Aunque lo que más te recomiendo es realizar la entrevista vía Skype.

Brindar información ambigua sobre la vacante

Desde el momento en que publicas la vacante debes tener cuidado con la información que proporcionas.



Cuida la ortografía y que los datos de contacto sean correctos. Debes tener muy bien definida la descripción del puesto.

Al momento de la entrevista también debes proporcionarle al candidato las características de la vacante y políticas de la empresa.

Si no estás seguro de algún dato, es mejor que seas sincero: dile que por el momento lo desconoces, en lugar de dar respuestas vagas o mentir con tal de no quedar mal.

No buscar que sea compatible con los valores de la empresa

Es importante que además de asegurarte que el candidato cumpla con todos los requisitos también conozcas sus intereses y motivadores.

Esto para ver si el candidato se podrá ajustar a la cultura organizacional de la empresa.

Si no se adapta, más adelante podría causarle insatisfacción laboral. No olvides que a final de cuenta él decidirá si acepta el trabajo o no.

Rotación de personal, 5 tips para disminuirla.

Sabías qué el 22% de la alta rotación de personal se produce durante los primeros 45 días de haber ingresado a la empresa?

Las tendencias laborales han cambiado a lo largo del tiempo. Anteriormente, cuando las personas encontraban trabajo decidían permanecer ahí y crear antigüedad, sin importar si eran felices o no en la compañía.

Preferían la estabilidad antes que volver a buscar un nuevo empleo.

Ahora, por el contrario, podemos notar que son cada vez más las personas que cambian de empresa, evaluando motivaciones e incentivos, hasta el momento en que llegan a su lugar ideal.

Por tal motivo, la alta rotación de personal se ha convertido en un problema recurrente dentro de las organizaciones. Sin embargo, cada vez se ven más afectadas a causa de ello, ya que el tener que contratar nuevo personal de manera continua, desencadena una serie de conflictos.

¿Qué es la rotación de personal?

Se refiere al número de personas que se incorporan o se marchan de una organización dentro de cierto lapso. Piensa en cuántas personas se han ido de la empresa en el último año, ya sea voluntaria o involuntariamente.

Es importante que cada compañía conozca si tiene una alta rotación de personal o está dentro de un parámetro "bueno", ya que de esta manera podrán identificar sus áreas de oportunidad en cuanto a la fidelización de sus colaboradores o, en su defecto, detectar si la plantilla se ha estancado y es momento de integrar a nuevas personas para una bocanada de aire fresco.



Si quieres calcular de manera más exacta el índice de rotación puedes aplicar una regla de tres, por ejemplo:

Si en tu trabajo hay 200 trabajadores, y en el último año se han integrado 20 nuevas personas, pero se han marchado 10, entonces la fórmula quedaría así:

(20-10) /200)*100 = El índice sería de 5%

Causas

- Sueldos bajos.
- No hay posibilidad de crecimiento dentro de la organización.
- Malas condiciones de trabajo.
- La empresa no otorga salario emocional.
- Problemas de liderazgo por parte de los jefes.
- Ambiente de trabajo hostil.
- El reclutamiento no fue muy eficaz.

Consecuencias

Genera un gasto elevado

Puede llegar a costar de 21 días hasta 5 meses de salario por cada trabajador.

Los costos por trabajador pueden variar entre 12 a 15 mil pesos por cada uno.

Todo esto englobando el reclutamiento, exámenes médicos, pruebas psicométricas, contratación y en ocasiones, uniforme.

Provoca poca estabilidad y falta de productividad

La persona que llegue a ocupar el cargo tendrá que tomar capacitación para poder familiarizarse con la dinámica de la empresa, del equipo y del puesto.

Por lo tanto, el ritmo de trabajo podría bajar en lo que el nuevo integrante se adapta por completo.

Afecta en el clima laboral

Una alta rotación de personal podría desconcertar a los colaboradores, pues pierden a sus compañeros de equipo con quien ya congeniaron.



O peor aún, si apenas comienzan a involucrarse con ellos y este se marcha podría ocasionar enfado y desconfianza y a la larga generaría dificultades para que se vuelvan a integrar con otra persona.

Por lo tanto, ¿qué necesitan hacer las empresas para poder conservar a sus colaboradores?

5 tips para reducir la alta rotación de personal

1. Investiga la razón

Si notas que hay cambios de personal muy seguido, trata de identificar cuál es el perfil más inestable y con ello evitar que se vuelva a repetir al momento que necesites contratar nuevamente.

2. Optimiza el proceso de contratación

La mejora debe comenzar desde tu planificación para la selección de candidatos. Es decir, debes tener muy bien definidos los perfiles de cada puesto para poder ubicar al candidato en el cargo que mejor podría desempeñarse. Siempre basándote en sus fortalezas, habilidades y conocimientos.

Para ello puedes apoyarte de distintas herramientas para evaluar al candidato y realizar comparaciones entre el perfil del puesto y el perfil del candidato.

También debes tener cuidado al momento de publicar la oferta de trabajo. Trata de describir la vacante minuciosamente para evitar postulaciones que no coincidan y así filtrar más rápidamente.

3. Implementa el coaching laboral

Como líder es fundamental conocer si tu equipo de trabajo se encuentra feliz. Debes escucharlos y ayudarlos a desarrollarse y saber identificar si alguno de los integrantes necesita reforzar ciertas habilidades o destrezas. O si es merecedor de algún reconocimiento y felicitación.

Esto ayudará a mantenerlos motivados y con deseos de mejorar. Es importante brindar capacitaciones continuas a todos los trabajadores. Principalmente a los jefes, cursos de manejo de personal y visión empresarial serían de mucha ayuda.

4. Ofrece oportunidades de crecimiento, plan de incentivos y crea propuestas de retención

Lo ideal es que los trabajadores puedan ir escalando de puesto dentro de la empresa y que se involucren en proyectos que los rete y los emocione.

Agradece y destaca los esfuerzos y logros: los premios también son una excelente herramienta para estimular la superación personal y profesional.

Puedes realizarlo por medio de bonos, días libres, vales de despensa, reconocimientos impresos, viajes, permisos de home office, etc.

También puedes otorgar a los jefes programas para retener a su personal, y gratificarlos cuando se logre mantener el índice deseado.



5. Presta atención al clima organizacional

Realiza encuestas periódicamente para evaluar el nivel de satisfacción de tus colaboradores, es importante cuidar el bienestar y la energía del equipo.

Como empresa deben procurar que exista un equilibrio entre la vida personal y el trabajo del empleado. Hay que comprender que los trabajadores también son mamás, papás, hijos, hermanos, etc., por lo que debe existir cierta flexibilidad al respecto.

También es importante mantener las herramientas de trabajo e instalaciones adecuadas, ten en cuenta que el trabajo es su segundo hogar.

Recuerda que tus colaboradores tienen aspiraciones profesionales y siempre estarán buscando mejorar en todos los aspectos.

Si ellos crecen por ende tú también debes hacerlo, no olvides que ellos son el motor de tu empresa.

Clima organizacional, Mejora el de tu empresa con estos 10 tips.

¿Sabes cómo hacer de tu empresa el mejor lugar para tus colaboradores?

Cada año la organización Great Place to Work publica la lista de las Mejores Empresas para Trabajar. En 2018 este ranking incluyó entre sus primeros 25 lugares a Cisco, American Express, Nike y Vitalmex, por mencionar algunas. El factor común de todas ellas es el buen clima organizacional que mantienen.

¿Qué es el clima organizacional?

A través de los años se han sugerido diversas interpretaciones para este concepto. Sin embargo, de forma general, se puede decir que es el producto de las percepciones compartidas por los trabajadores en cuanto a los procedimientos, políticas y prácticas organizacionales (tanto formales como informales).

Ahora volvamos a las mejores empresas para trabajar. Hicimos un análisis de sus buenas prácticas que nos permitió condensar 10 tips para mejorar el clima organizacional y forjar una compañía digna de reconocimiento. A continuación, te los damos:

1. Integra una familia laboral

Crea un ambiente amigable e inclusivo. Organiza actividades en las cuales participen todos tus colaboradores: celebraciones de cumpleaños, comidas, excursiones. Estas dinámicas les ayudarán a mantener una relación de respeto y confianza tanto dentro como fuera de la oficina.

2. Sé un líder

Elimina las barreras y acércate a tu equipo de trabajo. Escúchalos y gana su confianza; aliéntalos a expresar sus ideas y propuestas. Recuerda que ellos conforman el elemento clave para llegar a las metas establecidas.

3. Da la bienvenida a los nuevos integrantes



Cuando llega un nuevo miembro a la empresa es importante informarle las políticas y prácticas. Sin embargo, también es sustancial hacerlo sentir como en casa: preséntalo en todas las áreas, asígnale su propio espacio de trabajo y todos los materiales que requiera para facilitar su integración.

4. Toma decisiones inteligentes

Las situaciones de crisis pueden causar conflictos y afectar el clima laboral. Ante cualquier dificultad, mantén la calma, analiza la situación y trabaja en equipo para salir de ella.

5. Mantén el equipo e instalaciones en buen estado

Cuida el bienestar de tus colaboradores y fomenta su productividad abasteciéndolos con las herramientas básicas para realizar su trabajo y las instalaciones adecuadas para brindarles seguridad.

6. Celebra los logros

A las personas les gusta ser valoradas. ¿Firmaron con un cliente difícil? ¿Llegaron a la meta anual? Felicita al equipo y reconoce su esfuerzo de forma grupal e individual. Si los resultados no fueron los esperados, retroaliméntalos y trabajen conjuntamente para mejorar la estrategia.

7. Fomenta el balance entre vida personal y laboral

No ates a los empleados a su escritorio. Considera los horarios flexibles para aumentar su productividad y permitir que realicen otras actividades que enriquezcan su desarrollo.

8. Participa en iniciativas sociales y ambientales

Tu empresa es parte fundamental de la comunidad, así que tienes una gran responsabilidad con ella. Súmate a causas sociales, apoya instituciones, realiza colectas y toma decisiones con base en el impacto positivo que puedan tener.

9. Brinda prestaciones extra

Demuestra tu interés por el bienestar de tus colaboradores ofreciéndoles prestaciones de diversos tipos: desde lo dispuesto en la ley hasta servicio de comedor, bonos de productividad, estacionamiento o becas para seguir estudiando.

10. Haz que todos se enorgullezcan de trabajar ahí

En este punto, no hay mucho que decir. Recuerda que el clima organizacional siempre se reflejará en la actitud de tus colaboradores. Haz que las personas con las que trabajas se enorgullezcan de lo que hacen, de sus compañeros y del lugar en el cual trabajan.

Recuerda que tú fungirás como el representante de la organización. Serás el primer rostro que verá el candidato en la empresa.

Así que trata siempre de empatizar con ellos y que se sientan en confianza.

No olvides que tú en algún momento de tu vida también estuviste en su lugar.



Piensa en cómo te hubiera gustado ser tratado.

Trabajo en equipo, 6 cosas que debes saber sobre él.

El trabajo en equipo ha cobrado mayor fuerza y relevancia para las empresas, llegando a ser un requisito importante en la mayoría de las vacantes.

Richard Hackman es profesor de psicología social y organizacional en la Universidad de Harvard y se ha dedicado a investigar sobre trabajo colaborativo en las organizaciones. En su libro Collaborative Inteligence: Using Teams to Solve Hard problems –Inteligencia Colaborativa: Utilizando equipos para resolver problemas difíciles- menciona 6 hallazgos sobre el trabajo en equipo que vale la pena conocer.

1. El conflicto es positivo.

De acuerdo con la investigación, un poco de conflicto controlado y enfocado en los objetivos de la organización puede ser bueno, generando más soluciones creativas que en los equipos que tienen mayor armonía entre sus miembros. Un estudio anterior realizado a grupos de orquestas encontró que aquellas en las que había cierta tensión tocaban mejor que en cuyas filas la gente era más unida. Sólo recuerda que debe ser en una cantidad moderada y siempre con respeto y profesionalismo.

2. Los de siempre trabajan mejor

A menudo se cree que es buena idea sumar gente nueva al equipo, que aportará ideas 'frescas', de lo contrario la gente pensará igual y será menos dinámica. Sin embargo, y aunque suene imposible de creer, los investigadores aseguran que los equipos que permanecen intactos —con la misma gente- trabajan mucho mejor.

3. Equipos más pequeños, mejores resultados

Hackman indica que el exceso de colaboradores es uno de los impedimentos más comunes del trabajo colaborativo. Su argumento es que mientras más elementos hay en un equipo los procesos toman mucho más tiempo y coordinar actividades mayor esfuerzo, por lo tanto, son los equipos pequeños los que mejor trabajan.

4. La tecnología no sustituye la interacción en persona

Parece una ventaja, pero en realidad la tecnología no siempre favorece el trabajo en equipo. Según Hackman muchas empresas han encontrado que vale la pena el tiempo y el costo de reunir a su personal en 3 momentos clave: cuando se conforma el equipo, a la mitad de un proyecto y cuando se finaliza el trabajo.

5. El líder importa, pero no como se cree

Contrario a lo que se piensa, cuando el líder del equipo 'mete las manos' en el trabajo, el impacto en el resultado final no es relevante. La contribución más importante que un líder puede hacer es crear las condiciones que permitan que las personas se administren a sí mismas de manera efectiva, sin necesidad de mucha supervisión. La investigación indica que crear condiciones favorables para el trabajo influye un 60% en el desempeño del equipo, la capacidad de los integrantes un 30% y la guía del líder solo un 10%.



6. No solo es cuestión de juntar gente talentosa

El buen trabajo en equipo no surge 'por arte de magia' al reunir personas capaces y talentosas. El verdadero secreto para que un líder obtenga lo mejor de su gente es comunicar objetivos claros y asegurarse de que tengan todo los recursos y apoyo necesario para lograrlos.

¿Aburrido en el trabajo? ¡Puede ser Boreout!

¿Qué causa que estés aburrido? ¿Sabes identificar el aburrimiento? ¿Cómo puedes combatir los efectos de este tipo de estrés? Una experta te explica y ayuda a superar este padecimiento laboral.

POR: MTRA. ALEJANDRA APIQUIÁN GUITART, ANÁHUAC

Estamos acostumbrados a pensar que el estrés se produce cuando las demandas laborales rebasan nuestra capacidad para responder eficaz y eficientemente. Sin embargo, se ha encontrado que el aburrimiento laboral, la monotonía y el tedio producen un estado emocional de insatisfacción que también es una fuente de estrés y se le ha llamado Boreout.

Estudios realizados recientemente en las organizaciones han encontrado que el aburrimiento puede considerarse como un nuevo tipo de estrés que afecta a los empleados.

En 2007, Peter Werder y Philippe Rothlin postularon la teoría de este síndrome en su libro titulado El nuevo síndrome laboral: Boreout. El término se traduce como "más allá del aburrimiento o aburrimiento insoportable" y generalmente afecta a quienes están poco motivados en el trabajo o a los que hacen tareas mecánicas y muy rutinarias.

Este síndrome se genera como una respuesta reactiva a condiciones que ofrecen poco o nulo nivel de desafío y por lo tanto son aburridas, tediosas y no reportan experiencias gratificantes.

La aparición de este posible síndrome se caracteriza por la presencia de tres elementos:

1. Infra exigencia

Es la sensación de sentirse desaprovechado, ya sea porque se le asignan pocas responsabilidades o bien porque realiza tareas sin sentido, repetitivas o monótonas que no permiten que se valore su aportación a la empresa y le impiden percibir la relevancia de su trabajo.

2. Desinterés

Es la falta de identificación con el trabajo. Esto ocasiona que la persona desarrolle un sentimiento de indiferencia hacia el trabajo y la organización, pues no le encuentra ningún sentido a lo que hace, y no le importan las tareas que debe ejecutar.

3. Aburrimiento



Definido como un estado anímico de desgano, apatía y duda porque el empleado no sabe qué hacer durante todo el día. El tiempo de trabajo carece de todo contenido, no hay estímulos que lo animen a hacer algo, no se sabe qué hacer porque no hay nada que hacer y por lo tanto el tiempo de trabajo se hace eterno. La flojera no es la causa de todo esto, sino una consecuencia del Boreout.

Estos tres elementos no aparecen repentinamente, sino que se van desarrollando paulatinamente a lo largo de un tiempo prolongado y es en este proceso que se va deteriorando la salud emocional del trabajador, causándole afectaciones por la falta de autoestima, apatía, introversión, sensación de inutilidad, vacío, falta de pasión, insatisfacción, ansiedad y depresión, entre otros.

Síntomas de que tu aburrimiento es causado por Boreout:

- Te cuesta demasiado esfuerzo poner en marcha cualquier tipo de iniciativa por pequeña que sea.
- Experimentas un gran cansancio físico y mental desde que llega al trabajo.
- Dedicas mucho tiempo a cuestiones personales durante su horario laboral.
- Te sientes incapaz de hablar con tu jefe directo sobre tus responsabilidades, actividades o rendimiento laboral.
- Encuentras una gran dificultad para definir y organizar las tareas diarias.
- Cualquier comentario acerca del trabajo que realizas o tu desempeño se percibe como un ataque personal.
- El empleado comienza a tener problemas con compañeros debido a su estado de insatisfacción personal.
- Se puede llegar a experimentar un sentimiento de frustración constante ya que reconoce que debería estar aportando más de lo que está haciendo.

Ahora bien, lo contradictorio de todo este proceso es que el trabajador es percibido erróneamente por la organización como un empleado flojo y perezoso, aunque la realidad es totalmente distinta, ya que la persona quiere desarrollar y poner a prueba sus capacidades y habilidades, asumir retos en su trabajo y darles un sentido a sus aportaciones.

Tres formas proactivas que pueden ser útiles para prevenir o enfrentar este síndrome son:

a) Habla con tu jefe y exponle tu deseo por realizar actividades desafiantes, que desarrollen tu potencial y sean atractivas.

Demuéstrale tu interés por participar activamente en diversas actividades, asumir responsabilidades y desempeñar tareas de mayor valor agregado que las que realizas de forma rutinaria. Si sientes que tu jefe no te escucha, busca establecer contacto con el jefe superior pidiéndole que te dé la oportunidad para demostrar que tienes las competencias necesarias para contribuir al logro de las metas organizacionales.



b) Diseña estrategias que te ayuden a ser más eficaz y eficiente para desempeñar tu trabajo.

Será necesario que seas creativo al proponer y fundamentar nuevas formas de hacer las cosas y que reporten ventajas competitivas para ti, tu departamento o la empresa.

c) Analiza cuidosa y objetivamente tu situación laboral actual y de considerarlo necesario busca nuevas alternativas de empleo.

Muchas personas viven encadenadas a un empleo que no les gusta, simplemente porque tienen creencias limitantes que no les permiten vencer sus miedos y buscar nuevos caminos para desarrollarse y crecer profesionalmente.

Para poder superar el aburrimiento laboral primero que nada debemos estar conscientes y admitirlo. La creatividad, la flexibilidad, la capacidad de planificar y una actitud proactiva y responsable hacia tu futuro profesional te pueden llevar a contrarrestar y mitigar los efectos del Boreout.

Feedback: Técnicas de cómo decir las cosas positivas y negativas.

¿Es momento de darle una retroalimentación a tu equipo de trabajo y no estás seguro de cómo abordar las cosas negativas de su desempeño? Estas técnicas de feedback te servirán de guía para hacerlo de la manera más adecuada y respetuosa.

Cuando hablamos de feedback, nos referimos al intercambio de información entre varias personas con el objetivo de que esta información compartida ayude a conseguir una mejora profesional dentro del trabajo.

Para que el feedback o retroalimentación sea buena, es necesario que los objetivos de la empresa estén bien definidos y entendidos desde el principio por todos los empleados, sobre todo los líderes del equipo pues, por lo regular, son ellos los que realizan la retroalimentación a los demás integrantes.

También es importante diseñar un método que permita evaluar si se cumplen o no dichos objetivos establecidos para cada trabajador, como una bitácora de actividades u objetivos.

Es muy importante mantener un equilibrio entre la sinceridad y la positividad. Teniendo en cuenta que la esencia del feedback es intercambiar la información necesaria para saber qué se debe cambiar y qué no, en el trabajo siempre será preferible orientarlo hacia una respuesta positiva.

Beneficios de dar feedback a tu equipo de trabajo

Aumenta la productividad. Los comentarios positivos del feedback ayudarán a que el trabajador se sienta más confiado a la hora de desempeñar sus funciones, lo que ayudará también de manera indirecta al aumento de productividad que se espera. Reforzar puntos fuertes. Cuando hacemos notar los puntos fuertes de cada persona, su confianza aumenta y se siente valorado por la empresa, lo cual también ayuda a aumentar su productividad y la de la organización. Mejorar la toma de decisiones. Cuando una persona nunca ha tomado decisiones puede presentar indecisión. Al dar feedback sobre cómo actuar, su postura se reafirma y se consigue crear un poder de decisión más firme. Generar una relación de confianza. Al dar feedback consigues transmitir una relación de confianza, ya que estás dando oportunidades de mejorar y, lo más importante, crees que esa persona va a conseguirlo. Esta relación de confianza lleva a que el trabajador, en este caso, no se sienta controlado. Destacar el potencial de crecimiento.



Conocer por boca de otros tus puntos fuertes y débiles te abre un mundo de posibilidades para seguir trabajando en tu crecimiento profesional y personal.

Técnicas de feedback para generar buenos resultados

Si tienes personal a tu cargo, es importante que sepas cómo dar una buena retroalimentación en el trabajo. Sigue estas técnicas de feedback para lograr buenos resultados:

- Fija el objetivo
- No des un feedback sin un objetivo. Plantéate qué quieres conseguir emitiendo ese feedback y adapta su contenido en consecuencia.
- Planifica y programa la conversación, la reunión o el mensaje
- Es importante que el trabajador no se sienta sorprendido al escuchar lo que tienes que decirle. Por eso, organiza una reunión de trabajo para que vaya preparado. También es importante que tú sepas exactamente qué vas a decirle y cómo vas a hacerlo.
- Apégate a la realidad
- En muchas ocasiones se tiende a malinterpretar hechos o situaciones, pero en estos casos es mejor apegarse a hechos concretos y 100% laborales. De lo contrario, el encuentro podría derivar en una discusión.
- Escucha con atención
- Recuerda que, aunque la iniciativa sea tuya, la conversación es de dos. Escucha lo que tenga que decirte la otra persona y toma nota de sus impresiones.
- Acompaña lo negativo con lo positivo
- Es posible que no todo lo que tengas que decir sea positivo, pero si vas a comentar algún aspecto negativo, procura suavizarlo con otros comentarios agradables.

Motivación en el trabajo, Tipos de.

jaumenta la productividad de tu equipo!

Si eres un empleador comprometido con el bienestar general de tu empresa o negocio, debes saber que una de las estrategias más efectivas para que tus colaboradores no bajen la guardia en sus actividades es la motivación. Te explicamos los tipos de motivación laboral que existen y cómo funciona cada uno. En una cultura organizacional debemos de aprender a diferenciar entre un grupo y un equipo de trabajo. Las personas de un grupo son responsables de su área de competencia y su compromiso es sólo con sus propias metas e intereses particulares. El nivel de confianza, comunicación e integración es limitado y los problemas son siempre un obstáculo que tardan en resolverse. Sin embrago, cuando hablamos de un equipo de trabajo es porque cada uno de los integrantes que lo conforman tienen una responsabilidad y compromiso en común, el nivel de confianza es elevado y la comunicación entre todos es fluida. El éxito de las empresas tiene que ver mucho con los equipos de trabajo que se generan en todas las áreas y departamentos.

Pero ¿cómo logro formar un equipo de trabajo?

A través de la motivación laboral.



Según el libro Comportamiento Organizacional de Stephen Robbins y Timothy Judge, la motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionada por la satisfacción de alguna necesidad individual. Es decir, cuando un trabajador se siente procurado y protegido por su misma organización, mejora su compromiso con ella. Esto, a su vez, favorece que quiera llegar a sus objetivos y cumplir con la meta organizacional.

Si no estás teniendo los resultados que esperabas y sientes que tu equipo está desanimado, te proponemos aplicar alguno de los diferentes tipos de motivación laboral en tu equipo de trabajo.

Tipos de motivación en el trabajo

Motivación intrínseca

Se trata de la motivación laboral más usada en las empresas.

Es la que se genera a partir de factores internos de la persona, como puede ser la satisfacción personal del empleado, por ejemplo, en el cumplimiento de sus tareas.

En esta motivación, el empleado no quiere un incentivo o recompensa, sólo el reconocimiento de su buen desempeño.

El objetivo de una motivación intrínseca es fomentar el desarrollo personal y la autorrealización en el trabajo aplicando lo siguiente:

- Reconocer el trabajo realizado y agradécelo
- Ofrecer la oportunidad de escalar en la empresa, de acuerdo con su desempeño
- Realizar actividades recreativas y de integración
- Tomar en cuenta todas las ideas y talentos

Motivación extrínseca

Se trata de aquella motivación que es inducida por elementos externos al sujeto, como un aumento de salario o un reconocimiento público.

Habla del proceso, de los recursos, del reconocimiento externo y el impacto conseguido con esa tarea que ha realizado.

Es en este tipo de motivación la empresa puede actuar incentivando al empleado con distintas técnicas como:

- Jornadas laborales más flexibles
- Comisiones o bonos económicos
- Espacios limpios y adecuados para trabajar y con herramientas necesarias

Motivación Trascendente



Según la define el profesor Juan Antonio Pérez López -autor de libros como Liderazgo y ética en la dirección de empresas: la nueva empresa del siglo XXI o Business or Enterprise? Different Approaches for the Management of People in Organizations- la motivación trascendente es aquella que genera en los profesionales una satisfacción derivada del impacto de sus acciones en otras personas; ya sea ayudar a un cliente, lograr un acuerdo con un proveedor o impulsar las habilidades de un trabajador.

Esta motivación complementa a la motivación intrínseca y extrínseca.

Este es el tipo de motivación que suele verse en organizaciones sin fines de lucro, donde cada integrante tiene una función que contribuye con un gran objetivo.

Si quieres aplicar una motivación trascendente en tu equipo de trabajo, realiza lo siguiente:

- Establece un objetivo colectivo y el proceso con el que se alcanzará el bien común
- Lidera desde el ejemplo y con voluntad de servicio
- Fomentar el compromiso individual y colectivo del equipo

Liderazgo.

5 habilidades que todos necesitamos en tiempos de cambios.

En estos meses que llevamos del 2020 todo el mundo ha experimentado cambios drásticos en su vida personal y profesional.

Y la palabra cambio es algo que asusta a muchas personas, incluso a las grandes compañías; pues la mayoría ya tenían un proceso de trabajo fijo; algunos líderes se vieron en momentos de tensión, angustia e incluso hasta llegaron a sentirse paralizados por todos los cambios que se estaban presentando.

Sin embargo, se puede aceptar cualquier cambio y lo más importante es aprender a liderarlo o sobrellevarlo de la mejor manera. Ya que esto tendrá una gran ventaja en el lugar de trabajo y en el mercado laboral.

De hecho, los reclutadores consideran que la adaptabilidad es una habilidad esencial en el trabajo, incluso podría ser tomada en cuenta como la más importante.

Aquí te dejaré 5 habilidades de liderazgo para que seas el mejor líder en tiempos de cambio.

1. Confianza

Cuando se trata de liderar a través del cambio o de una crisis, debes tener la mentalidad de un líder (puedes tener un guía, algún personaje de liderazgo que te motive) o simplemente hacerlo a tu modo, pero confiando en tu equipo de trabajo y en tus capacidades o habilidades para enfrentar la crisis.



Después de todo, tienes que estar seguro de que puedes manejarlo y transmitir esa confianza a tu equipo.

Honestidad

No hay nada más valioso que la honestidad y hablar las cosas claro. Una parte esencial de la comunicación es tener muy definidas todas las prioridades y estrategias del negocio, de esta manera podrás tomar las riendas y liderear de la mejor manera.

La comunicación no solo recae en el equipo de liderazgo. Incluso si no tienes gente a tu cargo, puedes dirigir a tus compañeros o ayudarlos a que el trabajo en equipo sea mejor.

3. Delegar tareas

Una de las principales características de un buen líder es saber delegar actividades; tienes que aprender a confiar en tu equipo, en la gente que trabaja para ti, o incluso en tus compañeros. Tenerles la confianza es lo mejor que puedes transmitir, ya que de esta manera el trabajo se hará de la mejor manera. En pocas palabras: aprender a delegar y escuchar a las personas que lo rodean, eso te hará un buen líder.

4. Escuchar

Para tener un equipo de trabajo solido es importante saber escuchar a los demás, las necesidades y las nuevas ideas que estén dispuestos a dar. Quedarte con tu propio criterio puede crear tensión y poca motivación; en cambio, si dejas que los demás participen, opinen o propongan nuevas estrategias hasta podría salir algo mucho mejor.

5. Reconoce el esfuerzo

En esta situación que estamos viviendo de constantes cambios reconocer el esfuerzo de tu equipo de trabajo será una de las principales cualidades que te destacará cómo un buen líder.

Esto no quiere decir que todo el tiempo los estés halagando o echando flores, pero sí podrías empezar a crear videollamadas mensuales en donde les digas qué fue lo mejor que hicieron en el mes y qué otras cosas podrían mejorar.

Recuerda que para crear un cambio bueno hay que mirar siempre hacia adelante. Los cambios pueden ser abrumadores, incluso difíciles; sin embargo, las grandes ideas, los grandes líderes y proyectos han surgido de las peores crisis o del más grande caos.

Teletrabajo.

¿aumenta el síndrome de Burnout en empleados?

El síndrome de Burnout vuelve a ser mencionado en estos últimos meses como consecuencia de trabajar desde casa por la pandemia. ¿Es cierto que nos estresamos más con el teletrabajo? Vamos a averiguarlo. El teletrabajo nos ha



permitido cuidarnos del riesgo sanitario que aún corremos mientras seguimos cumpliendo con nuestras tareas laborales desde nuestro hogar. Esta modalidad de trabajo necesaria nos permite cuidarnos a nosotros mismos, compartir más momentos en familia y analizar a conciencia la vulnerabilidad de la vida; pero también nos ha borrado y confundido los tiempos que teníamos destinados para cada situación en nuestra vida. Cuando trabajamos desde casa, podemos cometer el error de eliminar el tiempo libre por el mismo trabajo, causando un aumento de estrés y la posibilidad de riesgos para la salud mental. El síndrome de Burnout es esa sensación de "estar quemado", consiste en un estado de agotamiento físico, mental y emocional causado por el cansancio psíquico o estrés que surge en el entorno laboral.

En muchas ocasiones, se convierte en un estado de incapacidad para continuar con el trabajo habitual. Aunque la transformación digital del trabajo y la posibilidad de teletrabajar también se ha visto acompañada de beneficios como: nuevos puestos de trabajo, decirle adiós al tráfico de la ciudad de cada día, el ahorro de tiempo y dinero que generaba ir a los centros de trabajo y una mayor productividad; para otra gran cantidad de trabajadores agravó su sensación de aislamiento y la pérdida de su identidad y objetivos.

Causas del estrés laboral en el teletrabajo

Podemos sufrir síndrome de Burnout al estar expuesto durante un largo periodo de tiempo a situaciones laborales que impliquen:

- Una sobrecarga emocional por controlar las tareas del trabajo y las del hogar lo más rápido posible.
- Horarios de trabajo largos, junto a un ambiente laboral muy deteriorado.
- El desempeño de un alto nivel de trabajo sin los recursos necesarios para llevarlo a cabo adecuadamente.
- Un elevado nivel de exigencia y de requerimiento de energía o de recursos personales del trabajador.

¿Cómo evitar el síndrome de Burnout en el teletrabajo?

- No excederse en el ritmo de trabajo y respetar las pausas para los descansos y la comida.
- Aprender a establecer límites ante situaciones en las que haya un exceso de tareas, un escaso margen de tiempo para llevarlas a cabo o deficiencias en los medios al alcance.
- Cultivar un buen ambiente de equipo entre los integrantes de la familia, promoviendo la colaboración.
- Cuidar de uno mismo es imprescindible, lo que incluye aprender a atender e interpretar las señales del cuerpo y las emociones que aparecen.
- Separar el ámbito laboral del personal, aprendiendo a desconectar al finalizar la jornada laboral realizando actividades que lo faciliten, como, por ejemplo, deporte, relajación, o cultivo de determinadas aficiones o hobbies.
- Buscar apoyo profesional, fomentando encuentros con un especialista y actividades o técnicas de relajación.

El teletrabajo no es malo, sólo debemos aprender a manejarlo y todo comenzará a fluir de manera efectiva.



Desmotivado en la oficina, 3 razones que te harán sentir....

Muchas veces enfrentas días en la oficina en los que simplemente no te sientes nada motivado. El tiempo pasa muy lento y te resulta muy difícil despertar; incluso hay momentos en los que postergas el trabajo, no tienes imaginación y hasta experimentas dificultades para concentrarte en algo. Cuando existe esa falta de motivación puedes sentirte decepcionado, ya que no estás cumpliendo con tus obligaciones al 100. Los efectos de tener desmotivación laboral son demasiados. En ocasiones podrás sufrir dificultad para dormir, enfermedades o, incluso, notarás una disminución en tu capacidad de concentración. Tu salud mental está siendo atacada por el agotamiento emocional, la ansiedad y tu pésimo estado de ánimo. Es importante que trates de no quedarte estancado en esta rutina. Con un poco de conciencia y encontrando ese factor que te desanima, podrás hallar la mejor solución para acabar con eso que está apagando tu energía y tu estabilidad emocional.

¡Checa estas 3 razones que probablemente son la causa!

1. Estás atrapado en el famoso "estoy ocupado"

Hoy, estar ocupado es un símbolo de estatus, una señal de que eres productivo y tienes una vida bastante útil. Sin embargo, estar las 24 horas del día disponible para asuntos de trabajo podría ser algo fatal para tu salud mental —incluso social.

Si consideras que estar todo el tiempo revisando el correo o estar en la oficina te ayudará a avanzar profesionalmente, jestás en un grave error! Estas acciones solo harán que tu cuerpo y tu mente se desgasten en exceso y las consecuencias serán graves; hasta podrías tener un bajo desempeño.

Para liberarte del modo ocupado, aprende a priorizar y eliminar tareas que no sean urgentes. Invierte tu tiempo en las actividades que sean de suma importancia y al salir de la oficina, desconéctate de todo. Si cuentas con días de descanso, idisfrútalos! No mezcles lo laboral con tu vida social.

2. Falta de retos laborales

Estar en la zona de confort también es una gran razón para sentir desmotivación. Por un momento sentirás que todo está bien y que estás cómodo con lo que haces. Sin embargo, a largo plazo, las actividades que haces se volverán aburridas y eso hará que te sientas estancado, cansado y desmotivado.

El truco para estar motivado (o al menos con ganas de ir al trabajo) es crear pequeños hábitos que ayuden con la productividad y te hagan sentir bien acerca de lo que estás logrando.

Habla con tu jefe y platica tu situación, tal vez es el momento de que te asignen diferentes tareas. Y si de plano no encuentras una solución, seguramente es el momento ideal para cambiar de trabajo.

3. Estás emocionalmente agotado

Si sientes que estás sonámbulo durante el día, es probable que estés entre el 70% de las personas que se sienten emocionalmente desconectadas del trabajo.



No subestimes tus necesidades sociales cuando trates de identificar lo que podría motivarte. Probablemente por la carga laboral no has tenido oportunidad de tomar tu vacaciones y te has dedicado a trabajar sin descanso. ¡Pide tus vacaciones y notarás un gran cambio!

De acuerdo con la pirámide de Maslow, el tercer aspecto más importante es nuestra salud mental, que viene después de las necesidades físicas y la seguridad. Sentirse aceptado, útil y motivado en el trabajo es esencial para mantener un equilibrio y estabilidad emocional.

Indispensable en el trabajo, Cómo convertirte en una Persona....

La pregunta del millón, cómo convertirte en alguien indispensable. Hay una gran diferencia entre ser indispensable e irremplazable; al final del día todas las personas pueden ser reemplazables: ya sea en cuestión de amistad, situación amorosa y hasta en el trabajo. La gran diferencia es que volverte alguien indispensable dentro de tu trabajo parte de ser lo suficientemente bueno en lo que haces; de esta manera, tanto a tus jefes como a tus compañeros no le pasará por la cabeza el reemplazarte.

Cómo convertirte en alguien indispensable en el trabajo

Es importantísimo que tu trabajo te apasione, te guste y te motive para que puedas convertirte en alguien indispensable, de lo contrario, todo esfuerzo podrá verse reprimido.

1. Haz tareas que sean importantes, no fáciles

Es muy cómodo cuando ya tienes una rutina, y casi, casi haces todo como si fueras una máquina; lo difícil y lo importante es hacer nuevas cosas, proponer nuevas ideas, realiza proyectos que tengan dificultad y sean retos, tanto para la empresa como para ti.

En pocas palabras es convertirte en una persona proactiva, ir más adentro e identificar las necesidades la empresa para que ataques desde ahí.

2. Vuélvete experto en una actividad específica

Haz un monopolio con esa tarea, por ejemplo: si eres el único que sabe utilizar x herramienta, será muy difícil que te quieran reemplazar. Esto no quiere decir que no compartas información, solo sé alguien muy comprometido.

3. Sé una persona honesta y de confianza

Estas cualidades son las que más valoran los reclutadores y por supuesto los jefes; si eres alguien confiable, no tendrán ningún problema en revelarte alguna idea, proyecto o acción nueva que surja en la empresa. Seguramente hasta te tomen en cuenta.

4. Da soluciones, no problemas



Una persona que solo tiene en mente crear y crear, muy difícil tendrá tiempo de dar problemas o cometer algún error. Así que conviértete en esa persona que solo busca atacar las oportunidades del negocio.

5. Comprométete

El compromiso debe estar sí o sí, pero si tú quieres ser ese alguien indispensable, es muy recomendable que noten que estás 100% comprometido. Esto no quiere decir que dejes a un lado tu vida personal o te encasilles todo el tiempo en el trabajo. Recuerda tener ese balance entre lo personal como lo laboral.

6. Agrega tu toque personal

Esto podría darte un valor agregado. Si cada que termines de hacer alguna tarea en específico, le puedes añadir tu toque (obviamente tiene que congeniar con tu trabajo) las personas lo notarán y no te dejarán ir, nunca.

7. Domina uno, dos o más idiomas.

Si te cuesta trabajo aprender cosas nuevas, empieza por dominar el inglés, practícalo cuantas veces sea necesario: escucha música en inglés, ve películas o videos en ese idioma.

Una de las desventajas de ser alguien totalmente indispensable, es que pocas veces puedes darte el lujo de fallar o quedar mal, pues tu objetivo es hacerte notar para bien. Sin embargo, para saber cómo convertirte en alguien indispensable, primero piensa y reflexiona si tu trabajo realmente te apasiona.

Trabajar desde casa, la importancia de demostrar que sí podemos.

Sabías que, hasta antes de la contingencia, las empresas no implementaban el home office por desconfianza a sus empleados? Trabajar desde casa puede ser incluso hasta más productivo para la organización, pero como colaboradores tenemos que demostrarlo. Fue en junio de 2019 cuando el home office quedó regulado ante la Ley Federal del Trabajo, sin embargo, sólo 2 de cada 10 empresas habían implementado esta práctica desde entonces.

Uno de los motivos por los cuales los directivos no veían como una opción esta modalidad de trabajo es por la falta de confianza en sus empleados. Existe cierta desconfianza de que el colaborador no cumpla con sus objetivos laborando desde casa. Además, este plan de trabajo tiene que estar bien esquematizado por el departamento de Recursos Humanos, con argumentos claros como la rentabilidad y productividad de la empresa, y también los beneficios que trae consigo el plan para ambas partes.

La preocupación por parte del empleador no se centra sólo en los resultados que el empleado entregue al estar fuera de la oficina. También existe otro factor muy importante: las herramientas necesarias para garantizar la seguridad de la información de la empresa. Las trampas de los hackers son las más peligrosas, pero también se pone en riesgo la identidad de la compañía si alguno de sus miembros pierde algún dispositivo con datos clave del negocio.



Pueden existir diferentes riesgos, incluso aquellos que la empresa ni siquiera ha pensado en ellos. Por ejemplo, algunas personas suelen utilizar aplicaciones "no corporativas" para trabajar desde casa con documentos compartidos, debido a que las organizaciones no cuentan con las apps necesarias para realizar todo tipo de labores fuera del lugar de trabajo.

Sumado a eso, también se debe considerar que los empleados reciban una capacitación primero sobre las prácticas adecuadas para resguardar los datos de la corporación.

Trabajar desde casa en tiempos de crisis

Hoy, la contingencia sanitaria ha obligado a miles de empresas en todos los países a adaptar el trabajo diario desde casa. Esta es nuestra gran oportunidad para demostrar que somos responsables y que podemos ofrecer realmente los mismos o hasta mejores resultados. Que las empresas vean que en México sí podemos con las actividades laborales fuera de la oficina. Que sean cada vez más aquellas organizaciones que adopten esta manera de trabajar, que puedan comprobar buenos resultados de esta práctica y un aumento de productividad en cada uno de sus colaboradores. Quitémosle el tabú al home office y cambiemos nuestro chip, trabajar desde casa puede beneficiarnos a todos.

Escucha activa, el proceso de la...

Un proceso es la sucesión de una serie de eventos que acontecen unos tras otros con un determinado fin. Aplicando este concepto a la escucha, obtendremos el proceso de escucha activa. El proceso de la escucha activa es una serie de actos encadenados lógicamente para obtener la totalidad del mensaje, interpretando el significado correcto del mismo. El proceso de la escucha activa se compone de seis fases:

1. Preparación

En la preparación nos predispondremos mental y físicamente para prestar la atención necesaria durante la entrevista. En la preparación tendremos presente tres aspectos: la elección del momento y el lugar para la comunicación, la recopilación y el análisis de la información sobre nuestro interlocutor y presentar una actitud positiva hacia la escucha.

2. Posición y mirada

A lo largo de la entrevista presentaremos una posición adelantada, avanzando el cuerpo desde la cintura y miraremos fijamente a los ojos de quien nos habla. Además, respetaremos la distancia con nuestro interlocutor teniendo en cuenta el tipo de relación que tenemos con él.

3. Reforzar al interlocutor

Aplicaremos una serie de técnicas para demostrar a nuestro interlocutor que le prestamos atención. Estas técnicas son: el refuerzo positivo, la paráfrasis, la reformulación, la ampliación, la técnica de las preguntas, el silencio, asentir con la cabeza y las expresiones faciales.

4. Observar el lenguaje no verbal



Durante el proceso de escucha activa observaremos su lenguaje no verbal, es decir, sus gestos corporales, sus expresiones faciales y sus características de la voz, tales como el tono, la intensidad y el ritmo.

5. Obtener las ideas principales

Detectaremos las palabras clave que sustentan el mensaje de nuestro interlocutor. Relacionaremos dichas palabras clave para extraer las ideas principales del mensaje.

6. Retroalimentación

Finalmente, mediante la retroalimentación transmitiremos a nuestro interlocutor el resumen del mensaje que hemos escuchado, demostrándole que hemos interpretado correctamente su mensaje.

Conociendo en profundidad el proceso de la escucha activa y practicando sus técnicas, lograremos desarrollar nuestra capacidad de escucha activa.

Escucha activa, la Programación Neurolingüística (PNL) y la...

La Programación Neurolingüística o PNL es una escuela de pensamiento que se encarga del estudio para preparar sistemáticamente nuestra mente con el objetivo de comunicar eficazmente lo que pensamos con lo que hacemos y decimos. La PNL analiza la comunicación intrapersonal (con nosotros mismos) e interpersonal (con los demás). La conducta humana se fundamenta en una estructura de pensamiento aprendida, la cual puede ser modelada o reprogramada. La mente y el lenguaje se pueden programar de tal forma que actúen sobre la conducta del individuo.

La PNL sostiene que cada persona construye su propia verdad, llamada mapa del territorio o del mundo. Todos tenemos distintos mapas o reproducciones del mundo. Las personas percibimos a nivel consciente los estímulos a través de nuestros propios filtros. Nuestros filtros determinan cómo percibimos y en qué clase de mundo vivimos. Si buscamos optimismo, encontraremos optimismo. Además, los filtros están influenciados por los mapas y se retroalimentan mutuamente. Modificando los filtros, cambiaremos la realidad externa.

El lenguaje es un filtro a través del cual trasmitimos nuestros pensamientos, emociones y experiencias hacia el mundo real. Y además, a través del lenguaje percibimos la realidad externa. La finalidad de la comunicación es la respuesta que se pretende obtener de nuestro interlocutor. No es suficiente la intención de comunicar, es necesario asegurarse de la correcta interpretación de lo que hemos querido transmitir. Por tanto, un buen comunicador se asegura que sus oyentes comprenden su mensaje y el mismo es capaz de entender el mensaje de los demás. La escucha activa juega un papel fundamental en el proceso de la comunicación. Gracias a la escucha activa obtenemos con atención la totalidad del mensaje, interpretando el significado correcto del mismo, a través del lenguaje verbal y no verbal, indicándole a nuestro interlocutor, mediante la retroalimentación, lo que creemos que hemos comprendido. Si tanto emisor como receptor practican la escucha activa, ambos interpretarán y comprenderán sus respectivos mensajes.

Por otra parte, escuchando activamente se reducen los filtros, y en consecuencia, podemos obtener con mayor realidad los mapas del mundo de los demás. De esta forma creamos un clima de confianza que facilita la



comunicación. La mejor forma de influir en el cambio de los demás es cambiar uno mismo. Si cambiamos las relaciones, los otros cambiarán también. Por ello, si nosotros practicamos la escucha activa, es posible que nuestro interlocutor comience también a escuchar activamente.

Uno de los hallazgos más relevantes de la PNL ha sido los sistemas representativos. Los sistemas representativos son las formas mediante las cuales representamos nuestros conocimientos y experiencias, y a través de ellas nos comunicamos. Los sistemas representativos se basan en los cinco sentidos: vista, oído, tacto, olfato y gusto. Los sentidos son también llamados canales comunicativos. Cada persona está más predispuesta a usar un canal comunicativo más que otro en su interacción tanto con el mundo exterior como con el interior. Teniendo en cuenta la predisposición a emplear con mayor frecuencia un canal determinado, obtenemos tres grupos de individuos: visuales, auditivos y kinésticos.

- Los visuales procesan la información de forma visual. En su lenguaje utilizan palabras y expresiones relacionadas con la visión tales como: "ver", "observar", "mirar", "echar un vistazo", "hasta la vista", "nos vemos" o "las cosas están claras". Quieren ver imágenes. Suelen hablar rápido y mirar a los ojos.
- Los auditivos representan la información mediante el sentido del oído. Suelen emplear las siguientes palabras: "escuchar", "oír", "sonar", "hablar", "nos llamamos", "hacer oídos sordos", "alto y claro", "palabra por palabra", "en la misma onda" o "eso suena bien". Les apasiona escuchar y que les escuchen. Son muy buenos oyentes.
- Los kinestésicos procesan la información por el sentido del tacto. Les apasiona tocar todo. Usan expresiones como "sentir", "captar", "presentir", "acariciar", "entiendo como se siente", "estamos en contacto", "de piel sensible", "rascar la superficie", "me enciende" o "no sigo muy bien". Son más sensibles y abiertos a exponer sus sentimientos.

Para establecer comunicaciones afectivas debemos averiguar a que grupo pertenece nuestro interlocutor según sea su canal predeterminado. Si empleamos canales diferentes a los predeterminados de una persona, se pueden producir dificultades en la comunicación llegando incluso a la desconexión.

Escuchando activamente a nuestro interlocutor determinaremos a que grupo pertenece. Prestando atención al lenguaje que emplea y a su forma de comunicarse, averiguaremos cuál es su canal predeterminado. Una vez que reconozcamos si nuestro interlocutor es visual, auditivo o kinéstico, adaptaremos nuestro lenguaje y nuestro estilo comunicativo al suyo.

Escucha empática.

La escucha empática es aquella escucha por la cual captamos el mensaje de nuestro interlocutor sin prejuicios, poniéndonos en su papel, apoyándole y aprendiendo de su experiencia. Oímos con la intención de comprender sus sentimientos. Apreciamos su punto de vista. Mediante la escucha empática interpretamos su mensaje desde su mundo. Consiste en comprenderle profundamente desde su propio marco de referencia, tanto emocional como



intelectualmente. La empatía es la capacidad de ponernos en el lugar del otro. Escuchar con empatía significa hacer un esfuerzo para entender lo que siente nuestro interlocutor en cada momento. Implica entrar en su mundo y ver las cosas desde su punto de vista. La disposición de nuestro interlocutor durante la entrevista cambia gracias a la empatía. Al sentirse entendido, nos revelará más información sobre sus pensamientos y sentimientos.

Escuchar con empatía implica salir de nuestro propio yo para sumergirnos en el mundo de nuestro interlocutor. La empatía no conlleva pensar lo mismo que nuestro interlocutor, ni sentir como él siente. Debemos aceptar y respetar sus ideas y emociones, comprender y tomar interés por sus problemas y puntos de vista.

Los consejos para convertirnos en un oyente empático son:

- Predisposición física y mental para prestar atención.
- Apartar las suposiciones, los prejuicios y las preocupaciones, presentando una mente abierta.
- No juzgar a nuestro interlocutor
- Prestar atención al lenguaje no verbal
- Imitar las expresiones faciales y los gestos corporales
- Considerar los sentimientos, las emociones y los valores de nuestro interlocutor
- Entender sus puntos de vista
- Comprender su diferente visión del mundo e intentar sumergirnos en él
- Interpretar su mensaje, poniéndonos en su lugar.

Escuchar y oir, diferencias entre...

Muchas personas piensan que oír y escuchar tienen el mismo significado. Hay una gran confusión entre los dos términos. Sin embargo, existen grandes diferencias entre oír y escuchar. Por una parte, oír es un fenómeno que pertenece al orden fisiológico, incluido en el mundo de las sensaciones. Nuestro sentido auditivo nos permite percibir los sonidos en mayor y menor medida. Oír es percibir las vibraciones del sonido. Oír es pasivo.

Por otra parte, escuchar es la capacidad de captar, atender e interpretar la totalidad del mensaje del interlocutor a través del comunicado verbal, el tono de la voz y el lenguaje corporal. Escuchar es deducir, comprender y dar sentido a lo que se oye. Escuchando añadimos significado al sonido. En resumen, escuchar es oír más interpretar.

Escuchar = oír + interpretar

Las principales diferencias entre escuchar y oír son:

- Escuchar pertenece al orden interpretativo del lenguaje frente a oír que se incluye en el territorio fisiológico
- Escuchar implica la interpretación del lenguaje dando significado al sonido versus a oír que conlleva percibir simplemente el sonido
- Escuchar es activo frente a oír que es pasivo. Podemos dejar de escuchar cuando queramos
- Escuchar implica la realización de un esfuerzo físico y mental. Mientras que para oír no es necesario dicho esfuerzo



Escucha activa y la asertividad.

Mientras estamos escuchando durante la entrevista, nuestro interlocutor puede realizar afirmaciones, ataques o peticiones, ante los cuales nos veremos obligados a llevarle la contraria. La escucha activa implica captar la totalidad del mensaje e interpretarlo desde el punto de vista de nuestro interlocutor. Ponernos en su lugar, no quiere decir que compartamos su opinión. Su mensaje puede contener afirmaciones, ataques o peticiones cuya aceptación por nuestra parte puede acarrear problemas para nosotros. Ante estas afirmaciones, ataques o peticiones nos vemos obligados a decirle "no" a nuestro interlocutor, pero sin crear un conflicto.

La asertividad es la virtud de saber decir "no" sin ser agresivo, es decir, la capacidad de decir "no" a nuestro interlocutor sin crear un conflicto. La asertividad y la escucha activa no son conceptos contrapuestos. Es más, debemos ser asertivos mientras practicamos la escucha activa. Cuando nos encontremos ante afirmaciones, ataques o peticiones que no podamos hacer frente, debemos comunicárselo claramente, honestamente y con el máximo respeto.

Existen tres tipos de personas:

- Las personas asertivas por naturaleza: aquellas que ante los conflictos se comportan asertivamente de una forma natural
- Las personas no asertivas: aquellas que ante los conflictos tienen serios problemas para decir "no", dejando que otros se aprovechen de las circunstancias
- Las personas agresivas: aquellas que ante los conflictos presentan un comportamiento agresivo, alimentando la espiral del conflicto y llegando incluso a cortar la comunicación.

Hay gente que se comporta con asertividad normalmente. Pero, ¿pueden aprender a ser asertivos aquellos que por su carácter no lo son? La respuesta es sí. La asertividad es un hábito de conducta, y como tal, se puede aprender.

Te presentamos las técnicas para ser asertivos mientras practicamos la escucha activa:

Los consejos para convertirnos en un oyente empático son:

- 1. Aceptar el argumento y replicar con el nuestro. Cuando una persona ejerce presión sobre nosotros empleando sus argumentos, la respuesta que menos espera oír es "sí". Si aceptamos su argumento o parte de él, el interlocutor experimentará un cambio que le llevará a escuchar nuestro argumento más receptivamente
- 2. Utilizar la técnica del disco rayado, la cual consiste en repetir la negativa de manera insistente. Podemos emplear frases tales como:
- o "Me gustaría, pero con los medios actuales es imposible afrontar tu petición..."



- o "Entiendo que quiere conseguir esta petición, pero me es totalmente imposible..."
- o "Aún así, no podemos..."
- o "A pesar de todo no podemos hacer frente a esas exigencias..."
- 3. Adoptar el lenguaje corporal correcto, es decir, respetar la distancia con nuestro interlocutor, posición relajada, erguido, hombros rectos, contacto visual directo, tono de voz cálida y enfatizar las palabras con el gesto de las manos abiertas hacia arriba.

Escuchamos, cómo detectar mentiras...

Hay dos tipos de comunicación: verbal y no verbal. La comunicación verbal es aquella que percibimos mediante las palabras. La comunicación no verbal engloba el lenguaje corporal, las expresiones faciales y el tono de la voz. Durante la comunicación captamos el 7% del mensaje por las palabras, el 38% por el tono de la voz y el 55% por el lenguaje corporal. Para captar la totalidad del mensaje de nuestro interlocutor debemos analizar tanto el lenguaje verbal, como el lenguaje no verbal. Los dos lenguajes mantienen una relación de interdependencia. Normalmente, detectamos que nuestro interlocutor miente cuando hayamos incongruencias en su mensaje verbal, es decir, cuando sus palabras contienen mensajes que se contradicen o presentan hechos que sabemos que no son reales.

No obstante, la mejor forma para detectar las mentiras de nuestro interlocutor es observar el lenguaje no verbal. Cuando una persona miente, su lenguaje no verbal contradice sus palabras. Por ejemplo, nuestro interlocutor puede decirnos que se encuentra bien, y sin embargo, mostrar una expresión facial de tristeza. Su lenguaje no verbal nos indica que no se encuentra bien física o emocionalmente. Su expresión facial contradice sus palabras. En consecuencia, observando los gestos corporales, las expresiones faciales y el tono de la voz de quien nos habla, podemos averiguar si nos está mintiendo.

El lenguaje no verbal, a diferencia del lenguaje verbal, nunca miente. Difícilmente podemos fingir los gestos, las expresiones faciales o el tono de la voz durante un periodo prolongado de tiempo. Las personas solo pueden fingir los gestos durante un corto espacio de tiempo, y además, surgirán micro gestos contradictorios que delatarán que son gestos fingidos. Los micro gestos más comunes son movimientos musculares, muescas, sudoración, dilatación o contracción de las pupilas, sonrojo de las mejillas o aumento del parpadeo. Cuando una persona comienza a mentir, su cuerpo manifiesta señales contradictorias. En el momento de la mentira el subconsciente emite energía nerviosa que se presenta en forma de un gesto capaz de contradecir el mensaje verbal.

Existen una serie de gestos corporales que nos indica que nuestro interlocutor nos está mintiendo. Los gestos corporales que delatan que nuestro interlocutor está faltando a la verdad son:

- Taparse la boca con una o las dos manos mientras habla
- Acariciar con los dedos los bordes de la boca al conversar



- Tocarse la nariz al hablar, ya sea un frotamiento rápido debajo de la nariz o un toque rápido y casi imperceptible
- Mostrar una sonrisa falsa, es decir, sonreír sólo con la boca y el lado izquierdo de la sonrisa aparece más elevado que el derecho. Las sonrisas verdaderas producen arrugas en los ojos y son simétricas, los dos lados de la sonrisa son iguales
- Cuando una persona miente y cree que le han pillado faltando a la verdad, se tira del cuello de la camisa
- Al mentir las personas aumentan el número de veces que tragan saliva
- Cuando una persona miente, aumenta el número de movimientos inconscientes de los pies
- Mantener los puños cerrados nos indica la intención de ocultar la verdad.

También podemos descubrir mentiras en el comunicado de nuestro interlocutor prestando atención al tono de la voz. Cuando éste emplea un tono de voz vacilante, nos puede mostrar que está faltando a la verdad. Además, debemos estar alerta ante los cambios de tono ya que estos manifiestan inseguridad, enojo, temor o mentiras por parte del emisor.

Escucha activa.

La escucha activa es definida como la habilidad de escuchar y entender lo que se oye en un proceso de comunicación. Desde el campo de la psicología, la definen como la capacidad no solo de escuchar, sino también de ser empáticos frente a los sentimientos, emociones e ideas que la otra persona intenta expresar.

A partir de esta definición, podemos preguntarnos ¿cómo podemos poner en práctica esta habilidad de manera efectiva en el entorno laboral? Los siguientes consejos nos ayudarán a mantener la escucha activa con nuestro equipo de trabajo:

- 1. Crear un clima de confianza para que el interlocutor/trabajador se sienta cómodo
- 2. Estar dispuesto a escuchar críticas
- 3. Disponer de tiempo y paciencia
- 4. Mostrar una actitud comprensiva
- 5. Evitar la personalización de los problemas
- 6. Eliminar las distracciones
- 7. Descalificar las opiniones
- 8. Interrumpir a quien está hablando
- 9. Mantener contacto visual con el interlocutor
- 10. Evitar ruidos mentales (pensamientos)

Si queremos desarrollar la escucha activa, podemos implementar las siguientes técnicas:



- 1. Ser conscientes de que estamos en un proceso de comunicación. El problema de no escuchar activamente es que lo hacemos de manera inconsciente, por lo tanto, el estar en el momento presente, en el aquí y en el ahora, transmitirá nuestra atención en todo el proceso de conversación.
- 2. Evita preparar respuestas o comentarios mientras la otra persona está hablando. Esta es la principal razón por la que nos distraemos; mientras la otra persona nos está dando información, mentalmente estamos preparando la siguiente pregunta o cuestionando lo que nos están diciendo.
- 3. No solo escucha con tus oídos, sino con todos tus sentidos. Ábrete a percibir toda la información que te están brindando, no solo con palabras sino también con la entonación y el lenguaje corporal.

Estas buenas prácticas de escucha activan y diferentes técnicas le indicarán a nuestros equipos de trabajo que están siendo escuchados activamente, esto también significa el éxito en el proceso comunicativo y la reducción de conflictos por interpretaciones erróneas.

Escucha activa, Qué es la (+9 habilidades para convertirse en un mejor oyente)

Alguna vez ha tenido una discusión en la que sigues explicando tu idea, pero no importa cuantas veces la repitas o la reformules, ¿parece que no estás explicando bien?

¿Alguna vez has hablado con alguien que está revisando constantemente su teléfono? Es probable que la persona con la que hablabas escuchara lo que dijiste, pero nada más.

No estaban prestando atención, y existe una gran posibilidad de que no hicieran un esfuerzo por entender lo que estabas diciendo. En resumen, no te escuchaban activamente.

El buen contacto visual es una parte importante de la escucha activa.

En esta publicación, aprenderás sobre la escucha activa y descubrirás como mejorar tus habilidades de escucha.

¿Qué es la escucha activa?

Comprender la definición de escucha activa es el primer paso para mejorar tus habilidades de escucha activa.

La gente escucha de dos maneras. Escuchar música mientras conduce, mirar televisión mientras come y escuchar una conferencia mientras toma notas, son ejemplos de la escucha pasiva. Estás escuchando, pero no tienes intención de responder, y tu mente divaga de vez en cuando.

La escucha activa, por otro lado, significa dedicar toda su atención al orador y dar una respuesta reflexiva a lo que dijeron después.

Tres componentes para la escucha activa

- 1. Comprender. El oyente presta atención al lenguaje verbal y no verbal del hablante para comprender completamente lo que está tratando de comunicar.
- 2. Retener. El oyente intenta recordar los puntos clave del mensaje del orador usando su memoria o mediante la toma de notas.



3. Responder. Responde al orador para confirmar tu comprensión de su mensaje y para profundizar tu discusión sobre el tema. Esto solo ocurre después de analizar y recordar lo que dijeron (componentes uno y dos).

¿Porqué es importante la escucha activa?

Puede sonar como una tarea en comparación con la escucha pasiva, pero como la resolución de problemas y la creatividad, la escucha activa es una habilidad suave que puede mejorar múltiples áreas de su vida.

Tu capacidad para administrar un equipo, obtener un ascenso, establecer relaciones, evitar conflictos, criar a los niños y persuadir a las personas mejora como lo hacen tus habilidades para escuchar. Por eso es importante dominar la escucha activa.

La escucha activa te saca de lo que está pasando en tu cabeza a las ideas y emociones que el orador está compartiendo, para que luego puedas usar esta información para responder mejor.

Cómo mejorar tus habilidades auditivas paso a paso

Ya sabes los beneficios de la escucha activa. Ahora es el momento de aprender cómo mejorar tus habilidades auditivas paso a paso.

Advertisement

1. Frente al orador

Enfrenta a tu compañero de conversación. No mires tu teléfono, reloj u otras personas. Mira a quienquiera que esté hablando, incluso si no te están mirando a ti como en el caso de conferencias o seminarios.

Mirar a tu compañero de conversación no tiene por qué ser espeluznante. Puedes mirar otras cosas de vez en cuando, pero no con tanta frecuencia que se haga perceptible. Si te sientes raro mirando a los ojos de la persona, mira sus hombros u otras partes de su cara.

2. Imagen de lo que se comunica

Los modelos visuales y mentales se forman naturalmente en tu mente cuando escuchas información. Esto es normal y es una señal de que todos tus sentidos están ocupados en analizar lo que la otra persona está diciendo.

Recuerda palabras clave, fechas, frases y otros detalles para ayudarto a formar una imagen más clara de la historia de la otra persona.

3. Mantén la comprensión

A veces, las personas solo escuchan para ayudarse a formular una respuesta. Eso no es una escucha activa.

Escuchar con toda tu atención significa permanecer neutral, y no formar ninguna opinión sobre lo que el orador le está diciendo hasta que terminen de hablar.

Es inevitable sentirse contrariado de vez en cuando con respecto a la idea de otra persona, pero no pienses demasiado en estos sentimientos. No te quejes por dentro y digas: "¡Por supuesto, eso no funcionará!" Porque tu



atención y comprensión de la idea del orador se ponen en peligro tan pronto como te predispones con estos sentimientos negativos. Recuerda, los buenos oyentes están abiertos a nuevas ideas, incluso a aquellas que contradicen sus creencias.

Advertisement

4. No interrumpas

Interrumpir a la persona que habla contigo no solo te hace grosero, sino que también limita tu absorción de la información que se te transmite.

No termines las oraciones de la otra persona, incluso si crees que sabes lo que está por decir. Los que toman las oraciones a menudo entienden mal las cosas porque están siguiendo su propia línea de pensamiento, no la del orador.

Guarda tus preguntas y argumentos en contra para más adelante, incluso si el orador está discutiendo el tema exacto de tu pregunta. Interrumpir a alguien en medio de una explicación puede hacer que pierdan su línea de pensamiento, y además, existe la posibilidad de que tu pregunta o contra-argumento sea abordado más adelante en su explicación, por lo que no necesitas interrumpirlos en primero.

5. Reflexiona y aclara

Reflexionar y aclarar son dos formas de asegurarte de que tu y el orador estén en la misma página. Reflexionar significa repetir lo que la otra persona dijo con sus propias palabras para confirmar que entendiste su mensaje, mientras que aclarar significa hacer preguntas de sondeo para aclarar posibles malentendidos. Ambas técnicas trabajan mano a mano para hacer que el hablante se sienta escuchado y para garantizar que no se pierda nada en la traducción.

Ejemplos de aclaraciones y reflexiones:

- "Así que te oí decir ..."
- "Entiendo que te sentiste ..."
- "Retrocede un segundo, ¿qué quisiste decir con ...?"
- "¿Qué considerarías como ...?"

6. Resume

Resumir es similar a reflexionar, excepto que cuando resumes, dejarás en claro que estás a punto de cambiar de tu tema actual. Cuando resumas, solo explica los puntos principales del tema general del orador, los detalles minuciosos que debiste aclarar antes ya no son importantes en esta parte de la conversación.

7. Comparte o responde

Podrías pensar que esto es solo otra variación de los pasos cinco y seis. No lo es. Sí, tu eres el que está hablando en los dos pasos anteriores, pero solo hablaste para confirmar que entendiste el mensaje de la otra persona.



Ahora que has adquirido una mejor comprensión de su mensaje, es tu turno de introducir tus ideas y emociones en la conversación. Antes de obtener el privilegio de compartir tus pensamientos, debes seguir todos los pasos anteriores. De esta manera, el orador no se sentirá como si estuvieras presionando tu propia agenda porque primero te tomaste el tiempo de validar sus sentimientos e ideas.

Consejos profesionales para una escucha efectiva

- Sé honesto, pero afirma tus opiniones con respeto.
- Si temes que tus sugerencias se vean como un intento de controlar las acciones de la otra persona, comienza tus sugerencias con "Si eso me ocurriera, yo ..."

9 Técnicas de escucha activa

Practica los siguientes ejercicios de escucha activa con cada conversación que tengas. Sin embargo, ten cuidado, ya que algunos de estos consejos pueden no ser apropiados en ciertas situaciones o culturas. En caso de duda, sigue tus instintos u observa cómo las personas a tu alrededor están llevando a cabo sus conversaciones.

1. Sonríe y asiente

Sonreír de vez en cuando sugiere que estás de acuerdo con el mensaje del orador. Si combinas esto con asentimientos de cabeza y el ocasional "ajá", la persona que está hablando contigo sentirá que estás prestando atención a su mensaje.

Sonreír y asentir con la cabeza no siempre es apropiado, por supuesto. Se supone que no debes sonreír si escuchas malas noticias o te reprenden. No debes asentir cuando tampoco estás de acuerdo con lo que estás escuchando. En ambos casos, un simple "Entiendo" o "Lo entiendo" sería suficiente.

2. Contacto visual

Mantener el contacto visual es complicado porque no todos se sienten cómodos haciéndolo, o siendo el único a quien miramos. No hay una duración perfecta de cuánto tiempo se supone que debes mirar al orador, solo depende de ti y de la otra persona. Tendrás que jugar con el oído. Steven Aitchison, experto en emprendimiento social, sugiere interrumpir el contacto visual cada cinco segundos mirando hacia un lado, como si estuvieras tratando de recordar algo.

Si te preocupa que tu mirada sea demasiado fuerte o un poco espeluznante, practica relajando tu cara y mirada se adaptara a eso. Cierra los ojos durante unos segundos y respira profundamente. Tu expresión facial estará más relajada cuando los abras.

3. Postura

Puedes decir mucho sobre el interés de una persona en lo que estás diciendo con su lenguaje corporal. Los brazos cruzados sugieren que el oyente está a la defensiva o no está de acuerdo con el mensaje del orador, por ejemplo.

Los oyentes atentos tienden a inclinarse hacia el orador. A veces, su cabeza se inclina hacia los lados o descansa sobre una mano. Puedes aprender más sobre el lenguaje corporal aquí:



4. Reflejar

Reflejar es el acto de imitar las expresiones faciales del hablante y se usa a menudo para mostrar simpatía y acuerdo con su mensaje.

Por ejemplo, un amigo que acaba de ser aceptado para un nuevo trabajo te dará la noticia con una mirada emocionada en su rostro. Como amigo que muestra su apoyo, la reacción natural sería sonreír y lucir emocionado también.

5. Practicar la empatía

Ponte en los zapatos de la otra persona. Intenta sentir lo que la otra persona está sintiendo mientras te están hablando. Imagínate a ti mismo en su situación. ¿Qué sentirías? ¿Cómo reaccionarías? Esta es la práctica de la empatía.

No confundas esto con simpatía, que es simplemente el acto de sentir pena por la miseria de los demás, de acuerdo con Psychology Today. Cuando simpatizas, te siente preocupado por el bienestar de la otra persona y deseas que se sienta mejor. La empatía va más allá de la compasión porque cuando se empatiza; no solo te sientes mal por la persona, sino que también intentas ver la situación desde su perspectiva.

La empatía es útil para comunicar experiencias estresantes y difíciles de explicar, ya que algunas historias son difíciles de explicar; tienes que estar ahí para entenderlas.

Echa un vistazo a esta guía para aprender más sobre cómo practicar la empatía en el trabajo:

6. Evita las distracciones

Apaga las notificaciones de tu teléfono y no te muevas demasiado, ya que esto distraerá a la persona que está hablando contigo. Los hace sentir como si estuvieras en otro lugar.

7. Retroalimentación positiva o refuerzo

Las conversaciones largas se sentirán terriblemente unilaterales sin la retroalimentación positiva del oyente. Si estás escuchando una historia larga, usa señales verbales como "uh-huh", "ok" o "entiendo" en las pausas estratégicas de la conversación para confirmar que todavía estás siguiendo la historia.

Puedes encontrar más consejos sobre cómo iniciar y mantener una gran conversación aquí:

8. Redirecciona la conversación si el tema se desvía

Hace unas semanas, le conté a mi amigo cómo finalmente terminé mi certificación CMAS Buceo en aguas abiertas y todas las maravillosas criaturas marinas que vi durante nuestras inmersiones. En el transcurso de esta charla, mencionó a nuestra amiga mutua, que se suponía que se uniría a ese viaje y también se certificaría. La mera mención de su nombre me hizo irme a la tangente, explicando por qué no podía venir debido a su horario de trabajo y a su hermano que venía a casa por vacaciones.



Antes de que ambos nos diéramos cuenta, intercambiamos historias sobre el anterior accidente automovilístico de este amigo. Nunca pude terminar mi historia sobre mi viaje de buceo de fin de semana.

Las tangentes de conversación como esta suceden todo el tiempo. Una pregunta puede llevarte a otra conversación, y antes de que te des cuenta, habrás cubierto tres temas sin terminar ni uno de ellos.

En este caso, tu o el orador deberán redirigir la conversación a propósito al tema original.

Di algo como: "Es genial escuchar acerca de XYZ, pero continúa hablándome acerca de (el tema original) primero". De esta manera, puedes terminar la conversación antes de continuar con otra discusión.

Podrías preguntarte, ¿qué tiene de importante terminar una historia antes de pasar a otra? Difícilmente sentirás los efectos de las tangentes de conversación si te encuentras con un amigo. Pero lo notarás una vez que estés dando vueltas en círculos en una discusión o reunión de equipo importante.

9. Recuerda los pequeños detalles

Recordar los puntos clave de una conversación ayudará cuando sea tu turno de hablar. Las fechas, nombres, ubicaciones y otra información pertinente pueden ayudarte a hacer preguntas de sondeo para aclarar el mensaje del orador.

Incluso si entendiste lo que dijeron, repitiendo los detalles de su historia cuando resumes su punto demuestra que los entendiste y les prestaste atención.

Si tomas nota de estos detalles, puedes mencionarlos la próxima vez que te vuelvas a conectar con la persona, como suele ocurrir con las personas que conoces en los eventos de redes.

Practica tus habilidades de escucha

Acabamos de responder a la pregunta: ¿por qué es importante la escucha activa? Ahora es el momento de mejorar tus habilidades de escucha activa.

Intenta observar qué tan bien escuchas las conversaciones esta semana. ¿Comprendes y retienes información antes de responder en conversaciones?

Una vez que obtengas una base de referencia de tus habilidades de escucha e identifiques tus áreas específicas de mejora, como el contacto visual o las señales verbales, puedes seguir los pasos que se enumeran aquí y practicar tus habilidades de escucha con cada conversación que tengas.

Puedes sentirte incómodo al principio, no te preocupes por eso. Si te ayuda, puedes decirle a la otra persona que estás haciendo ejercicios de escucha activa para mejorar tus habilidades de comunicación.



Cobranza Efectiva, 7 Técnicas de que deben aplicar todos los Negocios

La gestión de cobranza es uno de los temas más álgidos dentro de las empresas, ésta debe ir en sintonía con el departamento de mercadeo y debe proporcionar un buen flujo de caja para la organización, es por eso que hemos investigado las mejores técnicas de cobranza para tu negocio.

Las crisis económicas actuales, han hecho incrementar los índices de morosidad y la cartera vencida, es por eso que las organizaciones se vieron obligadas a redefinir los componentes de su modelo operativo de cobranza.

Las personas les interesa tener una buena vida crediticia y no les es conveniente aparecer en listas de cobro, algunos de ellos se preguntan cómo saber si estoy en el Fichero ASNEF o si aparecen en otras bases de datos como Datacredito, para evitar estos problemas las empresas están mejorando sus procesos de cobro y así tener menos clientes morosos.

Las empresas han tenido que incrementar los canales de comunicación con el cliente, con el fin de ofrecer productos diseñados de acuerdo a sus necesidades. La gestión de procesos de cobranza se convirtió en un tema fundamental para medir la rentabilidad de las actividades de los departamentos de cartera y encontrar estrategias más rentables para cada segmento de clientes.

Las empresas han tenido que mejorar en todos las técnicas de cobranza como; la estandarización, automatización y medición del desempeño de sus procesos. También, han mejorado la forma en la que se establecen las responsabilidades para la recuperación de cartera, ahora se busca que los ejecutivos de cartera sean más «Asesores financieros», más que sólo cobradores.

Tomando como base el estudio de la firma Deloitte queremos plantearte 7 formas de tener una cartera sana y con buenos resultados para tu organización.

Técnicas de Cobranza que harán más efectiva la recuperación de cartera de tu Negocio

1 Redefinir muy bien los segmentos de Clientes

Para que los clientes no se pregunten cómo saber si estoy en la lista de morosos o no quieran pertenecer a ellos, las empresas les están ayudando modernizando muy bien sus departamentos cobranzas.

Tradicionalmente los segmentos en la técnicas de cobranza se definían con base en el tiempo de morosidad y el número de pagos vencidos, con estos criterios no se estaban teniendo buenos resultados, de tal manera que se rediseñaron estos segmentos y, hoy deben estar basados en el costo de gestión de la cuenta y la probabilidad de pago.

y las empresas deben responder a esto con buenas estrategias como reestructuración de deuda, reducciones a la línea de crédito, intensificación en la comunicación con el cliente han permitido que las empresas eviten que sus mejores clientes formen parte de la cartera vencida.

2 Establecer nuevos Canales de Comunicación con el Clientes



Con la nueva revolución tecnológica permite tener nuevos medios de comunicación que hacen más efectiva la manera de recuperar cartera y se ajustan más a las necesidades de las empresas.

Las empresas deben adaptarse a las necesidades de los clientes, ofreciendo modalidades personalizadas y de autoservicio, aprovechando las ventajas que tienen los nuevos medios.

Canales tales como el autoservicio, sitios web, redes sociales, mensajes de voz, SMS, correo tradicional y correo electrónico fomentan una presencia importante en la relación entre cliente y las empresas

Los canales de comunicación también pueden ser aprovechados para realizar una gestión preventiva de cobro y en las técnicas de cobranza, a través del envío de comunicados automatizados a aquellos clientes que sus cuentas están a pocos días de vencer y así evitar procesos de cobranza engorrosos.

3 Crear productos ajustados a los Clientes de hoy

El comportamiento de los clientes es influenciado por diferentes causas, algunas como; enfermedad, pérdida de trabajo, muerte o desastre natural. Es importante comprender estas causas para ofrecer productos de cobranza que se ajusten a las necesidades específicas de los clientes, con el objetivo de regularizar la cuenta y ajustar el producto.

Estos son algunos de los productos que se utilizan para mejorar la recuperación de cartera:

Finiquito: Para clientes dispuestos a liquidar el saldo de manera inmediata, se les ofrece un descuento sobre el monto total de la deuda.

Reestructura de deuda: Para clientes con un nivel moderado de morosidad o dificultad de pago en el corto plazo, se les ofrece parcializar la deuda a un plazo y tasa definidos de acuerdo al segmento que pertenecen.

Descuento por devaluación del bien: Para clientes donde el valor del bien adquirido ha cambiado a raíz de alguna circunstancia económica, las instituciones han optado por otorgar una reestructura de la deuda, en caso que el valor de la propiedad se vuelva mucho menor al valor del crédito.

Convenio judicial: Para clientes en proceso judicial, se puede negociar con la institución por medio de un convenio. Lo que se busca es rescatar la cuenta, evitando la adjudicación del bien y reduciendo el tiempo de litigio.

4 Tener Procesos Estandarizados de Cobranza

Se hace más eficiente las técnicas de cobranza cuando se definen iniciativas que mejoren la ejecución y desempeño de los procesos aplicando procesos como: estandarización, implementación de indicadores de desempeño y desarrollo de lineamientos y políticas que permitan integrar un enfoque de mejora continua en todo el departamento de cobranza.

Por eso es indispensable usar indicadores de desempeño tanto financieros como operativos, apoyados de modelos y metodologías que fomenten la mejora continua, identificándolas desviaciones del proceso o implementando nuevas y mejores estrategias de cobro.



La aplicación de políticas debe medirse utilizando un plan de monitoreo dedicado a verificar el cumplimiento tanto de las políticas como de los lineamientos de la empresa cuando hace la labor de cobro ella misma o utiliza un outsourcing.

5 Utilizar Tecnología de punta en todos los Procesos

Así como la tecnología a permeado muchas áreas de la empresa, la gestión de cobro no puede ser la excepción, son varias las herramientas que se han desarrollado para automatizar y mejorar los procesos de cobranza. El sistema de cobranza integral y el marcador predictivo son ejemplos de herramientas utilizadas para mejorar la relación con el cliente.

Cuando la empresa utiliza agencias externas en los procesos de segmentación, administración de la cartera asignada a y reporteo, son ejemplos de la automatización de los procesos.

6 Personal Moderno y Capacitado para la Gestión de Cobranza.

El papel del ejecutivo de cartera tuvo una redefinición del modelo organizacional; paso de ser un de cobrador a un Asesor Financiero, éstos deben tener una visión integral del cliente, así como ser especialistas en el diagnóstico y manejo del nivel de morosidad, a fin de dar una atención personalizada y proponer soluciones integrales para cada cliente, lo anterior según un estudio de la firma Deloitte.

De modo que el ejecutivo de cartera debe estar enfocado a las necesidades del usuario, a fin de resolver sus preocupaciones financieras, cumpliendo un papel de asesor para que el cliente encuentre la mejor opción de pagar sus obligaciones.

Los esquema de compensación del área de cobranza debe estar alineado a los indicadores de desempeño de los ejecutivos de cartera, y estos parámetros a la estrategia de la empresa, buscando rentabilidad y eficiencia en los procesos de cobranza.

7 Tener Indicadores de Gestión para medir el Desempeño

Todo lo anterior no se tendría éxito sin un correcto control y medición de la gestión realizada, y son los «Indicadores de Gestión» los que permiten identificar áreas de oportunidad en cuanto a gente, proceso o calidad de información y a portan a la mejora continua.

Debe de tener unas metas y unas métricas medibles y realizables que puedan establecer el rumbo de la meta y el camino de la gestión. Es muy importante realizar reuniones de retroalimentación para analizar datos de estos indicadores y tomar las decisiones para sus ajustes o incrementos.

Todo lo anterior ayuda a las empresas a mejorar las técnicas de cobranza, enfocándose en el Cliente buscando proteger la utilidad o reducir pérdidas gestionando muy bien la cartera vencida.