



UNIVERSIDAD DEL CEMA



COMUNICACION EFECTIVA

Para facilitar
la comunicación en
tu equipo

Inicia 7 de Julio 2016

Facilitador Principal:
Consultas:

Testimonios de ex alumnos:

Informes DCO:
Email de Contacto:

Ignacio Bossi (70% clases)
jib@cema.edu.ar

[Testimonios](#)

Sebastián Godoy (Tel. 63143000)
actualizacion@cema.edu.ar



Índice de contenidos de este documento

- **¿Para qué elegir este curso de entrenamiento?**
- **Dos Metodologías para facilitar el Aprendizaje**
Coaching Individual | Coaching Grupal
- **Plan de Trabajo semanal**
- **Facilitador principal y Equipo profesional**
- **Bibliografía propuesta**



¿Para qué elegir este curso de entrenamiento?

El Comunicación está siendo una herramienta indispensable para aquellas personas y organizaciones que están seriamente comprometidas con mejorar sus **relaciones y resultados**.

Entendemos que el Coaching Ontológico, como la disciplina que más y mejor se enfoca las **conversaciones** desde las que operamos. Dicha cualidad es la que nos hace elegir a dicha disciplina como la herramienta central para entrenar las habilidades comunicacionales de los participantes del programa.

“La comunicación humana es un milagro”. Humberto Maturana

Ser efectivo o transformar la forma en la que conversamos incluye considerar un grupo de competencias que se hacen cargo de los tres dominios de todo acto conversacional: lo **lingüístico**, lo **emocional** y lo **corporal**. Este entrenamiento da un lugar al desarrollo de cada una de ellas y las va integrando clase a clase.

“Todo futuro distinto esta a una conversación de distancia”. Alejandro Marchesan

Si observamos cualquier objetivo laboral o personal que queremos alcanzar, podemos ver que el mismo está condicionado y compuesto por un sinnúmero de conversaciones, que requieren ser afrontadas, transformadas o retomadas. Por ello este entrenamiento se focaliza en el desarrollo de nuestras competencias conversacionales.

Tal como plantea Rafael Echeverría en su libro *La Empresa Emergente*, la **productividad laboral** en las empresas de nuestra época se alcanza en base a tres tipos de tareas: la tarea Individual, la tarea de coordinación y las tareas de aprendizaje. Dado que las tres tienen una gran componente conversacional, el propósito de este entrenamiento es brindar al participante herramientas que le faciliten la mejora de su productividad principalmente en el plano laboral, aunque los cambios también son naturalmente trasladables a otros dominios de la vida.

A los efectos de potenciar el proceso de aprendizaje e incorporación de las nuevas formas conversacionales, este entrenamiento cuenta con *tres procesos didácticos principales*: un juego de *simulación organizacional grupal*, una metodología de *coaching individual* por medio de fábulas y las *transferencias semanales*.

A la primera, le llamaremos **La Consultora**, y nos servirá para practicar las herramientas del curso en situaciones organizacionales similares a las que transitan los participantes. Las reuniones de La Consultora, usaran en cada una de ellas, la *metodología de coaching grupal* que ofrece el curso.

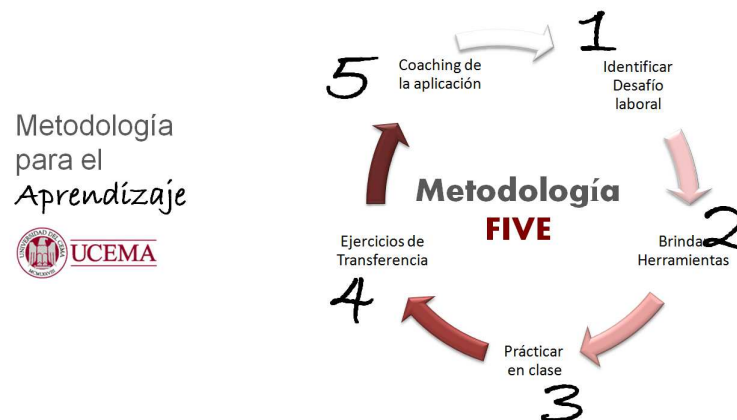
En la segunda, asistiremos al participante en su plan de mejora o transformación de algún aspecto que haga a su empleabilidad, por medio de una *metodología coaching individual* que llamamos **la Fábula**. En ella el participante ampliará su auto-conocimiento y por tanto su posibilidad de cambio. Finalmente, cada clase le planteará al participante una serie de ejercicios para llevar lo aprendido a tu oficina, llamamos a esta metodología con películas y ejercicios **La Transferencia** semanal.

Nuestro equipo de coaches, estará atento de las necesidades individuales de desarrollo de cada participante, lo cual hará del entrenamiento un espacio “a medida”.



Metodología de Entrenamiento DCO y tres tácticas de Aprendizaje

En el Programa DCO hemos desarrollado una metodología que llamamos “Five”, la misma es el resultado de nuestra larga experiencia como entrenadores en entornos corporativos. La metodología busca **acelerar** y **asegurar** el proceso de *incorporación* de lo aprendido en la vida laboral del participante.



La metodología implica seguir en cada sesión el esquema arriba mostrado:

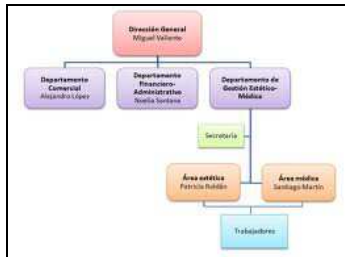
1. Identificar desafíos de oficina juntos con los participantes en relación al tema que se va a desarrollar. Esto facilita el compromiso del participante ya que se convierte en parte del diseño de la agenda y percibe un curso útil a sus necesidades
2. Ofrecer herramientas. Los facilitadores de nuestro equipo, usan las herramientas provistas por las disciplinas que están en boga. En este momento, la PNL y el Coaching Ontológico forma parte central de las ideas que ofrecemos al participante. La práctica nos muestra que la mejor manera de “enseñar” habilidades soft o blandas es desde el ejemplo de los facilitadores.
3. Practicar en clase. Cada herramienta mostrada es practicada durante la sesión a los efectos que los participantes inicien el proceso de vincularse con sus desafíos con nuevas herramientas o maneras de ver o entender/se. Disponemos de múltiples actividades didácticas para hacerse cargo de la práctica
4. Terminada la clase. Invitamos al participante a realizar Ejercicios de Transferencia de lo aprendido a sus vidas laborales. Estos ejercicios tienen un proceso: Primero mirar la habilidad en el personaje de una película (a ver en su tiempo libre). Elegimos películas reconocidas por sus virtudes como entretenimiento. Luego, le planteamos al participante una serie de ejercicios para observar y practicar la herramienta en su trabajo.
5. En la siguiente sesión, antes de iniciar un nuevo tema. Abrimos un espacio de Coaching grupal de la aplicación de campo. Allí se despejan nuevas dudas y se refuerza el aprendizaje.



Tres tácticas de aprendizaje

Las “competencias soft o blandas” son habilidades y, por lo tanto, el mejor camino para mejorarlas: es **la práctica**. La PNL (Programación Neuro Lingüística) enseña que las personas “prefieren” ciertos canales sensoriales por medio de los cuales les resulta más fácil aprender. Por ello, aplicaremos durante los procesos de formación, una batería de distintos **disparadores** para facilitar el proceso de aprendizaje de cada uno. El programa diseñado para su equipo puede contar con cualquiera de estos:

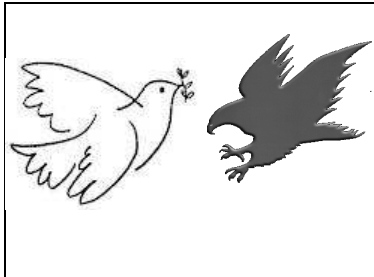
La Consultora – Simulación Grupal



El método del caso ha sido probado como una herramienta valiosa. En este curso incluimos una innovación didáctica que implica una simulación durante todo el curso, en la que los participantes participan como miembros de una empresa de comunicación. En cada sesión se entrega una parte del caso que los participantes desde sus roles (gerentes y colaboradores) deben resolver.

Role play o dramatización. Poner en práctica lo aprendido en una conversación organizacional facilitada con consignas, permite realizar un coaching directo sobre la manera en la que los participantes usan las herramientas enseñadas en clase. Esto permite que todos los participantes, en paralelo, se observen y aprendan de las formas de otros

La Fábula – Coaching Individual



Basado en la teoría que los seres humanos contamos con dos hemisferios cerebrales diferentes. El izquierdo más intelectual y lógico y el derecho más intuitivo y subjetivo. Hemos incorporado una metodología de hacer Coaching desde el cerebro que no se apoya en la lógica (las razones del coachee), sino que facilita un proceso de imaginación que emergen del interior del coachee (sin control) y basado en una fábula que construye entre dos animales (sus partes en conflicto), el coach desarrollo el proceso de Coaching.

La Transferencia de la Semana



Escenas de Películas (Propuesta de Transferencia 1). A los efectos de facilitar la bajada de herramientas conversacionales, luego de cada sesión ofrecemos un documento con consignas para observar en los protagonistas de las películas elegidas el grado de uso o no de las competencias conversacionales planteadas en la sesión. Mezclamos entrenamiento con entretenimiento.

Ejercicios “para la casa” (Propuesta de Transferencia 2). El aprendizaje “por aplicación” es uno de los mejores mecanismos de incorporación. Luego de cada sesión los participantes cuentan con un set de propuestas para aplicar durante la semana. Todo lo realizado se chequea al inicio de la siguiente sesión.



Plan de Trabajo semanal

Clase 1

Cambio y/o transformación: El rol de las conversaciones

Objetivos

Vincular la productividad laboral (gerencial o profesional) del participante con los modelos que usa para producirla.

Presentar al coaching como una disciplina para desafiar los modelos que no están produciendo los resultados deseados

Comprender el formato y el material del entrenamiento: Las herramientas, y las dos dinámicas de Coaching que vamos a proponer (individual y grupal)

Contenidos

- Herramientas conversacionales: Los modelos de Gestión | Nuevos desafíos, ¿un nuevo gestor? | Tipos de conversaciones: Públicas y Privadas
- La Consultora: Introducción al Coaching Grupal. Completar Cuestionario

Propuesta de Transferencia 1 (después de la clase)

1. Película: El discurso del Rey
2. Ejercicios Ver Propuesta
3. Lecturas complementarias: Rafael Echeverría: "La empresa emergente" Capítulos iniciales | Entrevista con Julio Olalla

Clase 2

Diseño de Conversaciones.

Objetivos

Cuando estamos frente a una brecha organizacional entre lo que deseamos y lo que tenemos, proponemos que observemos a la conversación como una palanca. A partir de allí nos podemos preguntar: qué conversación y con quién está faltando. Ello nos lleva a diseñar distintos tipos de conversaciones. Presentaremos ocho tipos de conversaciones a diseñar: De Check In, de Orientación, para Escuchar inquietudes, para la reflexión, para la Acción y para la Relación, para el aprendizaje conversacional (o sobre la meta-conversación) y para el Check Out. La clave propuesta pasa por identificar, diseñar y gestionar cada tipo de conversación según el contexto y objetivo

Contenidos

- Herramientas conversacionales: Distinguir y organizar 8 tipos de conversaciones | Presentación de los Actos de habla tradicionales y los cuatro actos del habla adicionales
- La Fábula:
 - Juego 1 – DE LA INSATISFACION A UN PROYECTO
 - Juego 2 – AUTO-CONOCERSE
 - Juego 3 – TUS PERSONAJES

Propuesta de Transferencia 2 (después de la clase)

1. Película: El juego de la Fortuna



2. Ejercicios Ver Propuesta
3. Lectura complementaria: Paper “Diseño de Conversaciones”. Rafael Echeverria

Clase 3

Conversaciones de Arranque Check In

Objetivos

Las conversaciones organizacionales que resultan superficiales, suelen ser inefectivas. Estas conversaciones no logran la profundidad adecuada por cuestiones relacionales o procedimentales. La técnica del “check in” busca zanjar estas brechas.

Contenidos

- Herramientas conversacionales: La técnica del check in
- La Consultora: Caso 1

Propuesta de Transferencia 3 (después de la clase)

1. Película: “Lo que ellas quieren”
2. Ejercicios Ver Propuesta
3. Lectura complementaria: El Capítulo 8 - Tomo 2, libro “Metamanagement” de F. Kofman: Check in. Actos del Habla (Material extraído del Libro Subjetividad la llave del conflicto)

Clase 4

Conversaciones para Enfocarse Reordenar la Agenda | Presentar el Objetivo

Objetivo (doble)

Coordinar una reunión requiere de la habilidad para tener presente la invitación al mismo tiempo que se puede leer la relación de la misma con los conflictos o situaciones emergentes del equipo.

Contenidos

- Herramientas conversacionales: La Agenda y el Objetivo
- La Consultora: Caso 2

Propuesta de Transferencia 3 (después de la clase)

4. Película: El Placard
5. Ejercicios Ver Propuesta
6. Lectura complementaria:



Clase 5

En cada temática

Conversaciones para Comprender la situación (brecha)

“Ir de visita al mundo de las inquietudes del otro”

Objetivo

La velocidad en la que trabajamos está inhibiendo la posibilidad de la ocurrencia de un tipo de conversación clave para los objetivos, las relaciones y la gestión del conflicto. La conversación para escuchar las inquietudes de otro, requiere de una inversión en tiempo y de la comprensión del fenómeno subjetivo de la escucha. En esta sesión recorreremos el Fenómeno de la Escucha para entrenar su aplicación, lo cual nos enfrentará con sus desafíos. Ir de visita al mundo del otro valida y nos conecta profundamente con nuestra humanidad (ser seres subjetivos)

Contenidos

- Herramientas conversacionales
 - Para indagar: Ventana de Wilver
 - para escuchar:
 - E = (Percibir + Interpretar) x Enfocar
 - 4 Tipologías de Escuchas: previa, desconectada, dirigida y empática.
 - Las 2 Aperturas de la Escucha Empática
- La Consultora: Caso 2

Propuesta de Transferencia 5 (después de la clase)

1. Película: La vida de los otros
2. Ejercicios Ver Propuesta
3. Lectura complementaria: Prólogo del libro “La Empresa Consciente” y Paper de Rafael Echeverría: “La Escucha”

Clase 6 y 7

En cada temática

Conversaciones para la alcanzar miradas superadoras

“Describir y Valorar (opinar) efectivamente”

Objetivos

Antes de pasar a la acción, suele ser útil que las personas alcancen miradas de consenso. Para ello es valioso sostener conversación para la reflexión sobre los hechos y “sus” interpretaciones de manera efectiva. Para estar a la altura, las partes necesitan reconocerse como observadores y evitar la pretensión de tener la verdad o la razón sobre la temática. Registrar los Modelos Mentales desde los que cada uno se expresa y validar la existencia de otros diferentes, suele facilitar este tipo de conversación. Gestionar la divergencia o convergencia de opiniones es clave para alcanzar consensos (opiniones intersubjetivas).

Contenidos

- Herramientas conversacionales: Los hechos y las opiniones | Reflexionar con Otros | Debate, discusión y consenso.



- La Fábula: Juego 4 – LA CINCHADA

Propuesta de Transferencia 6 (después de la clase)

1. Película: En busca de la felicidad
2. Ejercicios Ver Propuesta
3. Lectura: Tomo 2, Cap10 Libro Metamanagement – “Observaciones y Opiniones”. Fredy Kofman

Propuesta de Transferencia 7 (después de la clase)

4. Película: En busca del destino
5. Ejercicios Ver Propuesta
6. Lectura: Feedback contributivo

Clase 8

Conversaciones para la Relación

Hoja de ruta relacional | Sanar el Pasado y Dibujar el futuro

Objetivos

Las relaciones son el contexto en el cual ocurren el resto de las conversaciones. La calidad de la misma pone un límite a estas y a los resultados que estas producen. Entendemos una relación como el conjunto de conversaciones de CI y CD que tengo con y sobre el otro. Ofrecemos una hoja de ruta para un proceso de reconstrucción relacional. Todo viaje comienza por el primer paso que debe darlo quien elige recrear la relación.

Desarticular las incompletudes acumuladas por las partes y diseñar un nuevo futuro relacional, suele plantear desafíos conversacionales importantes.

Contenidos

- Herramientas conversacionales:
 - Hoja de Ruta para identificar manera de intervenir en nuestros procesos relaciones
 - Distinguir Quejas de Reclamos | Recompromisos relacionales: los reclamos y las disculpas
 - Declaraciones Clave: Te elijo | Te perdono | Te acepto
 - El feedback que contribuye y el que afecta
- La Consultora: Caso 4

Propuesta de Transferencia 8 (después de la clase)

1. Película: Cuento Chino (Ricardo Darín)
2. Ejercicios Ver Propuesta
3. Lecturas complementarias: “Relaciones Efectivas”. Paper de Jim Selman | El Capítulo18 - Tomo 2, libro “Metamanagement” de Fredy Kofman: El perdón

Clase 9

En cada temática

Conversaciones para la Acción

“Hacer con el lenguaje”

Objetivos



El lenguaje tiene varios roles (en la sesión anterior vimos dos: describir y valorar), uno de ellos es “hacer que las cosas pasen”. La conversación para la acción es una manifestación en la que el lenguaje muestra su mayor poder: Crear nuevas realidades. Por ello, a la hora de disolver brechas organizacionales, es clave el uso efectivo de este tipo de conversaciones. Hay 4 tipos de actos de habla que componen estas conversaciones: Las expectativas y su doble juego, los Pedidos (órdenes), Ofertas y las Promesas. En síntesis, una valiosa oportunidad para amplificar nuestra capacidad creadora.

Contenidos

- Herramientas conversacionales: Identificar los actos lingüísticos que “hacen que las cosas pasen” | Pedidos | Ofertas y Promesas
- La Consultora: Caso 3

Propuesta de Transferencia 7 (después de la clase)

1. Película: “Un despertar glorioso”
2. Ejercicios Ver Propuesta
3. Lectura complementaria: “Pedidos y Promesas” Cap 14 del libro Metamanagement

Clase 10

Conversaciones de cierre

Sobre cómo hemos conversado ¡ check Out

Objetivo doble (formas y check out)

La conversación sobre cómo estamos conversando, implica una apertura a la pregunta reflexiva: ¿Cómo converso cuando conversamos?. El aprendizaje que produce la misma, es la llave para iniciar la conversación de Check Out

Tendremos muchas reuniones en el futuro. ¿cómo cerraremos las mismas?. La re-uniión tiene como propósito “unir” a un grupo de persona que en principio no lo lograrían por el fluir de los acontecimientos. El cierre de la reunión marca la efectividad de la misma, si cada uno de los participantes muestra su consciencia de compromisos a ejecutar y se declara emocionalmente completo.

Contenidos

- Herramientas conversacionales: Los enemigos del aprendizaje
- Fábula: Juego 5 - PRESTAMOS
- Herramientas conversacionales: La técnica del check out | Componentes de la Promesa | Las declaraciones de completud

Propuesta de Transferencia 7 (después de la clase)

4. Película: Prueba de Fuego
5. Ejercicios Ver Propuesta
6. Lectura complementaria: Libro “¿Para qué trabajamos?” de Sergio Sinay



Facilitador Principal y Equipo



Formación y títulos

- CBC – Programa de Coaching Organizacional con Fredy Kofman (2014)
- Certificación de Coaching con Fábulas – Pitágoras (2012-2014)
- Máster Coach Profesional de la AAPC – 2010
- Círculos Reflexivos Internacionales con Humberto Maturana (2008-2010)
- CDG (Formación en Competencias Directivas Genéricas – Rafael Echeverría 2007)
- Coach Organizacional - Ontológico y Sistémico – (ICP – Buenos Aires – 2003)
- Máster en Dirección de Empresas (IESE – Univ. de Navarra - Barcelona - 1999)
- Ingeniero Electrónico (Universidad Nacional de Tucumán – 1993)

Es **papá** de Juan Francisco, hermano de Eduardo, Luciana y Priscilla. Hijo de Luis y Maggi. Es un amigo incondicional de Fernando, Eduardo, Cristian, Silvina, Carlos, Hernán y Vicky. Es padrino de Mariano y Sofía.

Es **Director Académico** del [DCO](#) (Programa de Desarrollo de Competencias Organizacionales) en la **UCEMA**. El programa es ideal para personas que quieren focalizarse en el desarrollo de sus competencias blandas: Coaching Gerencial | Inteligencia Emocional | Liderazgo en la Práctica | Negociación Organizacional



Es **Profesor Titular** de las cátedras de [Negociación](#) y [Liderazgo](#) en los programas de Máster de la [Universidad del CEMA](#) (Buenos Aires).

Es **Director y Entrenador Senior** de [IDEACTION](#), su área de especialización son los Equipos Gerenciales: Sus desafíos, sus necesidades de coordinación y sus competencias clave.

Es Coach del primer equipo de **Huracán** de Parque Patricios. Durante la temporada 2015, acompañó al equipo en dos objetivos: mantener la categoría y participar en la Copa Sudamericana. El Equipo fue Sub-Campeón de la misma.

Facilita procesos de **Transformación y Coaching Organizacional** para Managers y sus Equipos en empresas públicas y privadas, es experto en facilitar dichos procesos en formatos indoor y outdoor. Fue Certificado como Coach Ontológico y Sistémico. Es Coach personal de Altos Ejecutivos de Empresas.

Es Coach actitudinal del primer equipo de Huracán (jugadores, equipo y cuerpo técnico).

Escribió el **libro** [Subjetividad la llave del Conflicto](#). Una novela didáctica que muestra cómo las herramientas del Coaching Ontológico pueden hacer un aporte valioso al conflicto.

Realizó su MBA, en el [IESE de Barcelona](#), escuela en la cual recibió una formación focalizada en los procesos de Dirección. Durante los tres años que vivió en España, trabajó para Sonnenfeld (Consultora con sede central en Barcelona) en varios proyectos de Estrategia de Negocio, allí desarrolló sus primeras habilidades para la **capacitación In Company**.

Dada su formación y experiencia, **integra en sus intervenciones** las fortalezas de una mirada de Negocios y de la perspectiva de Coach Ontológico.

Coordina equipo de Coaches para proyectos en organizaciones.

Ha trabajado con los Equipos Gerenciales de las siguientes empresas: Accenture, Amena (Telefonía Celular - Madrid), Aeropuertos Argentina 2000, Banco Francés, Hipotecario, Supervielle y Bco. de Córdoba, BAYER (Santa Cruz de la Sierra y Asunción), Berkley International (Compañía de Seguros), Cardif, Citibank, Grupo Cablevisión, Disco, Dunlop, Falabella, Havas Media, IBM, IECSA, Johnson & Johnson Medical, Natura, Nobleza Piccardo, Mastellone, MERCK, Microsoft Law & Corporate Affairs Latam, Monsanto, PAE, Petrobras, Roche, Roure&Asociados (Madrid), Sancor, SADESA, Supermercados La Anónima, Scania, San Antonio-PRIDE, Standard Bank, TVB, Telecom, Telefónica de Argentina, Toyota, Transredes (Bolivia) y VW Argentina y México y Wal Mart Argentina.

Desarrolló su experiencia gerencial liderando proyectos en reconocidas empresas (Telecom, IBM, Grupo Español Contra Punto, Fusion3, Integración Internet SA. y la Red Confianza) en las que desarrolló las habilidades para los campos en los que hoy se dedica a dar **formación para Ejecutivos**. Su mayor experiencia directiva la realizó como Director General, de una compañía de IT dedicada al Entretenimiento, con presencia local en 10 ciudades de Argentina. El desafío incluyó 2 años de relación con la Junta de Accionistas y la dirección de más de 100 personas, entre gerentes y colaboradores.

Es conferencista en múltiples congresos de Negocios, RRHH y Educación. Fue nombrado Miembro del Comité Académico del 2do. y 3er. [Congreso Argentino de Coaching](#) (2007 y 2008). Es miembro del Comité Ejecutivo de la Asociación Argentina de Profesionales de Coaching.

Equipo Profesional



Daniela Barral

Coach – Psicóloga | MBA UCEMA | Consultora en RRHH – Headhunter | Especialista en Coaching de carrera.

Compromiso es lo que transforma una promesa en realidad. Es la palabra que habla con coraje de nuestras intenciones. Y las acciones que hablan más alto que las palabras



Julián Galazzi

Consultor Bilingüe | Experto en temáticas de Capacitación y Desarrollo de personas | Especialista en proyectos de integración local-regional-global

“Lo mejor está por venir”

Bibliografía propuesta

La Propuesta desde una mirada Operativa



- Fredy Kofman: **La Empresa Consciente** Aguilar
- Alejandro Marchesán, **“Comunicación Productiva en la Era de las Relaciones”,** GAE
- Bossi Ignacio: **Subjetividad la llave del conflicto**