

Todo lo que das a otro  
te lo estás dando a ti mismo

# Manual de Coaching

**Cómo mejorar el rendimiento  
de las personas**



**Juan Pablo Villa  
Jose Ángel Caperán**

 **PROFIT**  
editorial

Juan Pablo Villa Casal  
y José Ángel Caperán Vega

# Manual de Coaching

(Guía práctica)

Coaching ejecutivo, cómo se hace  
Herramientas de evaluación y desarrollo  
Ejercicios prácticos





Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra sólo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

© Juan Pablo Villa Casal y José Ángel Caperán Vega, 2010

© para la edición en lengua castellana, Profit Editorial, 2010 ([www.profiteditorial.com](http://www.profiteditorial.com))

Bresca Editorial, S.L., Barcelona, 2010

ISBN eBook: 9788415330042

Diseño cubierta: XicArt



• <a href="#">La sesión de coaching</a> . . . . .	105
• El arte de preguntar . . . . .	107
• El Plan Individual de Desarrollo . . . . .	108
<b>14. Otras herramientas y tecnologías de apoyo al coaching</b> . . . . .	121
• Assessment Centre y Development Center . . . . .	122
• Alineamiento de Equipo . . . . .	124
• Evaluación 360° . . . . .	125
• La voluntariedad y confidencialidad del 360° . . . . .	130
• Alineamiento de equipos por medio del sistema 360° . . . . .	130
• Coaching sin límites: E-coaching . . . . .	132
• Ventajas del e-coaching . . . . .	135
• Desventajas del e-coaching . . . . .	135

### **TERCERA PARTE. HERRAMIENTAS Y PRÁCTICAS PARA DESARROLLAR COMPETENCIAS**

<b>15. Ejercicios por competencias</b> . . . . .	139
CONSEJOS PARA SU UTILIZACIÓN EN LAS SESIONES . . . . .	139
<a href="#">COMPETENCIA: ORIENTACIÓN A RESULTADOS</a> . . . . .	141
— Actividad 1: Introducción al coaching . . . . .	142
— Modelo de contrato de coaching . . . . .	143
— Actividad 2: Planteamiento de objetivos y metas en el proceso de coaching . . . . .	145
— <a href="#">Actividad 3: Grado de crecimiento personal y necesidades para el desarrollo profesional</a> . . . . .	148
— Plan Individual de Desarrollo . . . . .	150
COMPETENCIA: GESTIÓN DEL TIEMPO . . . . .	151
— <a href="#">Actividad 4: Distribución del tiempo</a> . . . . .	152
— Actividad 5: Distribución del tiempo II . . . . .	154
— Actividad 6: Ladrones de tiempo . . . . .	155
— Plan Individual de Desarrollo . . . . .	157
COMPETENCIA: LIDERAZGO . . . . .	158
— <a href="#">Actividad 7: Test Líder Coach</a> . . . . .	159
— Actividad 8: Qué me dicen sobre mis habilidades como líder . . . . .	165
— Actividad 9: Feedback a mi equipo . . . . .	167



---

— Plan Individual de Desarrollo. . . . .	169
COMPETENCIA:ASERTIVIDAD . . . . .	170
— Actividad 10:Aprendiendo a comunicarse mejor. . . . .	171
— Plan Individual de Desarrollo. . . . .	176
<u>COMPETENCIA:TRABAJO EN EQUIPO . . . . .</u>	<u>177</u>
— Actividad 11:Disecionando a mi equipo . . . . .	178
— Actividad 12:Análisis de la distribución del tiempo y tareas. . . . .	181
— Actividad 13:Valoración de la toma de riesgos. . . . .	182
— Actividad 14:Distribución del rendimiento del equipo .	183
— <u>Actividad 15:El arca de Noé . . . . .</u>	<u>186</u>
— Actividad 16:Delegación . . . . .	188
— Actividad 17:Resolver el conflicto. . . . .	192
— Plan Individual de Desarrollo. . . . .	196
<u>COMPETENCIA:AUTOCONTROL . . . . .</u>	<u>197</u>
— Actividad 18:Poniendo orden mental. . . . .	198
— Actividad 19:Detectar lo incontrolable. . . . .	200
— Actividad 20:Argumentación objetiva . . . . .	203
— Plan Individual de Desarrollo. . . . .	205
<b>Bibliografía . . . . .</b>	<b>207</b>





# Dedicatoria

## **Juan Pablo :**

A todos los que nos animaron que fueron muchos a escribir el Manual y en especial: a Clara, mi hija Andrea y mis padres.

## **Jose Angel :**

A todas las personas que nos han elegido como sus entrenadores y han logrado que lo profesional y lo humano se unan para ofrecer lo mejor de nosotros mismos y, a su vez, mejorar nuestra propia vida. A Elsa, a mi hermano Roberto y a mis padres Carmen y Manuel.





# Presentación

Este manual nace en el contexto de una crisis económica donde las emociones y los comportamientos que reflejan *qué se hace, qué se dice, cómo, cuándo y dónde* se basan, por un lado, en el pesimismo y, por otro, en la esperanza en que la tendencia cambie, las circunstancias vuelvan a ser favorecedoras y todo vuelva a la senda del crecimiento como una fuerza de la naturaleza que se moviera de forma libre e impredecible. Pero seamos racionales y pragmáticos ¿quién será el motor del cambio? Muchos ponen toda su fe en la recuperación de los Estados Unidos y en la gestión líderes políticos como Barack Obama, pero nosotros ¿qué podemos hacer? ¿Qué grado de responsabilidad nos corresponde para enfrentarnos a los problemas y obstáculos que nos impiden alcanzar nuestra visión profesional y personal?

Todos nosotros tenemos un potencial en mayor o menor medida pero pocos llegamos a bordear el límite de ese potencial, muchos están incluso a años luz de esa frontera que justificaría un *No Puedo*. En ocasiones nacemos en circunstancias favorables, en otras tenemos que labrarnos nuestro éxito con muchas situaciones adversas que fortalecen nuestras actuaciones y nos hacen maduros a base de un gran desgaste por ensayo y error.

Cuenta Hugo Pratt creador del personaje de aventuras de Cómic *Corto Maltés*, que Corto era hijo de un oficial británico y una gitana gibraltareña. Su madre, que era pitonisa y sabía echar las cartas y leer las líneas de la mano, atormentó la infancia de Corto Maltés porque su hijo no tenía línea de la fortuna en la mano. Así que un buen día su hijo, cansado de es-



cuchar que no sería afortunado en la vida, cogió un cuchillo y se hizo un corte profundo y largo en la palma de su mano donde según la quiromancia debía situarse la línea de la fortuna y mostrando la herida a su madre le preguntó: ¿así es suficientemente larga y profunda?

Indudablemente todos somos responsables de dirigir y gobernar nuestra vida pero en muchas ocasiones, especialmente en nuestra vida laboral, la falta de información y orientación nos conducen a desarrollar una carrera profesional muy por debajo de nuestro Talento. Un factor implicado en este hecho y desconocido para la mayoría es el desconocimiento de nuestro potencial (cuánto hay de *No Quiero* o *No Sé* más que de *No Puedo*) y de nuestra responsabilidad en el éxito y en el fracaso de nuestra carrera. También puede ocurrir que en ocasiones nos sobrevaloramos en exceso y alcanzamos el *Principio de Peter Hemos llegado al máximo nivel de incompetencia sin saberlo y nos estancamos*. Esta situación es aún más grave cuando somos empresarios, directivos y además desarrollamos un proyecto hasta que sobrepasa nuestras capacidades, por mantenernos en una forma *de hacer* obsoleta y *no saber* o *no querer* elegir el camino del cambio y acabamos siendo un lastre para su progreso.

Las causas principales de que no desarrollemos adecuadamente todo nuestro potencial son, entre otras:

- Desconocimiento de nosotros mismos, talento y debilidades
- Mandos que no brindan oportunidades de desarrollo, ni orientación
- Ocupar posiciones o puestos para los que aún no estamos preparados
- Falta de autorreflexión, de planificación de nuestra carrera profesional y de una estrategia encaminada a la consecución de cada uno de los objetivos que nos acerquen a nuestra *Visión, lo que nosotros queremos ser*.

Podríamos enumerar algunas más, pero cuán importante es esa figura que nos ayude a conocernos, nos facilite herramientas de autoaprendizaje y nos haga reflexionar sobre quiénes somos, dónde queremos ir, cómo debemos hacerlo y qué necesitamos para llegar.

Este Manual-Guía Práctica se basa en nuestra experiencia de trabajo con 120 coachees en los últimos tres años (empresarios, directivos y mandos intermedios de diversos sectores) y más de 1.000 sesiones, en



proyectos tanto en empresas privadas (pymes y grandes empresas), como en administraciones públicas, particulares, equipos directivos, políticos y deportistas de élite.

Deseamos que este libro que ha adquirido se convierta en una guía conceptual, metodológica y técnica sobre el coaching. Facilitándole de forma guiada, atractiva y eficaz el desarrollo del potencial de los suyos y de sí mismo.

Pretendemos que este manual sea de ayuda para:

- Aquellos coaches que deseen utilizarlo en sesiones y proyectos de coaching con sus clientes.
- Directivos, empresarios y gerentes tanto para su autodesarrollo, como autodiagnóstico del nivel de sus habilidades y competencias.
- Líderes en general que quieran desarrollar las competencias de sus colaboradores.
- Formadores y profesores que pretendan ampliar y mejorar sus habilidades como entrenadores de competencias.
- Responsables, directores de recursos humanos y de formación que tengan como objetivo conocer conceptos, metodologías y, en general, los requisitos mínimos y características que debe contener un proyecto de coaching que deseen desarrollar internamente, o disponer de criterios al contratar un servicio de coaching.
- Autocoaching: aquellas personas que se aproximen a esta guía para su propio desarrollo personal y profesional. Cada actividad práctica de la tercera parte de este manual es una oportunidad para el autoanálisis y el autodesarrollo.

El *MANUAL DE COACHING Guía Práctica* se divide en tres bloques:

## CONCEPTOS TEÓRICOS

En esta parte se analizan los conceptos básicos del coaching, su origen, objetivos y actores, de modo que el lector se familiarice con los conceptos y terminología que manejará en todo programa de coaching y desarrollo.

## **PROCEDIMIENTO Y METODOLOGÍA DEL COACHING**

Cómo diseñar un proyecto de coaching, reglas básicas, diseño y desarrollo de las sesiones, la técnica de las preguntas, las posibles herramientas de apoyo y el respectivo plan de acción con el coachee.

## **HERRAMIENTAS PARA LLEVAR A CABO SESIONES DE COACHING**

Hemos incluido en este manual un recopilatorio de herramientas prácticas de desarrollo y aplicación en las sesiones de coaching, basadas, por un lado, en el método socrático y en el análisis de competencias; por otro, en las prácticas de la psicología del alto rendimiento deportivo. Orientadas bien a la empresa, en caso de coaching ejecutivo, bien al ámbito personal, en caso de coaching vital.

Los ejercicios y herramientas de apoyo al coaching que hemos diseñado se han incorporado a este manual para la interacción entre coach y coachee, agrupados en función de la competencia y los objetivos que se quieran lograr en las sesiones de coaching.

Asimismo, recopilamos direcciones de empresas, organizaciones y entidades que suministran herramientas tecnológicas muy útiles para el desarrollo de las personas; en este sentido queremos agradecer a Miriam Blanco y a Pablo Fernández Ortega de Profiles Internacional por sus aportaciones.

Por último, en nuestro correo electrónico [info@talent-enterprise.com](mailto:info@talent-enterprise.com) estamos a vuestra disposición para compartir experiencias, enriquecernos mutuamente y aclarar cualquier aspecto de este manual. Así facilitar juntos la creación de una red del conocimiento que sirva de referencia metodológica en la práctica del coaching en España.

JUAN PABLO VILLA CASAL  
JOSÉ ÁNGEL CAPERÁN VEGA



**Primera Parte:**  
**Bases y fundamentos**  
**del coaching**





# 1

## Qué es el coaching

En el capítulo 1 el lector...

- Conocerá las diferentes definiciones de coaching que existen en la bibliografía y el mercado actual.
- Profundizará en la trascendencia de esta disciplina en el campo del alto rendimiento profesional y desarrollo personal.

***Las empresas y organizaciones actuales necesitan líderes no solamente en lo más alto de la pirámide, sino en toda la organización.***

Los buenos profesionales y los líderes pocas veces nacen, generalmente se hacen y la formación clásica, aunque necesaria e importante, no es suficiente. No solamente precisan desarrollar conocimientos, sino entrenar habilidades, competencias y educarse en nuevos valores, creencias y emociones.

Todos somos al principio aprendices, algunos con más aptitudes y mejores actitudes que otros, pero al final las competencias y las habilidades son siempre entrenables a lo largo de toda la vida de una persona.

Definir el coaching es sencillo, procede del término inglés *to coach* que significa entrenar, normalmente los que lo explican lo hacen más complicado de lo que es, esperamos no caer en la tentación de complicarlo aún más.

El término surgió hace veinte años en Estados Unidos, imitando a los

grandes entrenadores de equipos deportivos. En concreto fue Ken Blanchard, el padre del liderazgo situacional quien intentó aplicar sus métodos al mundo empresarial a principios de los noventa, analizando la experiencia de uno de los entrenadores deportivos más famosos: Don Shula, coach del equipo de la liga de fútbol americano los Dolphins de Miami, que dirigió durante veintidós años, llevándolos a las finales (la famosa Super-Bowl) durante cinco temporadas.

Don Shula reveló que el punto de partida del alto rendimiento era preparar a la gente para desarrollar lo mejor de sus habilidades de acuerdo a cinco principios básicos:

- Ser orientado por nuevas convicciones
- Aprendizaje y superación
- Estar dispuesto a escuchar
- Ser consistente
- Ser honesto

Don Shula descubrió que el principal enemigo de los deportistas era su propia mente

El funcionamiento de los equipos deportivos y de los atletas en las grandes competiciones requiere el desarrollo de competencias tales como liderazgo, autoestima, control emocional, ambición, orientación a resultados y trabajo en equipo. Así como un largo etcétera de principios, valores, convicciones, metodologías de trabajo y herramientas específicas que explican el éxito de los equipos y deportistas de alto rendimiento que con recursos similares consiguen resultados superiores.

El coaching no sólo se aplica en deportes individuales o de equipo, permite plantear la universalidad del sistema a otros entornos donde existe la necesidad de conseguir resultados frente a otros competidores.

Así pues, tenemos como clave de esta metodología los recursos extrapolados del alto rendimiento deportivo:

- Desde el entrenamiento en variables como la motivación, autoconfianza, atención y autocontrol, al modelado y moldeamiento de técnica y estrategia.
- De otro lado, el desarrollo magistral del método socrático cuyo ob-



jetivo final es el autodescubrimiento, que la persona llegue a la solución por sus propios medios sacando a la luz destrezas y soluciones que hasta ahora tenía ocultas. No se trata de enseñar sino de *ayudar a aprender*.

El límite de nuestro potencial es imposible alcanzarlo de manera improvisada y solitaria, sólo la propia persona puede llegar a él, pero debe tener un guía, hoy a este guía lo llamamos *coach*.

Se trata de un proceso de aprendizaje, entrenamiento personalizado y confidencial que *cubre el vacío existente entre lo que eres ahora y lo que deseas ser*.

No debemos olvidar que todos los equipos deportivos de alta competición y deportistas de élite tienen entrenadores e incluso psicólogos deportivos. ¿Por qué no tenerlos también en las empresas? Su entorno y mercados son cada vez más exigentes y competitivos.

Las empresas tienen elementos comunes al mundo del deporte en los que la metodología del alto rendimiento deportivo es extrapolable. La clave está en compartir la necesidad constante de resultados con recursos limitados en un tiempo dado.

Una posible definición de coaching:

*Aquel proceso de acompañamiento individualizado (coach) en el que el pupilo (coachee) libera su talento a través de la detección de sus puntos fuertes y sus oportunidades de mejora y la elaboración y seguimiento de un plan de acción concreto.*

### Otras definiciones

- El coaching es un sistema de preguntas por el cual el coach (profesional) ayuda al coachee (cliente) a sacar lo mejor de sí mismo.
- El acompañamiento a una persona o equipo a partir de sus necesidades profesionales para el desarrollo de su potencial y de sus conocimientos para identificarlos y optimizarlos.

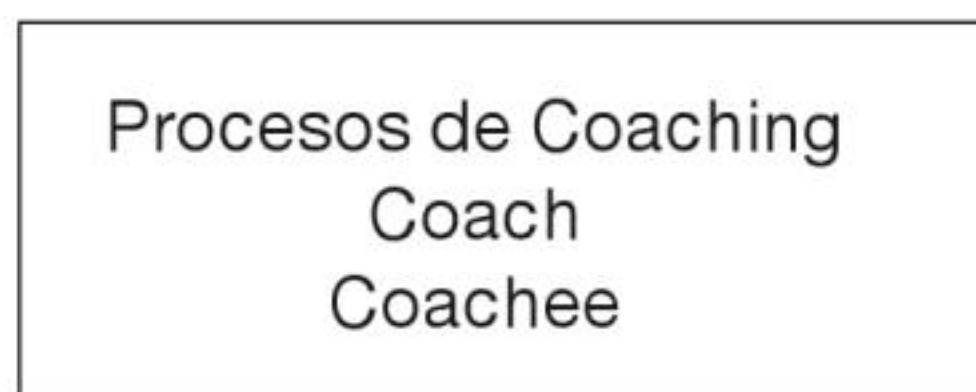


- Una relación facilitadora diseñada mutuamente con un enfoque en el rendimiento profesional, pero que también puede tener un enfoque personal (The international Coaching Federation).

## Situación Presente

## Situación Futura

Hoy



=

Mañana

*Las virtudes más grandes son aquellas que más utilidad reportan a otras personas.*

ARISTÓTELES, filósofo griego.

### Resumen:

El coaching ejecutivo se erige hoy como el epicentro del desarrollo del talento conjuntamente con la formación continua en las empresas. En tiempos de crisis económica la optimización de recursos humanos suele llevar al límite la exigencia de las empresas hacia los afortunados empleados que conservan sus puestos a pesar de todo, siendo imposible no elevar al máximo el potencial de las personas.

Desde este manual, abogamos que todo el mundo puede elevar su rendimiento, perfeccionando no ya sus conocimientos técnicos, que quizá ya sean muy elevados, sino su nivel competencial saliendo reforzados de una situación que se convierte en oportunidad de desarrollo profesional y personal, es decir: planteamiento de objetivos, gestión del tiempo, trabajo en equipo, liderazgo, autocontrol y comunicación. Siempre guiándonos por el principio de pragmatismo, es decir, concretando pasos, técnicas e indicadores de progresos que permitan obtener mejoras evidentes para el profesional y para la empresa.

# 2

## Por qué necesitamos el coaching

En el capítulo 2 el lector...

- Relacionará el estilo de trabajo actual con las necesidades en materia de la gestión del estrés, la competitividad y el esfuerzo que en la vida personal supone el ritmo vertiginoso de la empresa actual.
- Justificará la necesidad de la introducción del coaching ejecutivo para la readaptación de la persona a las necesidades del rendimiento de su correspondiente organización.

Hoy en día cada vez somos más individualistas, vamos más rápido sin saber hacia dónde ir, qué camino tomar. Donde la comunicación se hace a golpe de clic, y con la sensación de que estamos desbordados por los nuevos roles, situaciones y cambios que hemos de asumir tanto en la vida personal como en las empresas. Se hace más necesario preguntarnos a dónde vamos y hacia dónde queremos ir.

- Las tecnologías evolucionan cada día más rápido. Si por alguna razón la tecnología falla en un determinado momento nos sentimos perdidos e incapaces de resolver creativamente los fallos ocasionados.
- La revolución de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) ha acelerado la actividad humana, pero surge la pregunta de si



en lugar de liberarnos de muchas tareas estas nuevas tecnologías nos esclavizan. Aparecen nuevos modelos de organización como servicios 24 horas/7 días que hacen referencia a la disponibilidad total de las empresas a cualquier hora y cualquier día, a través de teléfonos móviles, correos electrónicos, buzones de voz, cajeros automáticos, teletrabajo, e-learning y demás herramientas de Internet. Se está empezando a tener la sensación de que se dispone de menos tiempo que en cualquier otro momento de la historia reciente.

- Existe el miedo a la competencia desbordada, tanto dentro de la organización como fuera de la misma, donde parece que todo vale para alcanzar el éxito; el miedo a transmitir inseguridad al hablar con compañeros y superiores de nuestras frustraciones, fracasos y sobre todo no poder reconocer nuestros errores.
- La formación, aunque necesaria, posteriormente debe aplicarse en el puesto de trabajo. Sucede que no tenemos con quién contrastar si estamos haciendo lo adecuado hasta que se produce un error y entonces sólo recibimos retroalimentación correctiva.
- Existe la imperiosa dictadura del día a día, de la inmediatez, de conseguir resultados y productividad dejando las cuestiones humanas en un segundo plano.

*Falta de compromiso en las relaciones laborales*

*Aumento del absentismo, rotación y desmotivación*

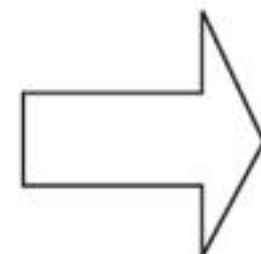
*Esclavitud tecnológica*

*Reducción del tiempo para la familia, el ocio, etc.*

*Despersonalización de las relaciones humanas e individualismo*

*Rapidez de los cambios*

*Cultura basada en el éxito rápido y el castigo al fracaso*



*Incertidumbre en el futuro profesional*

*Se trabaja también en el hogar*

*Más del 40% de la población de los países ricos sufre estrés en distintos grados*

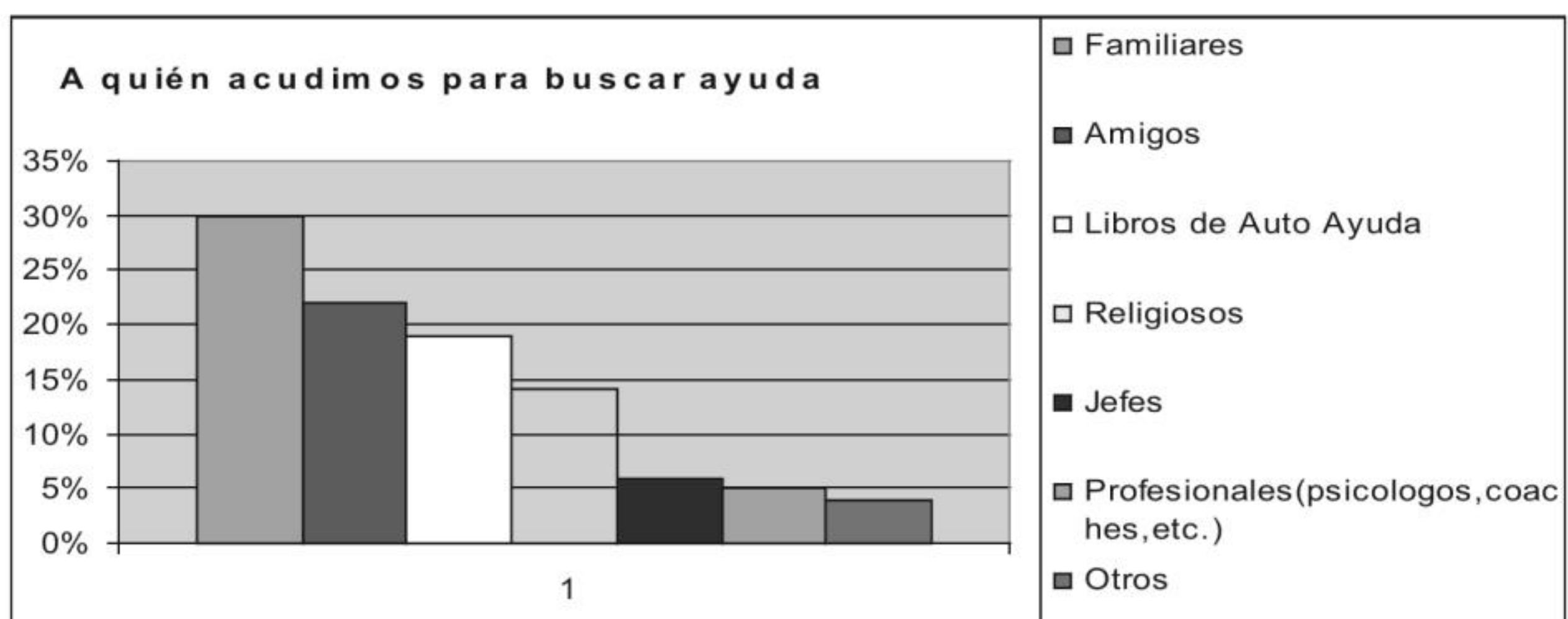
*Las enfermedades como la depresión, la ansiedad y el estrés aumentan sin cesar y cada vez más entre personas jóvenes*

*La situación cuesta millones en gastos médicos y seguridad social*

- Impera la cultura «Operación Triunfo» de éxito rápido, de forma competitiva, individual y con poco esfuerzo, donde no se tolera el fracaso.
- El no poder encontrar a ese «alguien» con el que compartir problemas, fracasos, nuevas ideas, visiones y poder discutir los pros y contras en privado y con confianza.
- Existe la complejidad en la toma de decisiones en una sociedad y mercados globalizados, crisis económicas, etc.

Por todo eso y más surge la necesidad de una persona externa con la que podamos desarrollar un diálogo interior, que nos motive, nos inspire y nos ayude a crecer no sólo profesionalmente sino también personalmente. Ayudándonos a encontrar por nosotros mismos las respuestas que necesitamos, pues serán las que cimentarán los cambios más sólidos.

El coaching emerge con más fuerza que nunca como el recurso necesario para cubrir el *vacío de poder* que supone la incertidumbre sobre nuestro potencial y la suerte como única salida hacia la mejora.



El éxito de los distintos procesos de coaching se basa en la necesidad cada vez mayor de que nos ayuden a descubrir un nuevo camino. El coaching es el proceso de aprendizaje y apoyo que cubre el vacío entre lo que eres ahora y lo que quieres ser.



**Resumen:**

La revolución tecnológica ha supuesto la incorporación a nuestro trabajo de herramientas que optimizan la productividad de los equipos de trabajo. Sin embargo, hay algo que no está dominado ni por números ni por tablas y es la actitud y la habilidad para utilizar magistralmente esas herramientas en beneficio propio y de la organización. Y no nos referimos a la cantidad de pulsaciones por minuto tecleando ni al nivel informático de nuestros colaboradores. De repente, los trabajadores hemos pasado de conducir un coche de caballos a un Fórmula 1. Sobre la marcha hemos aprendido a que su velocidad no nos haga salirnos de la carretera pero, aun así, un equipo de trabajo no puede afrontar el día a día movidos exclusivamente por las tecnologías y el exceso de información.

El coach, igual que el entrenador de un piloto de Fórmula 1, nos permitirá hacernos con el mando de nuestra vida profesional, hoy en día aparentemente desbocada.

# 3

## Componentes del coaching

En el capítulo 3 el lector...

- Definirá cuál es el papel del coach y cuál el del coachee.
- Identificará las diferentes etapas de un programa de coaching, sus objetivos y su distribución temporal.
- Conocerá el método socrático de afrontamiento de una sesión de coaching, su origen y su aplicación práctica.
- Ilustrará el conocimiento introductorio adquirido hasta ahora sobre el coaching con la lectura del plan de acción de un caso real.

### EL COACH

El coach o entrenador es aquel que dinamiza y acompaña en su aprendizaje y perfeccionamiento a la persona tutelada. El trabajo del coach es estimular y facilitar, a través de una metodología científica, válida y fiable a la autorreflexión del coachee de manera que diseñe y se comprometa a un plan de acción fruto de la sinergia del trabajo de ambos.



## EL COACHEE

El coachee o pupilo es la persona a la que se le aplica esta práctica. El coachee no debe recibir las soluciones del coach, sino que debe aprender por sí mismo; el coach es un facilitador.

## PROCESO DE COACHING

El proceso de coaching se puede describir como un acuerdo mutuo suscrito entre coach y coachee, bajo unos principios ético-profesionales consistentes en lograr unos objetivos profesionales y personales, definidos previamente de común acuerdo mediante un plan de trabajo basado en:

- Evaluación, diagnóstico y planteamiento de objetivos: empleo de herramientas como tests, development center, evaluaciones 360°, así como una entrevista de evaluación del perfil del coachee en profundidad.
- Entrenamiento, plan de acción, aplicación y feedback: desarrollo de sesiones socráticas y autorreflexión, con ejercicios de apoyo que incluimos en la última parte de este manual, y puesta en práctica de acciones de mejora inmediatas.
- Postevaluación y seguimiento: evaluación de los resultados que demuestren al cliente o coachee que se van alcanzando los objetivos inicialmente planteados por ambas partes. Así como realizar un seguimiento de los progresos y vicisitudes de los coachees en su práctica diaria del plan de acción.

## DURACIÓN

Cada proceso de coaching es distinto pero el tiempo mínimo aconsejable para obtener resultados es de tres a seis meses, distribuyendo el número de sesiones en función de la etapa del programa de coaching en la que se encuentra.

1. Evaluación, diagnóstico y planteamiento de objetivos: una sesión presencial semanal.

2. Entrenamiento, plan de acción, aplicación y feedback: empezaremos por una sesión presencial semanal para pasar a una cada quince días en la fase de feedback con seguimiento a distancia (on line) semanal.
3. Postevaluación y seguimiento: una sesión presencial mensual, con seguimiento a distancia (on line) semanal.

## LA SESIÓN DE COACHING

Las sesiones de coaching constan de diálogos entre coach y coachee de una duración de entre 60 y 90 minutos (el número de sesiones depende de los objetivos que se quieran conseguir), donde el coach guía al cliente o coachee, por medio de preguntas estratégicamente planteadas hacia sus objetivos y deseos, ayudándole a clarificar sus ideas y la búsqueda de recursos y soluciones. Esta metodología ha de seguir las pautas del método socrático.

## EL MÉTODO SOCRÁTICO O LA MAYÉUTICA

### SÓCRATES O EL PRIMER COACH DE LA HISTORIA

El método socrático se define como la heterodirección a través de preguntas y generación de opciones posibles, el coachee toma decisiones a partir de una información desprovista de prejuicios, complejos, subjetividades y estados de ánimo.

La mayéutica fue el método utilizado por Sócrates para que sus discípulos alcanzaran *la virtud*, definiendo virtud como aquello que encamina nuestro *ser y hacer* para obtener la felicidad. La persona se hace consciente de la posesión de herramientas para desarrollar su *virtud*, no se le dan herramientas, el coach se las *redescubre en sus manos*.

Sócrates no dejó nada escrito, ya que consideró que la palabra tenía más fuerza que la escritura. Y por eso toda su enseñanza filosófica fue oral. Por esto no podemos saber nada directamente de Sócrates sino sólo por lo que han dicho otros de él. Entre las fuentes que hablan de Sócrates po-





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

### COMPONENTES DE COACHING



### CASO: EL DILEMA DE ANTONIO

Antonio es encargado de una sección de laminado con 24 operarios dentro de una fábrica de bienes de equipo. En las sesiones de coaching Antonio nos comentaba que quería desarrollar la autonomía e iniciativa de sus subordinados, pues cualquier incidencia en la sección por intrascendente que fuera se la consultaban antes de intentar resolverla ellos solos. También se pasaba mucho tiempo en la línea de producción explicando y repitiendo procesos y secuencias para que algunos operarios aprendieran a manejar las máquinas correctamente y sin errores se despilfarraba material y en ocasiones debía parar la línea a pesar de que habían recibido un curso sobre el manejo de las máquinas y herramientas de su sección antes de incorporarse al puesto.

Antonio trazó el siguiente plan de acción con la ayuda de su coach:

- A. Mejorar los aprendizajes de los operarios**
- B. Mejorar la toma de decisiones para la resolución de incidencias**



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

# 4

## El coaching y el desarrollo de competencias

En el capítulo 4 el lector...

- Definirá con exactitud qué es una competencia y sus componentes sujetos a evaluación.
- Diferenciará los niveles de desarrollo de cada competencia con el objeto de poder evaluar el punto base del que parte el coachee ante un programa de coaching. Así como estimar hasta qué niveles puede llegar en función de la demanda de la organización, el grado de compromiso del coachee y el tiempo disponible.
- Conocerá los principios del aprendizaje y modificación de conductas derivados de la psicología experimental aplicados, por su innegable eficacia, al afianzamiento de los planes de mejora diseñados a lo largo de las sesiones de coaching.

### QUÉ SON LAS COMPETENCIAS

#### ORIGEN

Desde que en 1973 David McClelland evidenciara que los tests de aptitudes y actitudes, los títulos y expedientes académicos no permiten predecir la actuación en el trabajo ni el éxito personal, se ha producido un amplio avance para la introducción de los modelos basados en competencias en





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



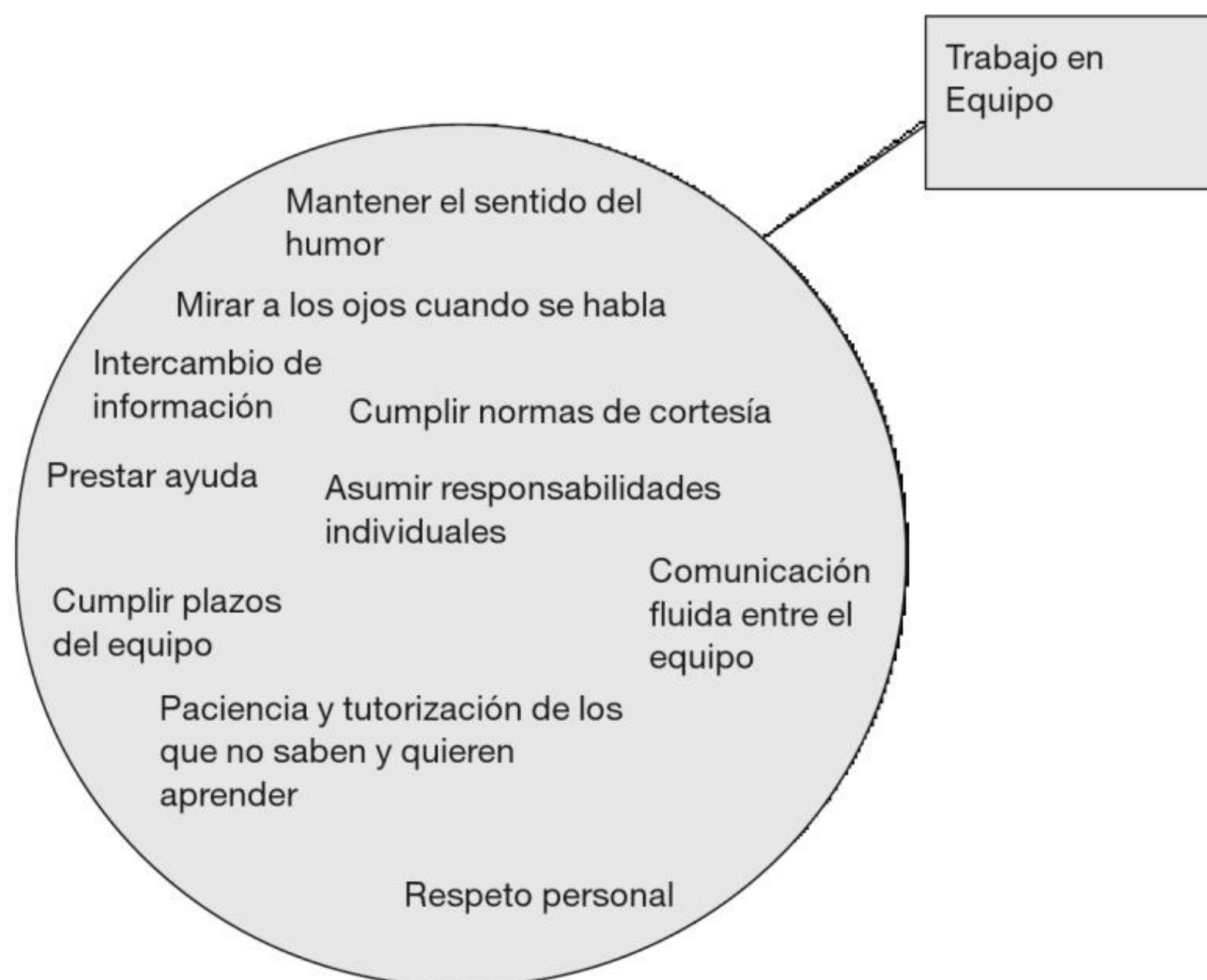
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



Las competencias que se van desarrollar en el proceso de coaching deben ser aquellas que demanda la organización y no sólo las que el coachee crea necesitar; debemos buscar el equilibrio entre ambas vertientes.

En una organización es importante identificar qué y cómo lo hacen *los mejores*, según la organización, en puestos similares a los que ocupa nuestro coachee. En ocasiones, no encontraremos definiciones de competencias ni listados de comportamientos que clasifiquen cuáles son las conductas óptimas del puesto en esta organización.

No obstante recomendamos identificar con el cliente las competencias con nuestro propio *diccionario* y definir cuáles pueden ser los comportamientos deseables de común acuerdo con el cliente. Veremos con sorpresa cómo algunos comportamientos son valorados de forma diversa entre distintos clientes y organizaciones. Es muy importante nuestra capacidad de ajustar y adaptarnos a la cultura de la organización, pero también informar honestamente a nuestro cliente de aquello en lo que discrepamos.



Ejemplo de conductas solicitadas a los miembros de un equipo de trabajo en una de las organizaciones para la que realizamos un proyecto de coaching de equipo.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

## 2. Preguntas para comprobar conjeturas o supuestos

Preguntas para comprobar hipótesis o conjeturas. Con ellas se busca la certeza, hacen que el coachee piense acerca de presuposiciones y creencias no cuestionadas en las que están basando sus argumentos. Esto les remueve las bases de sus creencias y pretenden que hagan avances más firmes.

- ¿Qué más podríamos asumir o suponer?
- ¿Parece que asumes que...?
- ¿Por qué pensaste esto?
- ¿Cómo puedes comprobar o verificar que lo que me estás diciendo es correcto?
- ¿Qué pasaría si no fuera así como piensas?
- ¿Qué pasaría si estuvieras incorrectamente informado?
- ¿Cómo podrías estar seguro de lo que estás diciendo?

## 3. Preguntas que exploran razones y evidencia

Cuando el coachee expone explicaciones razonadas, las preguntas ayudan a profundizar en ese razonamiento y se presupone algo por cierto sin más. Sirven para determinar las causas de los problemas y son muy útiles para encontrar soluciones y evitar bloqueos.

- ¿Por qué te está sucediendo eso?
- ¿Puedes explicarme un ejemplo?
- ¿Cuáles son las causas para que suceda? ¿Por qué?
- ¿Cuál es la naturaleza de eso que te está pasando?
- ¿Cuáles son las razones? ¿Son de peso?
- ¿Por qué está pasando...?
- ¿Cuáles son las causas?
- ¿Por qué? (seguir preguntando)

## 4. Preguntas sobre puntos de vista y perspectivas

Cuando la mayoría de los argumentos se dan desde una posición o punto de vista personal, es necesario hacer de *abogado del diablo* e intentar buscar otros argumentos para que el coachee comprenda que existen otros puntos de vista igualmente válidos.

- ¿De qué otra manera se podría mirar o enfocar esto... de forma que parezca razonable?





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

### EJEMPLO SECUENCIA SESIÓN DE COACHING

- a. 10-15 primeros minutos: Repaso de la sesión anterior y feedback sobre las acciones llevadas a la práctica por el coachee desde entonces. Resolución de dudas y alternativas de respuesta ante acciones en las que ha tenido dificultades.
- b. 5 minutos: Presentación del objetivo de la sesión actual y de las herramientas que vamos a utilizar.
- c. 10 minutos: Aplicación de la ironía (método socrático).
- d. 10-15 minutos: Aplicación de la mayéutica.
- e. 15 minutos: Uso de ejercicios prácticos, supuestos o ejemplos ilustrativos para que el coachee profundice en su autoconocimiento y fije mejor sus conclusiones y acciones de mejora. El coach actúa como guía a través de la mayéutica.
- f. 5 minutos: Recopilación de conclusiones.
- g. 15 minutos: Propuesta consensuada de acciones y seguimiento.

Los objetivos deben ser realistas al tiempo disponible, por lo tanto no será de recibo un número de competencias inabarcable que perjudique la consecución de unos mínimos.

Es conveniente llevar una agenda de sesiones y prefijar las fechas, horario y lugar de donde se llevarán a cabo. Es imprescindible evitar interrupciones y llamadas inesperadas.

COACHEE								
COACH								
EMPRESA								
LUGAR DE IMPARTICIÓN								
SESIÓN	FECHA	HORA	SESIÓN	FECHA	HORA	SESIÓN	FECHA	HORA
1 <sup>a</sup>			3 <sup>a</sup>			5 <sup>a</sup>		
2 <sup>a</sup>			4 <sup>a</sup>			6 <sup>a</sup>		



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.







You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

## Resumen de Desarrollo

para Pablo Fernández

Conjunto de Habilidades	Calificación de Todos los Observadores				
	1 Nunca	2 Rara vez	3 A veces	4 Normalmente	5 Siempre
<b>Zona Favorable</b>					
<b>Fortalezas</b>					
El consenso de las percepciones de su grupo de referencia muestra que estas competencias son claras fortalezas, puesto que caen dentro o por encima de la Zona Favorable.					
<b>A</b> Inspira Confianza					4.75
<b>J</b> Demuestra Compromiso					4.73
Trabaja Eficientemente					4.60
<b>J</b> Trabaja Competentemente					4.47
Piensa Creativamente					4.45
<b>AJ</b> Se Comunica Eficazmente					4.44
<b>A</b> Motiva Satisfactoriamente					4.33
Se Ajusta a las Circunstancias					4.30
<b>A</b> Escucha a los Demás					4.12
Busca Mejorar					4.07
<b>J</b> Obtiene Resultados					4.07
Toma Acción					4.00
Establece Relaciones Personales					3.90
Procesa Información					3.80
Brinda Orientación					3.75
<b>AJ</b> Facilita el Éxito del Equipo					3.73
Cultiva los Talentos Individuales					3.55
<b>Áreas de Desarrollo</b>					
El consenso de las percepciones de su grupo de referencia muestra que es necesario mejorar esta competencia (que cae por debajo de la Zona Favorable), debiendo considerarse de alta prioridad en el desarrollo de su carrera profesional.					
<b>AJ</b> Delega Responsabilidad					3.45

Detalle de las principales fortalezas y puntos de mejora en una evaluación 360°



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

- Compatibilidad de la estructura del programa de coaching con coachees que viajan permanentemente o se encuentran desplazados
- Afrontamiento de imprevistos que pueden retrasar las sesiones de coaching y alargar el programa inevitablemente, haciendo el espacio intersesiones demasiado grande como para crear un vínculo de confianza entre coach y coachee.

De esta manera hemos de aprovechar las facilidades que internet nos ofrece utilizando la videoconferencia a través de programas como *Skype* o el tan popular *Messenger*. También, pero más para intercambio de información puntual, el chat y el correo electrónico. Podemos incorporar este elemento en el coaching de dos maneras:

- Como complemento a las sesiones presenciales para realizar seguimientos de los progresos y las dificultades encontradas por el coachee en la puesta en práctica de las acciones de mejora entre sesión y sesión.

Así por ejemplo: si las sesiones presenciales se celebran cada 15 días se hace necesario un seguimiento online en la semana intermedia, ya sea mediante mail, chat o videoconferencia de duración menor a la sesión presencial para otorgar feedback al coachee sobre su trabajo.

- Como vía única de comunicación en directo y visual del desarrollo de la sesión de coaching. En este caso la videoconferencia es la mejor sustituta de la sesión presencial, cuyos inconvenientes se ven neutralizados con sus ventajas.





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

**Tercera Parte:**

**Herramientas y prácticas  
para desarrollar competencias**



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

## COMPETENCIA: ORIENTACIÓN A RESULTADOS

### COMPETENCIA - ORIENTACIÓN DE RESULTADOS

#### DEFINICIÓN

Se define como la necesidad de alcanzar cotas altas de éxito en las metas y objetivos profesionales y personales que se planteen dentro de una visión ambiciosa.

*Lo que el genio tiene de bello es que se parece a todo el mundo y nadie se le parece.*

HONORÉ DE BALZAC, escritor inglés





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

### ACTIVIDAD 3

#### Grado de crecimiento personal y necesidades para el desarrollo profesional

##### OBJETIVO

Que el coachee sepa diferenciar entre la adquisición de conocimientos y habilidades profesionales y el crecimiento personal en competencias interpersonales fruto de la experiencia.

Que el coachee sea consciente de los aspectos que han facilitado un crecimiento y maduración personal respecto al principio de su carrera profesional.

Ampliar el autoconocimiento del coachee identificando fortalezas, potenciales de mejora y factores que intervienen en su crecimiento.

Establecer los conocimientos y competencias que se han mejorado y cuáles deben desarrollarse en un futuro a medio-largo plazo para alcanzar nuevos OBJETIVOS o METAS PROFESIONALES.

Que el coachee reflexione y reconozca sus necesidades futuras en *competencias técnicas* y *competencias interpersonales/sociales* para el desarrollo de su *CARRERA PROFESIONAL*

##### PROCESO

Puntúa de 0 a 10, en la línea discontinua, tu nivel de conocimientos y habilidades profesionales TÉCNICAS al principio de tu carrera laboral y actualmente.

Puntúa de 0 a 10 tu grado de crecimiento personal y de madurez, COMPETENCIAS SOCIALES/INTERPERSONALES, que has experimentado desde el principio de tu carrera laboral y actualmente.

Puntúa de 0 a 10 la puntuación a la que aspiras en un futuro a medio-largo plazo y analiza cuál es el planteamiento de objetivos que te permitirá conseguir tales puntuaciones.

Por último une las puntuaciones obtenidas con dos líneas, una para los conocimientos y competencias técnicas y otra para las competencias sociales/interpersonales, de manera que obtengas ambos perfiles de desarrollo.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

<b>ACTIVIDAD 4</b>	
<b>Distribución del tiempo (I)</b>	
<b>OBJETIVO</b>	
Que el coachee tome conciencia de la distribución gráfica real de su tiempo, las contradicciones con sus prioridades, y las conclusiones derivadas de dicho análisis.	
<b>PROCESO</b>	
A través de este ejercicio verás gráficamente cuál es la distribución, por factores vitales, de tu tiempo en la actualidad.	
<b>El trabajo:</b> el tiempo dedicado en el trabajo, tanto dentro del horario como fuera del horario establecido.	<b>La pareja:</b> tiempo dedicado en exclusiva a la pareja, al margen del tiempo familiar y amistad.
<b>La formación profesional:</b> tiempo dedicado a la realización de cursos de formación y adquisición de nuevas competencias profesionales. También autodidactas.	<b>El cuidado del cuerpo:</b> tiempo dedicado al cuidado de la alimentación, la hidratación, el sueño, etc.
<b>La familia:</b> tiempo dedicado al cuidado y disfrute de la familia.	<b>El desarrollo personal:</b> tiempo dedicado al fomento de una mejor calidad de vida de la persona. Es un tiempo libre absolutamente personal e individual, no compartido con nadie.
<b>La amistad:</b> tiempo dedicado al fomento y mantenimiento de las amistades.	





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

## ACTIVIDAD 7

### Test de evaluación del líder como coach

Rodea con un círculo la frecuencia con la que se presenta cada conducta en tu comportamiento cotidiano con tu equipo de trabajo

	Rara vez	A veces	Frecuente
1. Invierto tiempo con mis colaboradores para ayudarles profesionalmente en sus carreras.	1	2	3
2. Invierto tiempo con mis colaboradores dialogando con ellos sobre cómo potenciar sus fortalezas y virtudes.	1	2	3
3. Observo a mis colaboradores y capto maneras de hacer y comportamientos para mejorar.	1	2	3
4. Cuando debo corregir a un colaborador no me arriesgo a herir sus sentimientos, por eso suelo utilizar un estilo asertivo.	3	2	1
5. Cuando me reúno con un colaborador aseguro privacidad y un tiempo sin interrupciones.	1	2	3
6. En una reunión de desarrollo yo animo al colaborador a contarme todo lo que opina acerca del tema en cuestión.	1	2	3
7. Hago un seguimiento de los planes que previamente he acordado con el colaborador y le asesoro en ese proceso.	1	2	3
8. Me resisto a perder a mis mejores colaboradores ante mejores ofertas provenientes de dentro y de fuera de la empresa.	3	2	1
9. Ante una presentación, entrevista o reunión, en la que intervienen mis colaboradores como ponentes, dedico tiempo para diseñar una estrategia y optimizar el rendimiento de mi gente en esa situación.	1	2	3
10. Identifico y comunico las consecuencias de que un colaborador no desarrolle todo su potencial.	1	2	3
11. En una reunión de desarrollo le describo a mi colaborador específicamente cuál es el comportamiento o actuación ideal hacia la que debe orientarse.	1	2	3
12. En una reunión de desarrollo me concentro más en mi perspectiva que en la de mis colaboradores.	3	2	1



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Ahora analiza con tu coach y diseña acciones conjuntamente a partir de los resultados para mejorar como líder coach:

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
-





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

### DISEÑANDO EL FEEDBACK DE APOYO

#### PROCESO

A continuación vamos a diseñar cómo se daría el feedback de apoyo a las personas que hemos seleccionado anteriormente, teniendo en cuenta qué aspecto de su rendimiento vamos a potenciar.

1. Descripción de la razón/hecho/circunstancia por la que se le brinda este reconocimiento verbal, por qué le damos las gracias, cumpliendo con el esquema Sujeto-Verbo-Predicado, donde el sujeto ha de ser siempre el nombre de la persona a la que se dirige el coachee.
2. Descripción del efecto positivo (en el equipo, en el clima laboral, en los beneficios...) que tiene o ha tenido su buen hacer.
3. Agradecimiento: el feedback de apoyo se cierra con un agradecimiento.

NOTA: en el feedback de apoyo han de seguirse estos tres pasos y en el mismo orden, puesto que si vamos directamente al agradecimiento sin haber cumplido con los dos puntos anteriores el interlocutor no podrá estimar el valor ni el alcance de ese agradecimiento (Ej. no es lo mismo dar gracias por un café que dar gracias por un proyecto finalizado a tiempo).

A continuación, cada uno de los aspectos que hay reforzar y dar reconocimiento de cada una de las personas implicadas vamos a traducirlos en feedback de apoyo siguiendo el guión de tres puntos expuesto anteriormente.

#### FEEDBACK DE APOYO CASO 1

<b>RAZÓN</b>	
<b>EFFECTO</b>	
<b>AGRADECIMIENTO</b>	

#### FEEDBACK DE APOYO CASO 2

<b>RAZÓN</b>	
<b>EFFECTO</b>	
<b>AGRADECIMIENTO</b>	

#### FEEDBACK DE APOYO CASO 3

<b>RAZÓN</b>	
<b>EFFECTO</b>	
<b>AGRADECIMIENTO</b>	





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

**COMPETENCIA: TRABAJO EN EQUIPO****COMPETENCIA - TRABAJO EN EQUIPO****DEFINICIÓN**

Es la habilidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes, incluso cuando la cooperación conduce a un objetivo que no coincide o se contradice con el personal. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque identifican claramente que sus acciones repercuten en las acciones del equipo y el objetivo común. Supone tener facilidad para las relaciones interpersonales y comprender las repercusiones de las propias en el equipo

*Puedes censurar al amigo en confianza pero debes alabarlo delante de los demás.*

LEONARDO DA VINCI



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

**ACTIVIDAD 15****El arca de Noé****OBJETIVO**

- Identificar las características y proceder al análisis de los miembros del equipo que están alineados con los objetivos grupales y aquellos que no lo están.

**PROCESO**

Nuestro equipo de trabajo se convierte en el arca de Noé. Tres son los perfiles de los miembros del equipo:

1. Caballos: componen la tracción del equipo. Son personas implicadas en que el equipo salga a delante. Tiran de los proyectos mediante la toma de decisiones, la distribución de tareas y el seguimiento continuo de los progresos. No tienen por qué tener el rol de líderes, pueden ser colaboradores con un grado de desempeño en la competencia de trabajo en equipo de un nivel alto. Sus intereses individuales son coincidentes con los intereses del colectivo.
2. Avestruces: esconden la cabeza. Son personas que siguen la tendencia imperante en el equipo. Pasivas y que evaden cualquier tipo de conflicto. Personas con un liderazgo nulo independientemente de que ostenten el puesto de jefe de equipo.
3. Cangrejos: caminan hacia atrás. Son personas que suponen un lastre dentro del desarrollo del equipo de trabajo. Toman decisiones equivocadas e irreflexivas, tienen una nula habilidad para empatizar. Y sus intereses individuales son incompatibles con los intereses colectivos.

**PREGUNTAS**

- ¿Quiénes son caballos, avestruces y cangrejos?
- ¿Cuáles son los motivos?
- ¿Cuáles son las virtudes y defectos de cada miembro de esta arca de Noé?
- ¿Qué acciones ayudarían a lograr que todos fueran caballos?
- ¿Qué acciones tendrían que emprender los caballos para fomentar un mejor alineamiento con los intereses del equipo en el resto de compañeros avestruces y cangrejos?





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Pacto o negociación	Similar a la decisión anterior pero cada una de las partes cede algo para llegar a un punto medio, dejando no satisfechos algunos temas. Estamos medio en lo correcto, pero aún nos quedan asuntos pendientes	Ambas partes resultan mejor con un pacto que intentando en una posición de ganar-perder El acuerdo permite a cada uno estar mejor que sin el acuerdo Conseguir un acuerdo donde ambos ganen parcialmente y es posible	La solución se disuelve tanto que el compromiso de las dos partes cambia o se consigue el objetivo previsto Solución <b>AMBAS PARTES GANAN PARCIALMENTE</b>
Negación o evitar	La gente evita el conflicto negando su existencia	El conflicto es relativamente poco importante, el momento es equivocado, se necesita un periodo de enfriamiento Es irresoluble y lleva mucho tiempo enquistado pero no impide que se logren los objetivos organizacionales Hay información insuficiente para lidiar con el conflicto de forma efectiva	El conflicto es importante y no desaparecerá sino que se seguirá construyendo Otros pueden o deben resolver el conflicto mejor Solución <b>NADIE GANA</b>
Ceder, complacer, limar asperezas	Se cede a las pretensiones de una las partes, de manera que se mantiene la relación superando ese escollo	Cuando la preservación de la relación es lo más importante en ese momento Necesidad de bajar la intensidad de un conflicto potencialmente explosivo Necesidad a corto plazo de armonía El conflicto es por problemas de personalidad y no se puede resolver fácilmente a corto plazo Una de las partes tiene o puede producir un daño mayor	Si la tolerancia lleva a evadir un tema que puede ser un elemento de perjuicio presente o futuro en la organización. Solución <b>UNO PIERDE y OTRO GANA</b>



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

**COMPETENCIA: AUTOCONTROL****COMPETENCIA - AUTOCONTROL****DEFINICIÓN**

Capacidad para mantener un equilibrio psicofisiológico que permita un óptimo rendimiento en situaciones de presión y estrés, ahondando en el autoconocimiento de los recursos disponibles de la persona para hacer frente a este tipo de demandas así como optimizar tales estrategias encaminadas a una mejor calidad de vida en el plano laboral.

*La verdadera libertad consiste en el dominio absoluto de sí mismo.*

MICHEL EYQUEN DE MONTAIGNE





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

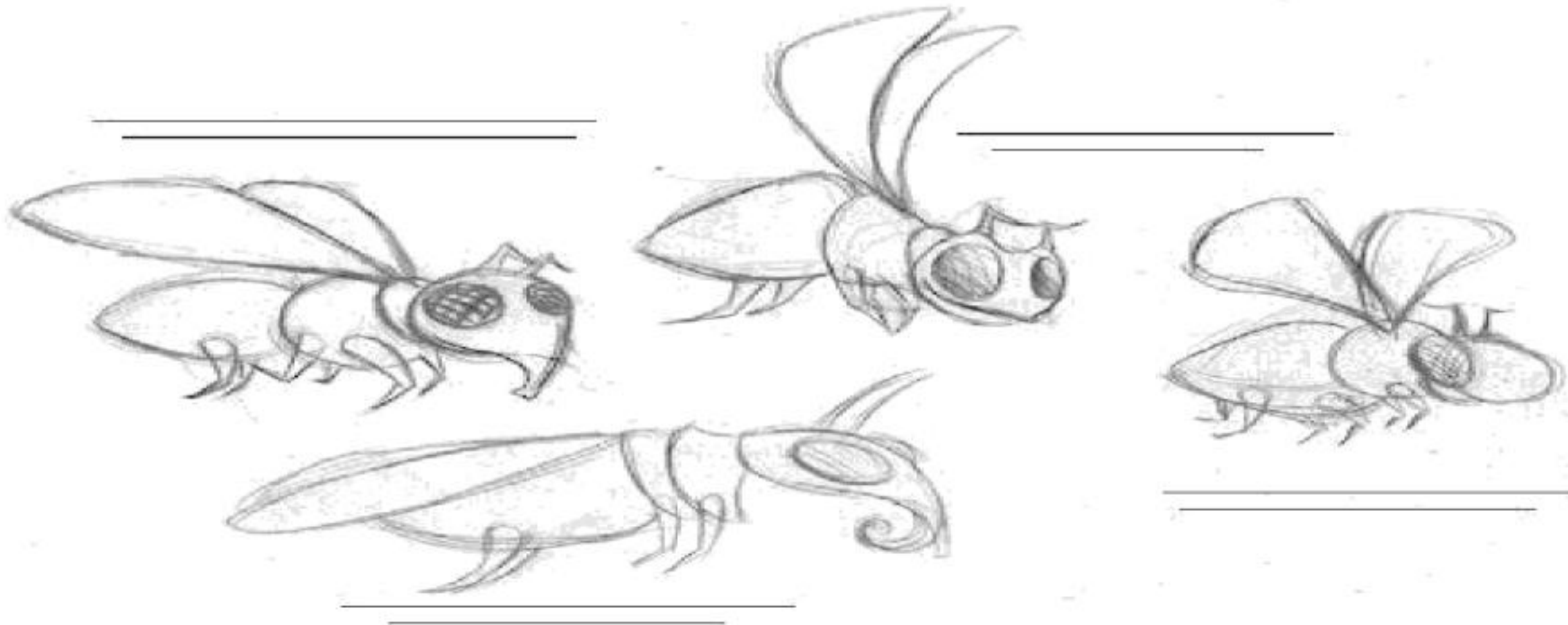


You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

**PASO 1: IDENTIFICAR LAS MOSCAS QUE ME MOLESTAN Y A QUÉ PERSONA PERTENECEN**





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.