



GUÍA LÍDER COACH

EDICIÓN GESTORES DEL TALENTO EDUCATIVO,
DINAMIZADORES JUVENILES Y DEPORTISTAS
DE ALTO NIVEL Y ALTO RENDIMIENTO

TÍTULO **GUÍA LÍDER COACH**
Edición gestores del talento educativo, dinamizadores juveniles y deportistas de alto nivel y alto rendimiento.

DEPÓSITO LEGAL BA-000283-2018

EDICIÓN Primera Edición, Junio de 2018, en Mérida (Extremadura).
JUNTA DE EXTREMADURA

EQUIPO En la realización de esta publicación ha participado un equipo multidisciplinar integrado por profesionales de los ámbitos de la pedagogía, la innovación educativa, la investigación, el coaching, el ocio y tiempo libre y la gestión pública.

La Junta de Extremadura ha contado para la implementación de este proyecto con la asistencia técnica del Equipo ConKistadores y de Raúl de Tena.

**DISEÑO Y
MAQUETACIÓN** RC&Media

AGRADECIMIENTOS Desde la Junta de Extremadura queremos poner en valor el trabajo del personal que ha dado como resultado esta publicación y agradecer, de un modo especial, a todos los participantes y colaboradores del proyecto Guía Líder Coach.

CONTACTO JUNTA DE EXTREMADURA
<http://culturaempresarial.extremaduraempresarial.es/rincon-didactico/>
<http://www.fundacionjd.com/anillo-cife/>

REDES SOCIALES @CulturaEmpresarialExt
<https://es-es.facebook.com/CulturaEmpresarialExt/>

@FJyD <https://www.facebook.com/fundacion.jyd>

Conocer innovadores campos de mejora organizativa, desarrollar nuevas potencialidades individuales y grupales acordes a la sociedad actual, siempre es un atractivo en cualquier ámbito; por ello presentar esta Guía Líder Coach es una enriquecedora muestra dentro del panorama formativo que impulsa el talento a diferentes niveles y que apuesta por trabajar las competencias y emociones propias, pero que, en muchos casos, no sabemos que están ahí.

Hoy en día, la sociedad actual, nos lleva a vivir en un continuo proceso de cambio; la rutina, el rápido transcurrir de las jornadas, la presión semanal o los aspectos más rutinarios aplicados a los diferentes ámbitos, hace que nos acostumbremos a una realidad errónea, confusa, y que nuestros hábitos decaigan en productividad. Extremadura demuestra, una vez más, que es una región que apuesta por el talento, por la innovación, y avanza así en nuevos escenarios. Con la Guía Líder Coach se pretende mejorar las habilidades comunicativas de liderazgo, de gestión, en diferentes entornos, incentivando la proactividad de los diferentes agentes. Todo ello mejorando la capacidad de movilización, de respuesta y de iniciativa en contextos situacionales variados en los que las capacidades y las habilidades se puedan contagiar en nuestro entorno más inmediato.

Por todo ello, aprovechemos esta oportunidad para aprender a aprender, para sacar lo mejor de nosotros mismos, fomentando actitudes y emociones positivas que nos lleven a mejorar la gestión de estados de ánimo que tanto influyen en nuestro día a día y en las relaciones sociales.

Los retos y desafíos están ahí, en todos los sectores, de nosotros depende cómo los afrontamos. Reflexionemos y sigamos trabajando juntos para conseguir que nuestros esfuerzos se traduzcan en nuevos y mejores aprendizajes y fortalezas para todos y todas.

Guillermo Fernández Vara
Presidente de la Junta de Extremadura

ESTA GUÍA ES PARA TI SI RESPONDES AFIRMATIVAMENTE A ALGUNA DE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

- ¿Quieres aprender herramientas del mundo del Coaching para liderar tu desarrollo y el desarrollo de tus equipos, grupos de influencia o alumnos?
- ¿Quieres conocer nuevas formas de impulsar tu propio potencial y el de las personas a las que acompañas en tu día a día?
- ¿Trabajas en entornos profesionales, educativos, asociativos o deportivos y no tienes intención alguna de convertirte en Coach, sólo de mejorar tu bagaje como profesional o voluntario y subir al siguiente nivel?
- ¿Piensas que tienes margen de mejora en tu desarrollo profesional y personal y no tienes claro cómo sacar mejor partido a tus potencialidades?
- ¿Quieres adquirir las habilidades necesarias para ser el motor del cambio que necesita tu entorno de influencia?

ESTA GUÍA ES PARA TI SI ERES ALGUNO DE ESTOS PERFILES:

- Mandos intermedios y Directores Operativos con equipos a su cargo que necesitan mejorar sus capacidades comunicativas, de liderazgo y de gestión de personas.
- Directores, gerentes, empresarios y ejecutivos que quieran adquirir conocimientos y habilidades de gestión de equipos.
- Profesionales con experiencia organizacional y en gestión de personas, interesadas en mejorar su rendimiento y el conocimiento de los aspectos cognitivos y emocionales de las personas.
- Profesionales que van a asumir el rol de Coach Interno o Directivo Coach en sus organizaciones.
- Directivos de Centros Educativos y Profesores Docentes que quieran mejorar la interacción con compañeros y colaboradores, así como acompañar a

**ESTA GUÍA ES PARA TI SI ERES
ALGUNO DE ESTOS PERFILES:**

su alumnado a explorar y explotar sus potencialidades y talentos.

- Responsables de Centros Jóvenes y Dinamizadores de Asociaciones y Movimientos Juveniles acostumbrados a movilizar y activar grupos.

- Deportistas de Alto Nivel y Alto Rendimiento que quieran aprender a manejar y gestionar mejor sus estados emocionales en momentos de preparación, competición y recuperación.

**ESTA GUÍA ES PARA TI SI TIENES ALGUNO
DE ESTOS OBJETIVOS PROFESIONALES:**

- Poner en valor las habilidades para dirigir y acompañar a los demás.

- Explotar las potencialidades de los equipos y grupos de influencia de manera efectiva.

- Conocer poderosas herramientas de gestión dentro del ámbito del coaching ejecutivo.

- Ser un directivo y un facilitador orientado a la acción capaz de establecer objetivos concretos y resultados tangibles.

- Establecer pautas de comunicación intra e interpersonal con los diferentes niveles organizativos para generar fluidez participativa y un clima de crecimiento común.

- Mejorar el autoconocimiento, la autoconfianza y las principales fortalezas personales.

- En definitiva, mejorar las habilidades y competencias para su propio Desarrollo Personal, para poder Influir en el Entorno y para desplegar un trabajo más efectivo en su día a día.

0

INTRODUCCIÓN A LA GUÍA DE APRENDIZAJE

Para saber cómo utilizar esta Guía, a continuación te mostramos una serie de pautas acerca de cómo está organizada:

1. Este programa formativo consta de seis fases en torno a un proceso circular.
2. A través de cada una de las fases el lector conocerá los aspectos claves en un proceso de coaching ejecutivo para acompañar y facilitar el crecimiento personal propio o de un tercero.
3. En cada fase el lector irá encontrado material y herramientas de apoyo para

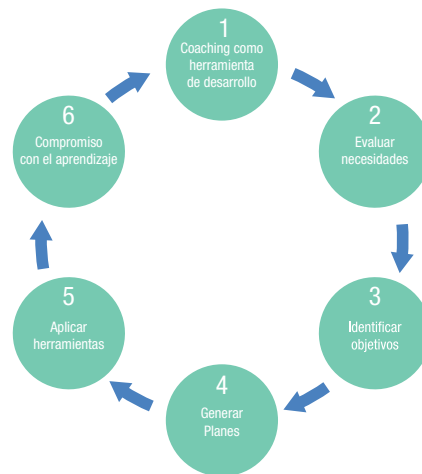
ayudarle a crear un estilo de dirección que genere empowerment en sus empleados, en sus colaboradores o en sus alumnos, según el caso.

4. A través de estas fases el lector adquirirá nuevas habilidades de comunicación y estrategias para sacar el potencial de las personas que se sitúan en sus círculos de influencia.
5. Se recomienda seguir las fases, pero se puede navegar de forma circular por los distintos recursos que ofrece la guía.

0.1

FASES DE DESARROLLO EN LA GUÍA DE APRENDIZAJE

Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, y tal y como se ha señalado anteriormente, el proceso formativo de la guía girará en torno a 6 fases o pasos.



EL COACHING COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL

FASE 1

Esta secuencia lógica trata de dar respuesta a todos los aspectos que una persona, que quiere utilizar el Coaching ejecutivo como herramienta de gestión de sus equipos o colaboradores, debe tener presente.

Asimismo, este proceso circular servirá como Mapa de seguimiento de los módulos formativos a trabajar

En el primer paso, el profesional debe comprender el alcance de lo que va a trabajar.

entender las situaciones. Estos marcos de referencia le permitirán ofrecer nuevas formas de pensamiento a sus empleados, colaboradores o alumnos.

Así, en este paso se abordarán tres aspectos principales:

- El concepto de Coaching Ejecutivo, su alcance y qué significa ser un Líder Coach.
- Marcos de referencia que sirvan al profesional como punto de apoyo hacia nuevos puntos de vista y formas de

- Cómo funciona un proceso de Coaching y qué aspectos se deben tener en cuenta durante el mismo. Qué modelos diferentes pueden ser utilizados en función del propio estilo de dirección del profesional.

EVALUAR NECESIDADES

FASE 2

Una vez entendido el concepto, el siguiente paso es evaluar las necesidades de los empleados, colaboradores o alumnos de cara a encontrar puntos de mejora y potenciar las fortalezas.

Para ello, se pondrán en acción diferentes herramientas para permitan evaluar dichas necesidades de una manera sencilla e intuitiva.

Así, en este segundo paso se trabajará sobre competencias, emociones y estilos de trabajo.

<p>IDENTIFICAR OBJETIVOS</p>	<p>FASE 3</p>	<p>Una vez detectadas las necesidades de los empleados, colaboradores o alumnos se hace preciso priorizarlas y establecer objetivos concretos a trabajar.</p>	<p>Para ello, en este paso se conocerán diferentes herramientas útiles para establecer objetivos conjuntos entre unos y otros.</p>
<p>GENERAR PLANES</p>	<p>FASE 4</p>	<p>Identificados los objetivos a trabajar, es el momento de establecer planes de acción concretos que permitan marcar los hitos a cumplir en el camino, alineando el proceso</p>	<p>con los valores dela persona acompañada y el contexto u organización en el que se encuentra.</p>
<p>APLICAR HERRAMIENTAS</p>	<p>FASE 5</p>	<p>Para establecer un proceso efectivo entre empleado, colaborador o alumno y la persona que acompaña, es necesario generar un clima de confianza y una relación fluida. En este paso se podrán</p>	<p>conocer herramientas aplicables para establecer este tipo de interacciones, así como para generar cambios y mejoras en la persona acompañada.</p>
<p>COMPROMISO CON EL APRENDIZAJE</p>	<p>FASE 6</p>	<p>Finalmente, este último paso, tiene por objetivo tratar de reforzar el compromiso del empleado, colaborador o alumno por el aprendizaje y la mejora continua.</p> <p>Para ello, se trabajará sobre el seguimiento del proceso para poder dedicar el</p>	<p>esfuerzo necesario para el cumplimiento de las metas planteadas a través de la visualización de indicadores de evolución y cumplimiento.</p>

ÍNDICE

DE CONTENIDOS DE LA GUÍA:



FASE 1: EL COACHING COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL:

1.A	Coaching ejecutivo y líder coach
1.A.1	¿Qué es el coaching ejecutivo?:
1.A.1.1	Introducción
1.A.1.2	Renovación directiva
1.A.1.3	Renovación organizativa
1.A.1.4	Definición de coaching ejecutivo. Una primera aproximación
1.A.1.5	Historia del coaching
1.A.1.6	Tipos de coaching
1.A.2	¿Qué es un líder coach?
1.A.3	¿Qué habilidades debe tener un líder coach?
1.A.4	Nuevo estilo de dirección compartida
1.A.4.1	Toma de conciencia hacia nuevos escenarios de dirección.
1.A.4.2	¿Cómo funciona el coaching ejecutivo para un líder coach?
1.A.5	Analiza tu estilo de intervención
1.A.5.1	Tipos de intervención
1.A.5.2	Analiza cuál es tu estilo de intervención

1.A.6	Analiza tus competencias emocionales
1.B	Marcos de referencia
1.B.1	¿Qué es un marco de referencia?:
1.B.1.1	El poder de los paradigmas
1.B.2	Diferentes marcos de referencia:
1.B.2.1	Marco Ontológico
1.B.2.1.1	La construcción del modelo observador
1.B.2.2	Marco de PNL (programación neurolingüística)
1.B.2.2.1	Presuposiciones de la PNL
1.B.2.3	Marco de hábitos efectivos
1.B.2.3.1	Círculo de influencia y círculo de preocupación
1.C	Procesos
1.C.1	¿Cómo es el proceso?:
1.C.1.1	El modelo grow

FASE 2: EVALUAR NECESIDADES

2.A	Punto de partida
2.A.1	Competencias
2.A.1.1	¿Qué son las competencias?
2.A.1.2	Cómo evaluar las competencias
2.A.2	Emociones
2.A.2.1	¿Qué son las emociones?
2.A.2.2	¿Cómo influyen las emociones en el ámbito laboral?
2.A.3.1	¿Qué son los estilos de trabajo?
2. B	Herramientas para pre-evaluar
2.B.1	Herramientas de evaluación
2.B.1.1	Iniciando el análisis
2.B.1.2	Análisis de competencias
2.B.1.3	Evaluación de competencias emocionales básicas
2.B.1.4	Evaluación de estilos de trabajo

FASE 3: IDENTIFICAR OBJETIVOS

3. A	A dónde queremos ir
3.A.1	Estableciendo objetivos
3.A.1	Cómo deben ser definidos los objetivos
3.A.1.2	Aspectos relevantes a recordar al plantear objetivos
3.B	Herramientas para expresar los objetivos
3.B.1	Herramientas para definir objetivos
3.B.1.1	Iniciando el análisis
3.B.1.2	Definición de objetivos
3.B.1.3	Mi estilo de vida
3.B.1.4	La rueda de la vida
3.B.1.5	La rueda de los valores
3.B.1.6	La rueda de los atributos

FASE 4: GENERAR PLANES

4.A	Paso a paso
4.A.1	Paso a paso
4. B	Planificando objetivos
4.B.1	Planificando objetivos

FASE 5: APLICAR HERRAMIENTAS

5.A	Estableciendo la relación
5.A.1	Estableciendo la relación
5.A.1.1	¿Cómo crear la relación?
5.A.2	Herramientas esenciales
5.A.2.1	Escucha activa
5.A.2.2	Rapport
5.A.2.3	Aceptación incondicional
5.A.2.4	Empatía
5.A.2.5	Autenticidad
5.A.2.6	Metamodelo del lenguaje
5.B	Cambios y mejoras
5.B.1	Crecimiento y desarrollo
5.B.2	Herramientas de cambio
5.B.2.1	Enfoque PNL
5.B.2.1.1	Reencuadre
5.B.2.1.2	Preguntas poderosas
5.B.2.1.3	Posiciones perceptivas
5.B.2.1.4	Creencias limitantes
5.B.2.1.5	Valores personales
5.B.3.1	Enfoque IE
5.B.3.1.1	ABC de las emociones
5.B.3.1.2	Proceso emocional básico

FASE 6: COMPROMISO CON EL APRENDIZAJE

6. A. Afilar la sierra.

ANEXO DE HERRAMIENTAS DE INTERVENCIÓN

- *Análzate. Estilo de intervención*
(accede al documento 1.A.5.2.)
- *Análzate. Competencias emocionales*
(accede al documento 1.A.6.)
- *Formulario de definición de puestos de trabajo*
- *Formulario de determinación de necesidades formativas*
- *Formulario de evaluación de competencias*
- *Formulario de evaluación del desempeño*
- *Autoevaluación de competencias emocionales básicas*
- *Evaluación de estilos de trabajo*
- *Definición de objetivos rl 1.1.*
- *Mi estilo de vida rl 1.1.*
- *Rueda de la vida rl 1.1.*
- *Rueda de los valores rl 1.1.*
- *Rueda de los atributos rl 1.1.*
- *Formulario de planificación de metas*
- *Preguntas poderosas*
- *Posiciones perceptivas*
- *Creencias PCM rl 1.1.*
- *Creencias en el tiempo rl 1.1.*
- *Valores personales*
- *ABC de las emociones*
- *Proceso emocional básico*
- *Guía de observación de preguntas por perfiles*
- *Guía de observación para gestores del talento educativo*
- *Guía de observación para dinamizadores juveniles*
- *Guía de observación para dinamizadores juveniles*



FASE 1: EL COACHING COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL:

¿Qué es lo que se aprende en esta fase?

¿QUÉ?:

Qué puede hacer el Coaching Ejecutivo por ti, por tu organización y por las personas en tu círculo de influencia.

Marcos de referencia para hacer frente a Paradigmas y Creencias limitantes.

¿PARA QUÉ?:

Ser un líder coach te ayudará a conocerte mejor y a generar un nuevo estilo de dirección más compartida y responsable.

Tus empleados, colaboradores y alumnos tendrán la posibilidad de ver más opciones y posibilidades de afrontar las situaciones cotidianas, asumiendo su propia responsabilidad.

¿CÓMO?:

Conociendo mejor tus capacidades y desarrollando ciertas competencias. Asimismo, adquiriendo nuevas visiones y enfoques de gestión y autogestión.

1. ENTENDER EL CONCEPTO

1. A. COACHING EJECUTIVO Y LÍDER COACH.

1.A.1. ¿QUÉ ES EL COACHING EJECUTIVO?:

1.A.1.1. Introducción

El S.XXI se ha configurado como un periodo convulso cuyo **entorno, en clave profesional**, se ve marcado por las siguientes características:

- Gran complejidad, con cambios rápidos y mucha presión.
- Es clave acertar en el desarrollo del conocimiento como ventaja competitiva primordial.
- Las compañías se focalizan en la búsqueda de líderes que van a gestionar las organizaciones y ayudarles en su desarrollo.

• El Sistema Educativo necesita estar más conectado con la realidad del mercado profesional en el que acabarán desembocando los estudiantes.

• El desarrollo de las personas adquiere un protagonismo real.

En este contexto, la lucha por el talento es encarnizada. La capacidad de los nuevos líderes por desarrollar y potenciar a las personas de su organización o de su entorno es clave para contar con equipos y con profesionales excelentes y motivados.

1.A.1.1. Introducción *Cont.*

Así, en el ámbito empresarial se establece una serie de **necesidades** a las que hay que dar respuesta inmediata por parte de los dirigentes:

- Renovación de las **organizaciones** y de las personas que las componen. Se establece un flujo permanente de profesionales que “desfilan” por las organizaciones en busca de las condiciones más adecuadas para su desarrollo.
- **Líderes** con nuevos conocimientos, pero sobre todo conductas diferentes y nuevas mentalidades. Esto requiere de una actitud abierta a nuevos enfoques centrados en aspectos no sólo y estrictamente “técnicos”, sino más orientados a las emociones y a las particularidades individuales de las personas.
- Cerrar el gap entre lo que las **personas** quieren conseguir y lo que realmente están consiguiendo. Lo que implica conocer qué potencialidades tienen las personas y qué motivaciones son alienables con las exigencias de la organización.
- **Coherencia** entre todas las partes

de la organización. Se establece una “comunidad” entre todos los agentes que buscan una dirección conjunta. Dependientes y pendientes unos de otros. Los intereses de la organización a través de los intereses de las personas.

- Una **cultura** potente y actualizada y en evolución permanente.
- Transcender la formación que se viene ofreciendo hasta ahora, con un esquema de **acompañamiento** al desarrollo individual de las personas. Desarrollo “a la carta”.

De la misma manera, en el ámbito educativo también se establece una serie de **necesidades** a las que hay que dar respuesta inmediata por parte de los responsables de diseñar y de ejecutar los procesos formativos y educacionales:

- Modelos educativos más centrados en el desarrollo individualizado de los estudiantes.
- Modelos educativos orientados a descubrir las verdaderas fortalezas y talentos de los estudiantes como palanca de crecimiento y de orientación hacia un futuro profesional.

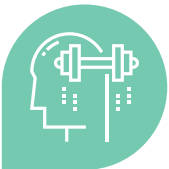


- Modelos educativos basados en metodologías ágiles, flexibles, que pongan al profesor en un rol, no de transmisor del conocimiento, sino de facilitador de la aplicación de ese conocimiento a situaciones reales tangibles.
- Modelos educativos que hagan de la tecnología una competencia transversal real como un medio que facilite el aprendizaje.
- Finalmente, modelos educativos que se estructuren de una manera diferente, más adaptable y más conectada con la realidad de un mercado y un entorno VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo)
- El **cambio cultural** es uno de los aspectos más difíciles en una organización que requiere, además, de la implicación de todos.
- Una **estrategia** centrada en las personas posibilita mejorar el conocimiento, las relaciones y el servicio.
- Las **personas** son inteligentes, dignas de amor, emocionales, potentes, talentosas, capaces de pensar de manera imaginativa y lógica.
- La **conducta** por el contrario es el resultado de asunciones generadas por eventos, condiciones y actitudes durante la vida de una persona y susceptibles de ser modificadas u orientadas en una dirección determinada.

Estas cuestiones de fondo plantean una serie de **consideraciones** respecto a la forma de dirigir y manejar exitosamente las organizaciones o los propios centros educativos del S.XXI:

- El deseo y la habilidad para seguir creciendo es una de las principales características de un **líder** llamado a la amplitud de miras y a la humildad.

Todo lo anterior refleja que se está produciendo un proceso de necesaria **renovación directiva** en la que los nuevos responsables empresariales y educativos desarrollen capacidades desconocidas hasta ahora, o, al menos, no puestas en valor aún.



1.A.1.2. Renovación directiva.

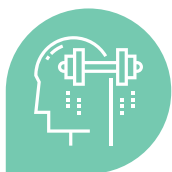
En la actualidad, la tecnología, la rapidez con la que fluye la información, los contextos globales e internacionales en los que operan las compañías hacen que las ventajas competitivas sean fácilmente replicables en un periodo razonable de tiempo.

Así, los tiempos de respuesta que la competencia maneja en orden a replicar ese valor diferencial de nuestra organización queda definido en la siguiente tabla:

Fuente de sostenibilidad	Tiempo de respuesta
Precio	< 60 días
Publicidad	< 1 año
Innovación	< 2 años
Fabricación	< 3 años
Distribución	< 4 años
Personas	> 7 años

Como se puede apreciar, algunas actividades son más difíciles de replicar que otras, y es, en éstas, en las que merece la pena invertir esfuerzo y recursos pues son las que permiten contar con un valor diferencial durante más tiempo.

La renovación de los perfiles directivos es, más que una necesidad, una exigencia del entorno y de la realidad a la que se enfrentan las organizaciones.



1.A.1.2. Renovación directiva. Cont.

La antigua realidad	La nueva realidad
Las personas necesitan a las compañías	Las compañías necesitan a las personas
La maquinaria, el capital y la geografía son la ventaja competitiva	Las personas con talento son la ventaja competitiva
Contar con el mejor talento marca una cierta diferencia	Contar con el mejor talento marca una diferencia sustancial
Escasean los puestos de trabajo	Escasean los profesionales de talento
Los empleados son leales y los puestos de trabajo son seguros	Las personas tienen movilidad y su compromiso es a corto plazo
Las personas aceptan el paquete estándar que les ofrecen	Las personas exigen mucho más

El proceso de evolución en los profesionales pasa por un liderazgo más efectivo, más participativo, que permita un desarrollo más autónomo de los empleados, colaboradores o alumnos basado en un mayor “empowerment” sobre los equipos y, por tanto, la asunción de responsabilidades, cada uno a su nivel,

de todas las personas que conforman la organización, el equipo o el grupo. De ese modo, el profesional directivo puede centrarse en hacer frente a los retos verdaderamente estratégicos que requieren de su atención por el bien de la supervivencia de la organización.

1.A.1.3. Renovación organizativa.



Se ha señalado que es precisa una coherencia entre todas las partes de la organización, por lo que si es necesario una renovación directiva también es necesario acompañar el proceso con una renovación organizativa.

Así las cosas, a través del proceso de transformación del profesional directivo se debe realizar un proyecto paralelo de evolución de la Cultura organizacional hacia una cultura más abierta orientada al desarrollo de las personas desde una perspectiva no sólo de conjunto, sino individual.

1.A.1.3. Renovación organizativa. *Cont.*

Para ello, el Coaching Ejecutivo es un gran aliado, ya que aporta nuevas visiones, nuevos lenguajes, nuevas formas de relacionarse y herramientas para generar cambios y compromiso en las personas.

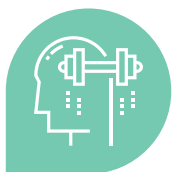
No obstante, antes de entrar de lleno en el concepto de Coaching Ejecutivo, hagamos algo de historia.

1.A.1.4. Definición de Coaching Ejecutivo. Una primera aproximación

El Coaching, como proceso socrático de formación, consiste en conversaciones o diálogos, a través de la relación entre preguntas y respuestas que mantienen dos personas, coach y coachee (empleado, colaborador o alumno). En el referido proceso, el coach ejerce de mero estimulador, indica el camino y conduce a la respuesta o a una posible solución, pero es el coachee quien debe llegar a ella por sí mismo, ayudándose de la reflexión, el pensamiento, el potencial desarrollo de la faceta personal y profesional, el cambio de actitudes y aptitudes, la mejora de habilidades y competencias, el estudio, la observación, la meditación y la potenciación del talento y las capacidades humanas.

En ese contexto, el Coaching Ejecutivo es un proceso que persigue como objetivo prioritario el máximo desarrollo profesional y personal del coachee y, realizado de una forma óptima y correcta, puede suponer una profunda transformación del individuo que lo recibe.

El Coaching Ejecutivo o Executive Coaching puede ayudar al coachee al que se dirige el proceso a gestionar, administrar o dirigir su responsabilidad de una manera más responsable, sostenible, ética, solidaria, humanista y, consecuentemente, más rentable, productiva y competitiva.



1.A.1.5. Historia del Coaching

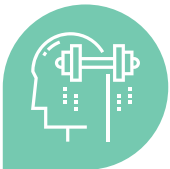
El Coaching apareció hace miles de años en la antigua Grecia y uno de sus padres fue, nada más y nada menos que, Sócrates. El filósofo creó un método, que promovía el empleo del diálogo para llegar al conocimiento y que solía utilizar con sus discípulos. Se sentaba a conversar con ellos y, a base de hacerles preguntas, al final, lograba que sacaran a relucir los conocimientos que tenía dentro.

De forma muy romántica, lo bautizó Mayéutica, que en griego significa “partera”, para simbolizar que él también ayudaba a dar a luz. En su caso no a un niño, sino a la verdad que hasta ese momento había permanecido oculta.

El Coaching volvió a hacer su entrada a mediados de los años 70, cuando Timothy Gallwey se dio cuenta de que el peor enemigo de un deportista era su propia mente y desarrolló una serie de libros para ayudarlo a superar bloqueos y obtener un mayor rendimiento. Desde un

comienzo el método mostró resultados sorprendentes y se empezaron a montar escuelas deportivas bajo la licencia de su obra, llamada Inner Game. Dos de ellas en Europa a cargo de Sir John Whitmore, quien después de un tiempo logró adaptar exitosamente el procedimiento al medio empresarial inglés y dio origen a lo que hoy se conoce como Coaching empresarial.

De ahí, solo fue un pequeño paso para que bajara hasta la esfera personal y estuviera a disposición de muchas personas a día de hoy. Sin embargo, el modelo actual se le atribuye a Thomas J. Leonard, a quien se le reconoce mundialmente como el padre del Coaching Moderno, ya que fusionó conceptos empresariales, psicológicos, filosóficos, deportivos y espirituales, para crear un proceso que apoyara al desarrollo de las personas a nivel personal y profesional.



1.A.1.6. Tipos de Coaching

Existen gran número de clasificaciones y tipologías en relación al coaching. En esencia, depende del criterio elegido para definirlo.

De este modo, y tratando de simplificarlo mucho, se pueden hacer varias clasificaciones de tipologías de coaching atendiendo a los siguientes criterios:

1. En función de la Especialidad:

Más allá de los posibles nichos en los que desarrollar coaching, la práctica habitual hace la siguiente clasificación general:

- **Coaching personal.** Se refiere al desarrollo del hombre como ser vital, y, por lo tanto, afecta a sus esferas personal, humana y social.
- **Coaching profesional** (o ejecutivo). Se refiere al desarrollo profesional de la persona, por lo que se sitúa en la esfera laboral. A su vez, este tipo de coaching puede tener diferentes clasificaciones:

I. **Coaching profesional.** Para profesionales que no pertenecen a ninguna organización en concreto (profesionales liberales) y quieren dar un impulso al desarrollo de su carrera profesional.

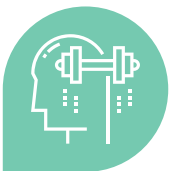
II. **Coaching ejecutivo.** Dirigido a ejecutivos y directivos que trabajan en alguna organización.

III. **Coaching estratégico.** Puede utilizarse este término cuando se realiza coaching a los primeros niveles de la organización, es decir, a la alta dirección.

IV. **Coaching organizacional.** Afecta a todos los ejecutivos y directivos de ciertos niveles y de forma transversal cuando se realiza en aplicación de una política de empresa.

Si atendiésemos a temáticas, hay infinidad, tantas como especialidades profesionales y problemáticas asociadas a las mismas. En el caso de referencia de esta Guía, sería preciso nombrar, al menos dos:

- **Coaching educativo.**
- **Coaching deportivo.**



2. En función del Enfoque:

Esta clasificación se basa en el tipo de aproximación, herramientas o metodologías sustenten el modelo de intervención.

Sin entrar en la explicación pormenorizada de cada tipología, la clasificación recoge lo siguiente:

- **Coaching coactivo.**

Es, según la escuela americana The Coaches Training Institute (CTI) donde se origina, el modelo de coaching más extendido en la actualidad. Se basa en el principio de la coactividad, que pone un especial énfasis en el diseño de la relación entre el coach y el empleado, colaborador o alumno. El modelo impacta en personas y organizaciones, ya que analiza y tiene en cuenta una serie de elementos dinámicos que contribuyen a tener una vida plena en todos los aspectos.

- **Coaching sistémico.**

Una de las modalidades es el coaching sistémico que promueve en la persona el desarrollo del talento individual, de sus competencias organizacionales y de ambientes de alto desempeño. Se hace énfasis a través de un enfoque de procesos, abriendo posibilidades para

hacer distinciones entre lo que “mueve” a la persona: ideas, creencias, valores, prejuicios; identifica los entornos sociales en los que participa y los roles con los que se comunica.

- **Coaching ontológico.**

Se trata de una disciplina que aporta una manera diferente de interpretar a los seres humanos, su modo de relacionarse, de actuar y de alcanzar los objetivos que se proponen para sí mismos, para sus entornos profesionales y para la sociedad. Uno de los postulados que lo caracterizan es que el lenguaje no sólo describe la realidad, sino que por medio de él se genera la realidad.

Se presenta como una conversación que crea una nueva cultura y no como una técnica dentro de la cultura subyacente.

- **Coaching con PNL.**

Por la gran aceptación que tiene la Programación Neuro-Lingüística en el ámbito del coaching a través de herramientas como las preguntas poderosas, el metamodelo del lenguaje o el reencuadre, es considerada casi una disciplina en sí misma.

- **Etc.**



1.A.1.6. Tipos de Coaching. *Cont.*

3. En función del Destinatario:

Teniendo en cuenta a quién se dirige el proceso, podemos encontrar las siguientes tipologías:

- **Coaching Individual.**

Si se trata de un proceso individual, persona a persona. En este caso, además, puede ser personal o ejecutivo.

- **Coaching Grupal.**

Disciplina con mayor crecimiento e interés en el ámbito empresarial. El coaching grupal se desarrolla dentro de una organización con personas que no tienen por qué pertenecer a un mismo equipo.

- **Coaching de Equipo.**

Al igual que en el caso del coaching grupal se trabaja con un grupo, con la particularidad de que se trata de un equipo de trabajo.

4. En función del Medio utilizado:

Finalmente, en función de cómo se establezca la relación y del medio que se utilice, podemos encontrar las siguientes tipologías:

- **Coaching presencial**

- **Coaching telefónico**

- **Coaching on-line**



1.A.2. ¿QUÉ ES UN LÍDER COACH?

Esta Guía va dirigida a directivos y mandos intermedios en Organizaciones, Profesionales de la Educación, Docentes, Responsables de aquellas Asociaciones Juveniles y Deportistas de Alto Nivel y Alto Rendimiento que quieren aplicar herramientas y técnicas de Coaching para dirigir de manera más efectiva su propio desempeño y el de los equipos o grupos bajo su responsabilidad.

Este tipo de relación entre directivo/facilitador y su empleado, colaborador o alumno genera diferencias con respecto a un proceso “normal” de Coaching, ya que existen determinadas implicaciones motivadas por la jerarquía en la organización que lo hacen especial.

Así, la renovación directiva en los turbulentos y cambiantes entornos organizativos en los que se mueven las personas es una condición imprescindible para configurarse como un profesional de alto valor añadido.

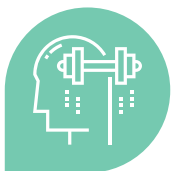
Los dirigentes empresariales y organizacionales se enfrentan a un entorno VUCA, como ya se ha señalado, en el que la tecnología, el conocimiento, las redes y el cambio, se configuran como el estado natural de las cosas.

Elementos, todos ellos, accesibles de manera casi inmediata para cualquier persona u organización. Un entorno en el que la información se encuentra en la base de cualquier decisión empresarial o de negocio y en el que el conocimiento de lo que hace la competencia es casi automático. Casi todo se puede replicar.

Por ello, al hacer referencia a las fuentes de sostenibilidad de las empresas queda en evidencia que las empresas, organizaciones y personas, que se llevarán el “gato al agua” serán, con carácter general, aquellas que apuesten fuertemente por impulsar el talento de las personas.

Tener la capacidad para inspirar una cultura organizativa basada en el potencial y las fortalezas de la persona, contar con la habilidad para conectar con la pasión y la motivación individual y grupal, saber interpretar situaciones para alinear y honrar los valores de la organización y de sus miembros, y desarrollar las competencias necesarias para generar un sentimiento de responsabilidad personal es, sin duda, una labor destinada a líderes de este nuevo milenio.

La formación del profesional, en este capítulo, no consiste en el aprendizaje



1.A.2. ¿QUÉ ES UN LÍDER COACH?. *Cont.*

de una técnica concreta, sino en un modo diferente de ver el mundo de las organizaciones, las relaciones y las personas.

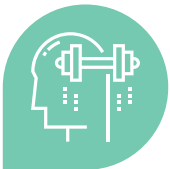
Esta guía apoya al lector y le ayuda a formarse en la filosofía, creencias y habilidades de desarrollo propias de un Coach, pero adaptadas al contexto organizativo en el que se mueve.

En definitiva, los líderes-coach son personas con un liderazgo natural generado por el desarrollo de aptitudes conceptuales y de comunicación. Un liderazgo producto del esfuerzo de reflexionar sobre los valores personales, de la alineación de la conducta personal con estos valores para aprender a escuchar, apreciar a otros y respetar sus ideas. Si no hay este esfuerzo personal, el liderazgo se convierte en un estilo sin coherencia.

El líder coach, dicho de manera más sencilla: es una persona que aprende.

El líder coach llega a ver su trabajo fundamental con sencillez. Establece sus objetivos de acuerdo con su Historia de propósito y sus valores. Su firme compromiso con la verdad alumbra la brecha entre la realidad y la visión. Genera la tensión creativa en sí mismo y en toda la organización.

Infunden energía a su equipo. Ésta es su función básica.



1.A.3. ¿QUÉ HABILIDADES DEBE TENER UN LÍDER COACH?

Ya hemos sugerido anteriormente, que el enfoque que ofrece esta guía va orientado a que profesionales en el ámbito directivo en el marco de las organizaciones, equipos directivos de centros educativos, docentes, dinamizadores de asociaciones juveniles o de espacios de creación joven o deportistas de alto nivel y alto rendimiento, adquieran determinado tipo de habilidades relacionadas con el coaching ejecutivo para impulsarse a sí mismos o a equipos y personas de su esfera de influencia.

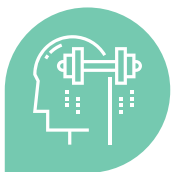
¿Qué habilidades tendría que tener el líder que ejerce como coach de su gente, ya sean empleados, colaboradores o alumnos?

Según Marta Romo, Socia Directora y co-fundadora de la Consultora Be-Up, cuatro sondichas habilidades:

- En primer lugar, **la gestión de su equipo tiene que ser una de sus prioridades**. Si no dedica más de un tercio de su agenda a este cometido, no está comportándose como debiera.
- La segunda, hace referencia a otro aspecto fundamental, como es **la escucha**. Ésta ha de realizarse proporcionando un momento de conexión humana. Estar emocionalmente presente, una conversación de cinco minutos puede ser un momento humano perfectamente significativo.

- El líder coach, además, **hace pensar a sus colaboradores** a través de preguntas, en lugar de dar únicamente instrucciones o respuestas. De esta manera provoca la reflexión y el descubrimiento, y logra la implicación de su gente en las actividades laborales y en sus responsabilidades.
- Por último, el líder como coach **anima a sus colaboradores a la acción sostenible**. A través de la concreción de planes de acción retadores, beneficiosos para el desarrollo del propio colaborador, para la mejora de su desempeño y para la compañía. Estos planes de acción deben tener un seguimiento por parte del líder, no tanto como controlador del proceso, sino como apoyo para la identificación de dificultades u oportunidades.

Así las cosas, el Coaching y el líder coach no son una herramienta, sino una filosofía y estilo de vida. Es importante ser conscientes de su importancia para incorporarlos en las diferentes esferas, educativas, sociales y empresariales, para que todo este conjunto de herramientas y formas de hacer y de ser inunden todos los espacios en los que hay interacciones humanas



1.A.4. NUEVO ESTILO DE DIRECCIÓN COMPARTIDA

1.A.4.1. Toma de conciencia hacia nuevos escenarios de dirección.

Descritos los escenarios de cambio en los que los profesionales operan y su movilidad entre las organizaciones en base a su compromiso, interés, alineación con sus valores y desarrollo profesional, se entiende que ni el entusiasmo, ni la lealtad, ni la implicación se compran: se ganan.

En palabras de José Pedro García, CEO y Fundador del Excellence Research Institute, para “ganar” todo esto, se debe cambiar y mejorar el modelo que hemos utilizado hasta ahora para dirigir personas, de liderar: convirtiéndose en líder-coach.

Así, según García, **el Coaching es una manera de enfocar y generar el mejor rendimiento de las personas, teniendo en cuenta su potencial.** Por ello, el modelo de dirección de los directivos debe cambiar: de juzgar a una persona por lo que ha hecho, a considerar lo que podría llegar a hacer.

Así, corresponde a los líderes de organizaciones definidas, aprender a generar las condiciones y el clima que permita la motivación de las personas y un compromiso real con su responsabilidad.

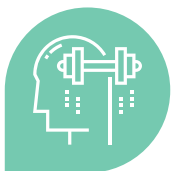
Para ello, García nos muestra tres diferentes

perspectivas que un líder coach debe ejercer:

- **Tomando conciencia** de qué estamos haciendo, cómo lo estamos haciendo, y ayudando a nuestros empleados, colaboradores y alumnos a que ellos tomen conciencia de su situación actual.
- **Fomentando la responsabilidad personal** (cada cuál es dueño de sus resultados y responsable de las decisiones que toma para alcanzar dichos resultados).
- **Generando confianza.** La premisa fundamental en este contexto es que, las personas son dignas de esta confianza. Si esta confianza en ellos no es percibida por las personas en la empresa o en cualquier entorno, olvidémonos de lealtades.

El desarrollo de este nuevo estilo de dirección orientado hacia las responsabilidades compartidas tiene una serie de beneficios, como son:

1. Las personas comprenden qué están haciendo y por qué es importante.



1.A.4.1. Toma de conciencia hacia nuevos escenarios de dirección. *Cont.*

2. Las personas tienen las competencias para desempeñar los trabajos y tareas que se esperan de ellos.
3. Las personas se sienten apreciadas por lo que hacen.
4. Las personas se sienten retadas por sus trabajos.
5. Las personas tienen la oportunidad de mejorar cuando cometen errores.
6. Las personas encuentran en sus líderes un espejo para un desarrollo más equilibrado y alineado con los objetivos de la organización o de la tarea en concreto.

De esta manera, la motivación deja de ser un reto para los directivos, ya que, con este estilo directivo, consiguen equipos de trabajo altamente eficaces y con altos niveles de responsabilidad sobre sus propios trabajos, dotando así al directivo o docente de tiempo suficiente para hacer las labores propias de su cargo, más centradas en la dirección de personas y en las cuestiones estratégicas.

1.A.4.2. ¿Cómo funciona el Coaching Ejecutivo para un Líder Coach?

Sobre la base del compromiso de mejora por parte del empleado, colaborador o alumno y la necesidad del directivo o docente por sacar lo mejor de éste, se establece un estilo de relación entre ellos que se concreta en una serie de elementos a disposición de cada uno.

1. Por un lado, lo que denominamos **“herramientas esenciales”**. Herramientas que sirven para cimentar la relación con su empleado, colaborador o alumno, desde la confianza, la aceptación, la empatía y la escucha activa. En definitiva, una nueva forma de escuchar y comunicar.

De ese modo, el directivo, dispondrá del conocimiento y el manejo de **tres tipos de herramientas**:

2. Por otro lado, lo que denominamos **“herramientas de evaluación”**. Herramientas que sirven para determinar junto con los empleados, colaboradores o alumnos cuáles



1.A.4.2. ¿Cómo funciona el Coaching Ejecutivo para un Líder Coach?. *Cont.*

son sus potencialidades y fortalezas. Herramientas sobre las que orientar las mejoras de desarrollo.

3. Finalmente, lo que denominamos **“herramientas de cambio”**. Herramientas que sirven para generar cambios efectivos y mejoras tangibles. Herramientas para desplegar durante el proceso de desarrollo y determinación de objetivos.

A estas herramientas y técnicas adquiridas por el directivo, hay que incorporar la asunción de un **conocimiento procedente de nuevos marcos de referencia o paradigmas de actuación** orientados a cambiar la forma de observar la realidad por parte del mismo

y posteriormente transferible a la forma de mirar y actuar por parte del empleado, colaborador o alumno.

En lo referente al empleado, colaborador o alumno, es necesario su compromiso por la mejora a través de la acción, así como un plan específico de trabajo para concretar esa acción de manera planificada hacia la consecución de los objetivos propuestos.

Para llevar a cabo la interrelación se desarrolla un **proceso bidireccional** abierto y permanente que lleva a **metas compartidas**.

Todos estos aspectos los trabajará el lector en este programa que ofrece esta guía.

1.A.5. ANALIZA TU ESTILO DE INTERVENCIÓN.

A la hora de dirigir al equipo o al grupo de influencia es interesante tener una visión objetiva de qué estilo de gestión desarrollamos de forma predominante.

Conocer cómo hacemos las cosas, cuáles son nuestras fortalezas y nuestras debilidades, es clave para orientar adecuadamente nuestros comportamientos.

Veamos que diferentes estilos de intervención se pueden llevar a cabo con nuestros empleados, colaboradores o alumnos.



1.A.5.1. Tipos de intervención

La manera en que un directivo puede dirigir a sus empleados, colaboradores y alumnos es diversa. Si a este estilo de dirección le complementamos la operativa del Coaching ejecutivo, harías referencia de manera más exacta a **estilos de intervención**.

Así, nos encontramos con seis **tipos de intervención**:

1. **Dirigir**: Dirección consejo, recomendación.
2. **Informar**: Dar información y conocimiento.

3. **Cuestionar**: Incrementar consciencia, retar asunciones.

4. **Liberar**: Emociones que bloquean progreso.

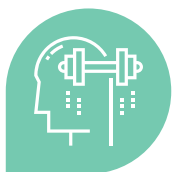
5. **Explorar**: Conversaciones expansivas.

6. **Apoyar**: Validando y construyendo confianza en sí mismo.

Veamos algunas consideraciones al respecto de cada tipo de intervención.

Estilo de intervención: DIRIGIENDO

Cuándo es indicado:	Habilidades necesarias:	Trampas que surgen:
<ul style="list-style-type: none">• Cuando es requerida la pericia o habilidad.• Cuando es necesario ser guiado.• Cuando el empleado es incapaz de dirigirse por sí mismo.• Pautas legales, de seguridad, éticas.	<ul style="list-style-type: none">• Cómo prescribir.• Dando instrucciones claras.• Explicando porqué.• Motivando.	<ul style="list-style-type: none">• Dar un consejo no pedido.• Tomar el mando, imponer soluciones.• Crear dependencia.• Vacilar cuando es necesaria la firmeza.• Exceso de control.



1.A.5.1. Tipos de intervención. *Cont.*

Estilo de intervención: INFORMANDO		
Cuándo es indicado:	Habilidades necesarias:	Trampas que surgen:
<ul style="list-style-type: none">• Mostrando dónde encontrar información.• Aportando hechos y datos.• Explicando qué ha ocurrido.• Compartiendo tu propia experiencia.	<ul style="list-style-type: none">• Presentando información clara.• Chequeando la comprensión.• Invitando a hacer preguntas y gestionándolas.• Juzgando cuánto dar.	<ul style="list-style-type: none">• Sobrecargar.• Utilizar demasiada jerga.• No estructurar la información.• No decir porqué es importante.

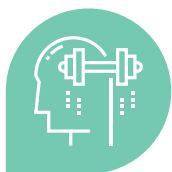
Estilo de intervención: CUESTIONANDO		
Cuándo es indicado:	Habilidades necesarias:	Trampas que surgen:
<ul style="list-style-type: none">• Mostrando consecuencias de las acciones y pensamientos del empleado.• Retar al empleado para pensar sobre las asunciones.• Incrementar la conciencia del empleado sobre otras percepciones.• Incrementar la confianza del empleado destacando el éxito.	<ul style="list-style-type: none">• Saber cuándo es apropiado.• Cuestiones directas.• Dar feedback constructivo.• Retar excusas defensivas.• Dar espacio para reflexionar.	<ul style="list-style-type: none">• Evitar temas dolorosos.• Castigando.• Actuar como un padre.• Hacer juicios sobre el carácter.• Hacer frente en temas sin importancia.• Crear resultados de ganar/perder.



1.A.5.1. Tipos de intervención. *Cont.*

Estilo de intervención: LIBERANDO		
Cuándo es indicado:	Habilidades necesarias:	Trampas que surgen:
<ul style="list-style-type: none">• Si el empleado tiene miedo del riesgo o del fracaso.• Si el empleado se siente incompetente.• Si el empleado está frustrado, desmotivado, enfadado, disgustado, ofendido.• Si el empleado está excitado, alegre, satisfecho.	<ul style="list-style-type: none">• Escucha activa.• Preguntas.• Mostrar empatía.• Ofreciéndole lo percibido.• Creando un clima de apoyo.	<ul style="list-style-type: none">• Hablando, no escuchando.• Dificultando expresar emociones.• Yendo demasiado lejos.• Denegando o criticando sus sentimientos.

Estilo de intervención: EXPLORANDO		
Cuándo es indicado:	Habilidades necesarias:	Trampas que surgen:
<ul style="list-style-type: none">• Alcanzar un mayor nivel de comprensión.• Conseguir una conversación más amplia y profunda.• Animar al empleado a tomar la responsabilidad.• Promover la “propiedad”.	<ul style="list-style-type: none">• Amplia gama de preguntas.• Reflexionando y parafraseando.• Provocando curiosidad.• Escuchando sin deseos.• Silencio.	<ul style="list-style-type: none">• Demasiadas preguntas cerradas.• Estructurar demasiado pronto.• No clarificando objetivos.• Seguir tu “agenda”.



1.A.5.1. Tipos de intervención. *Cont.*

Estilo de intervención: APOYANDO		
Cuándo es indicado:	Habilidades necesarias:	Trampas que surgen:
<ul style="list-style-type: none">• Construir moral y autoconfianza.• Animar a tomar riesgos.• Ofrecer una comprensión empática.	<ul style="list-style-type: none">• Expresando aprecio.• Mostrando tu confianza.• Compartiendo tus errores.• Promoviendo respeto por sí mismo.• Pidiendo perdón cuando sea necesario.	<ul style="list-style-type: none">• Dando apoyos de “sí, pero”.• Condescendiendo.• Exagerando de tal manera que parece falso.• Enviando señales mixtas.

1.A.5.2. Analiza cuál es tu estilo de intervención.

A continuación, podrás realizar un Cuestionario que permite analizar cuál es tu estilo de intervención dominante.

ANALÍZATE (descargar documento 1.A.5.2.)



1.A.6. ANALIZA TUS COMPETENCIAS EMOCIONALES.

Como se ha señalado anteriormente, para poder liderar de manera efectiva a otros, es necesario previamente tener capacidad de autoliderazgo, para lo que es preciso profundizar en el propio conocimiento del líder y conocer las áreas de mejora y los puntos fuertes desde los que sacarse mayor partido.

A través del siguiente cuestionario, se podrá profundizar en ese autoconocimiento a través del análisis de las competencias personales y las competencias sociales que le pueden ayudar a detectar posibilidades de mejora.

También le permitirá empezar a identificar las distintas competencias del modelo de Goleman, pues está elaborado en base a los indicadores comportamentales de su libro “La práctica de la inteligencia emocional”.

A continuación, podrás descargar un Cuestionario que permite analizar tus competencias emocionales.

ANALÍZATE (*descargar documento 1.A.6.*)

1. B. MARCOS DE REFERENCIA. 1.B.1. ¿QUÉ ES UN MARCO DE REFERENCIA?:

1.B.1.1. El poder de los paradigmas.

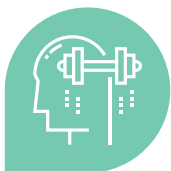
Desde nuestra infancia hemos estado sometidos a gran número de impactos en nuestras relaciones con otros. Estas relaciones nos han influido tanto positiva como negativamente, hasta el punto de marcar nuestra personalidad y generar en nosotros importantes creencias y convicciones, condicionando nuestra forma de ver el mundo y nuestro comportamiento.

El papel de las creencias y las convicciones

Tenemos una tendencia casi compulsiva a pensar, interpretar, y valorar realidades,

comportamientos y personas, sin asegurarnos de los motivos ni ponernos en el lugar del otro. De ese modo, realizamos permanentemente valoraciones subjetivas a hechos objetivos.

En ese momento se activan de manera automática nuestras creencias, las cuales se ven reforzadas al comprobar una relación causa- efecto demostrada. No obstante, en ocasiones tenemos convicciones, aunque no tengamos demostración de que es como pensamos. Afirmaciones como, por ejemplo: “El poder corrompe”.



1.B.1.1. El poder de los paradigmas. *Cont.*

Estas creencias son muy poderosas, una vez se forman no las cuestionamos, y limitan nuestro comportamiento y relaciones. Así, nuestras creencias influyen y modelan nuestra conducta y constituyen el guión o argumento de nuestra vida.

Podríamos afirmar que las **creencias** son puntos de vista que mantenemos acerca de nuestra persona, los demás o el mundo en el que vivimos y que determina las decisiones que tomamos y cómo nos comportas en cada situación.

Como se ha señalado, se crean en nuestra infancia por nuestros padres, maestros ... y pueden tener un efecto negativo, limitando nuestras posibilidades, o, por el contrario, un efecto positivo, potenciando nuestros comportamientos y multiplicando nuestras posibilidades de éxito.

Ejemplo de CREENCIA LIMITADORA:
“no creo que tenga posibilidades de aprobar este examen”.

No me molestaré en estudiar o lo haré nervioso y a disgusto porque no tengo razón que me motive – sé lo que va a pasar, me caerán las preguntas que no he estudiado o no me acordaré qué poner y suspenderé – No me siento motivado – estudio de mala gana – en el examen me percató

especialmente cuando una pregunta no la sé o no la recuerdo bien – mis posibilidades de aprobar decrecen – suspendo – reafirmo mi creencia (soy un desastre).

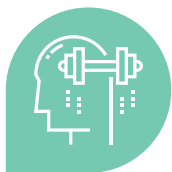
Ejemplo de CREENCIA POTENCIADORA:
“tengo potencial para aprobar este examen”

Estudio relajadamente y asimilo lo estudiado – me imagino aprobando – me siento seguro de mí mismo – centro toda mi atención y energía en el examen - voy contestando bien a las preguntas - me doy cuenta de que respondo especialmente bien – esto aumenta mis posibilidades de aprobar y apruebo – reafirmo mi creencia (soy un hacha).

Efecto Pigmalión

La influencia de las creencias, tanto limitantes como potenciadoras, se ponen de relieve cuando estamos convencidos de que el resultado final será el esperado.

La convicción de que la meta es alcanzable, y la percepción sobre nuestras capacidades influye en nuestro rendimiento positivamente. De ese modo, las expectativas que los demás ponen en nosotros intentamos no defraudarlas: OPTIMISMO, ESPERANZA y CONFIANZA.



1.B.1.1. El poder de los paradigmas. *Cont.*

De la misma manera, cuando se cree firmemente en un colaborador, y se le hace saber que se espera lo mejor de él, esta persona da todo por cumplir con las expectativas depositadas en él.

Se produce lo que se conoce como Efecto Pigmalión o Profecía autocumplida.

Pero, ¿Qué es un Paradigma?

Se trata de nuestra particular forma de ver el mundo: Nuestro mapa de la realidad.

Sin embargo, estamos señalando que nuestro mapa está condicionado por nuestros intereses, motivaciones y experiencias, lo cual nos influye para crear nuestra propia realidad.

Una mirada objetiva a esta idea nos permite darnos cuenta de que **El MAPA no es el TERRITORIO.**

De esta manera, nuestros mapas podrían clasificarse en dos categorías principales:

1. Mapas del modo en que son las cosas o **Realidades**
2. Mapas del modo en que deberían ser o **Valores**

Estos supuestos dan origen a:

1. Nuestras **Actitudes**
2. Nuestra **Conducta**

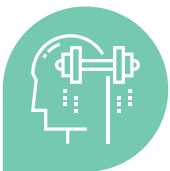
El modo en que **vemos** las cosas es la fuente del modo en que **pensamos** y del modo en que **actuamos**.

Así, el efecto del condicionamiento sobre nuestras percepciones, nuestros paradigmas, es muy poderoso. Si un corto espacio de tiempo puede tener un gran efecto en el modo en el que vemos las cosas, ¿qué podríamos decir del condicionamiento de toda una vida?: Las influencias que obran en nuestras vidas (familia, escuela, iglesia, compañeros de trabajo, amigos, paradigmas sociales corrientes, ...)

Efectividad personal y cambio permanente

Si queremos generar en las personas cambios verdaderamente evolutivos y sostenibles en el tiempo, debemos tratar de CAMBIAR:

1. Nuestras **Actitudes**
2. Nuestra **Conducta**



1.B.1.1. El poder de los paradigmas. *Cont.*

Es prácticamente inútil, a largo plazo, si no examinamos los paradigmas básicos de los que surgen esas actitudes y conductas, conseguir cambios duraderos y efectivos, en cualquier ámbito de la vida, ya sea personal o profesional.

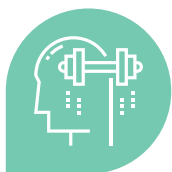
Cuanta más conciencia tengamos de nuestros paradigmas, mapas o supuestos básicos, y de la medida en que nos ha influido nuestra experiencia, en mayor grado podremos asumir la responsabilidad de tales paradigmas, examinarlos, someterlos a la prueba de la realidad, escuchar a los otros y estar abiertos a sus percepciones, con lo cual lograremos un cuadro más amplio y una modalidad de visión mucho más objetiva.

Si utilizamos el símil de un árbol, sólo podemos lograr una mejora considerable en nuestras vidas cuando dejamos de cortar las hojas de la actitud y la conducta, y trabajamos sobre la raíz, sobre los paradigmas de los que fluyen la conducta y la actitud.

En ese sentido, los mapas correctos influyen en gran medida en nuestra efectividad personal e interpersonal, mucho más que cualquier esfuerzo destinado a cambiar nuestras actitudes y conductas.

Por ello, el primer aspecto a tener en cuenta, tanto a la hora de influir en las personas de nuestro entorno, como en nosotros mismos es:

ESTAR ABIERTOS A CUESTIONAR NUESTROS PROPIOS PARADIGMAS



1.B.2. DIFERENTES MARCOS DE REFERENCIA:

1.B.2.1. Marco Ontológico.

El enfoque ontológico no le dice a las personas lo que tienen que hacer, no presiona, ni aconseja, ni recomienda, sino que explora, hace preguntas, ofrece interpretaciones generativas, desafía respetuosamente sus modelos mentales para desarrollar una nueva mirada que permita el descubrimiento de nuevas acciones y posibilidades; y acompaña en el diseño de acciones que faciliten el acceso a los resultados buscados.

Para una mejor visión, comprensión del alcance de los beneficios del enfoque ontológico, es importante tener presente que los seres humanos obtenemos resultados (dominio del tener) dependiendo de las acciones que tomamos (dominio del hacer). Y las acciones que tomamos están íntimamente relacionadas con la manera en que nos observamos a nosotros mismos y observamos el mundo (dominio del ser). El coaching trabaja fundamentalmente en el dominio del ser, produciendo **cambios en el tipo de observador** que es la persona.

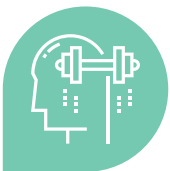
Una vez estos cambios fueron hechos en la persona (por ella misma), su perspectiva se amplía, se convierte en un observador diferente y tiene acceso a tomar acciones diferentes, logrando resultados nunca

antes alcanzados por ella. Se produce un cambio ontológico en la persona y sus paradigmas, sus patrones de interpretación y análisis de las cosas.

Una premisa fundamental del Coaching en el enfoque ontológico, consiste en reconocer la noción de observador y en aprender a observar no sólo el acontecer del mundo, sino también el tipo de observador que somos, tanto uno mismo como los demás. Mientras no modifique el tipo de observador que hoy soy, seguirá habiendo cosas que me serán imposibles de realizar.

“No sabemos cómo son las cosas en realidad, sólo podemos saber cómo las interpretamos”

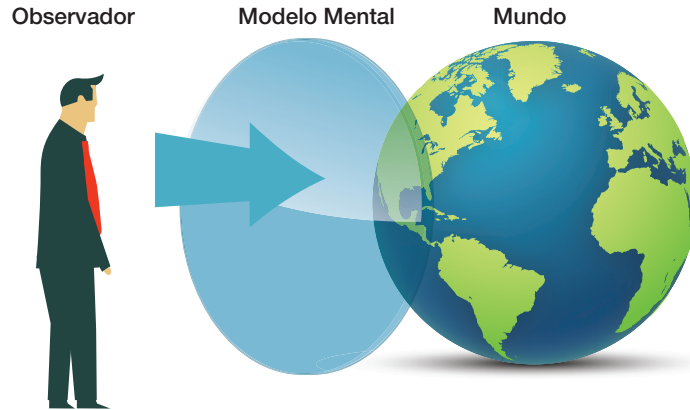
Principio básico del Coaching Ontológico.



1.B.2.1.1. La construcción del modelo observador.

Para algunos autores, algunas estructuras mentales son bastante generales en la mayoría de las personas y hacen que el desarrollo se vea limitado.

La evolución del mundo requiere también una evolución personal. El cambio generalizado de ciertos modelos mentales puede provocar cambios fundamentales también a nivel generalizado.



Observador

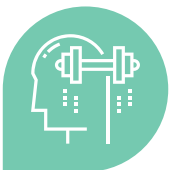
Robert Dilts explica en su libro, cómo los mapas del mundo del observador se configuran sobre todo por lo que se percibe a través de los sentidos, es decir de la experiencia sensorial de cada individuo.

Además, el individuo posee también una

red interna que se construye a partir de experiencias generadas internamente, como son los pensamientos, las creencias, los valores y el sentido de sí mismo.

Modelo Mental

Peter Senge define los modelos mentales como supuestos profundamente arraigados, generalizaciones e imágenes



1.B.2.1.1. La construcción del modelo observador. *Cont.*

que influyen sobre la manera de observar el mundo y, por lo tanto, también sobre la manera de actuar en él.

Mundo

Los sentidos son ventanas al mundo. Toda la información de la que se dispone procede de estas ventanas sensoriales que seleccionan la información y la envían al cerebro, donde es interpretada.

Esta red genera una serie de filtros internos que enfocan y dirigen los sentidos y que actúan para eliminar, distorsionar y generalizar los datos que llegan a través de ellos.

En este sentido, parte del trabajo del directivo coach es ayudar al empleado, colaborador o alumno en este proceso, para que aprenda a poner la mirada en otro sitio y pueda tomar acciones diferentes, que le generen resultados distintos.

El modelo OSAR

Modelo del observador o Modelo OSAR: Modelo del Observador, Sistema, Acción y Resultados, explica cómo cualquier resultado que se obtiene en la vida, remite a las acciones que condujeron a él.

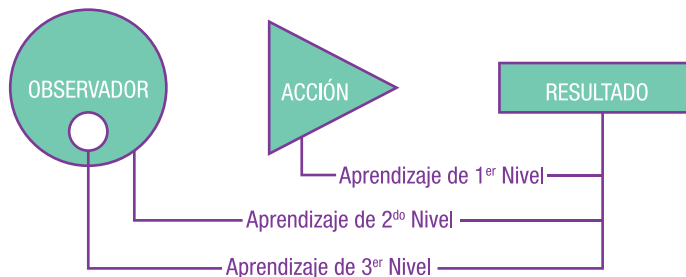
Si se desea entender o modificar esos resultados, se ha de ir a las acciones que los generaron. Muchos factores inciden

en las acciones que se toman. Algunos se reconocen fácilmente, otros, sin embargo, permanecen ocultos.

Rafael Echeverría propone lo que llama el modelo del Observador, la acción y los resultados, basado en los bucles de aprendizaje de Argyris y Schön, que representa de la siguiente manera:

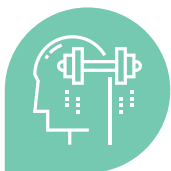


1.B.2.1.1. La construcción del modelo observador. *Cont.*



Tal y como representa el gráfico, el observador actúa y genera determinados resultados. A continuación, observa los resultados que ha producido y los evalúa. La evaluación puede conducirle por diferentes caminos: si los resultados satisfacen, es muy posible que se siga actuando como hasta entonces. Si no satisfacen, se abrirán alternativas:

1. Trabajar directamente sobre la Acción (hacer las cosas de una manera diferente),
2. Actuar sobre la persona; el Observador. Tomar otra perspectiva para que la persona observe de otra manera y, desde ahí, actúa de forma distinta para obtener resultados distintos.
3. Finalmente, se puede decidir actuar sobre el Sistema en el que se encuentra el observador, de una manera más global.



1.B.2.2. Marco de PNL (Programación Neurolingüística).

La PNL (Programación Neurolingüística) constituye un modelo, formal y dinámico de cómo funciona la mente y la percepción humana, cómo procesa la información y la experiencia y las diversas implicaciones que esto tiene para el éxito personal.

Con base en este conocimiento es posible identificar las estrategias internas que utilizan las personas de éxito, aprenderlas y enseñarlas a otros (modelar); para facilitar un cambio evolutivo y positivo. La Programación Neurolingüística, por analogía con el ordenador, utiliza los patrones universales de comunicación y percepción que tenemos para reconocer e intervenir en procesos diversos (aprendizaje, terapia, afrontamiento del estrés, negociación, gestión de conflictos, superación de fobias, etc.). El campo de trabajo es tan amplio como lo es el de las relaciones interpersonales.

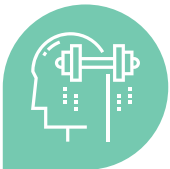
Tuvo su origen en las investigaciones de Richard Bandler y John Grinder, auténticos padres de la PNL, que trataban de averiguar por qué determinados tratamientos de tres terapeutas en Estados Unidos (Satir, Erickson y Perls) conseguían mayor éxito que el resto de sus colegas.

La PNL es el estudio de lo que percibimos a través de nuestros sentidos (vista, oído, olfato, gusto y tacto), cómo organizamos el mundo tal como lo percibimos y cómo revisamos y filtramos el mundo exterior mediante nuestros sentidos.

Además, la PNL investiga los procesos que hacen que transmitamos nuestra representación del mundo a través del lenguaje. Es por tanto una aplicación práctica que nos permite, mediante técnicas y herramientas precisas, reconocer y desarrollar habilidades para el crecimiento personal y la mejora de las relaciones interpersonales. Pero sobre todo, nos permite conocer de manera objetiva la percepción de los demás y la de nosotros mismos.

Ahora bien, ¿qué significa Programación Neurolingüística? Aunque parezca un término complejo, en realidad, se refiere a tres ideas sencillas:

1. La palabra **Neuro** implica que nuestro comportamiento proviene de procesos neurológicos ligados a percepciones sensoriales. Es decir, contactamos con el mundo a través de los cinco sentidos, damos "significación" a la información y actuamos según ello.



2. La palabra **Lingüística** indica que utilizamos el lenguaje como medio de comunicación humana y para organizar nuestros pensamientos y conductas.
3. Y **Programación** se refiere a los programas (de comportamiento) que producimos, entendiendo “programa” como el modo elegido para ordenar una secuencia de ideas y acciones con el fin de producir resultados. En P.N.L. el concepto de programa (extraído de la Informática) se homologa al concepto de estrategia.

1.B.2.2.1. Presuposiciones de la PNL.

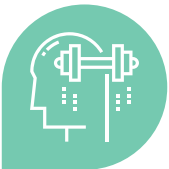
La PNL está basada en lo que se ha dado en llamar “presuposiciones”. Son definidas como presuposiciones ya que se “presupone” que son verdaderas y las tomamos como guías que definen nuestra actuación en los diversos contextos en los cuales nos desempeñamos.

No se pretende, en forma alguna, que estas presuposiciones posean certeza absoluta o sean universales, pero, si se toman “como si” fuesen ciertas o verdaderas, estas constituyen recursos que optimizaran nuestra vida y nuestras relaciones con los demás y con nosotros mismos. Asimismo, actuar como si estas

presuposiciones fuesen verdaderas nos permitirá obtener el máximo provecho de todos los modelos de la PNL.

La definición de presuposiciones no se encuentra estandarizada, variando más bien y dependiendo de los Institutos, entrenadores o autores que las comunican, pero conservando todas estas definiciones la importancia y validez que tienen como principios fundamentales de la PNL.

Las presuposiciones de la PNL se pueden agrupar en:



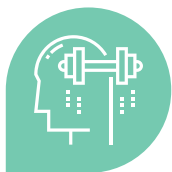
Presuposiciones Básicas:

1. **El Mapa no es el Territorio:** Frase acuñada por Korzybsky (Science and Sanity, 1933), usada por él como metáfora para explicar cómo el lenguaje constituye un mapa usado por las personas para representar la realidad que perciben. La realidad pasa por diversos filtros antes de ser percibida por nosotros, lo cual impide que percibamos íntegramente lo que es la realidad.
2. **Vida y mente son procesos sistémicos:** (Gregory Bateson, "Sacred Unity") De estas presuposiciones básicas se desprenden las:

Presuposiciones Operativas:

1. **Mente y cuerpo son parte del mismo sistema cibernético:** el calificativo de cibernético se aplica aquí para indicar que este sistema mente-cuerpo se caracteriza por interactuar como un circuito abierto de comunicación: ambos interactúan e influyen entre sí. Esto se ve confirmado por el hecho de que un cambio en uno afecta de algún modo al otro: ambos son parte de la ecología del ser humano.

2. **Todo comportamiento tiene una intención positiva:** toda conducta tiene como objetivo conseguir algún beneficio. La PNL distingue entre la intención o propósito de una conducta y la conducta en sí. De igual modo, una persona no es su conducta. La conducta sólo nos parece negativa debido a que no conocemos su propósito. La PNL se encarga de darnos medios de alcanzar esos objetivos, medios alternativos más eficaces que expandan nuestras opciones como seres humanos, sustituyendo así las conductas o respuestas limitadoras.
3. **Todo comportamiento es útil en determinado contexto:** es necesario analizar todo comportamiento a la luz del contexto o ambiente donde se desarrolla, ya que de otro modo tal comportamiento puede parecer ilógico, irracional o fuera de lugar.
4. **Las personas cuentan potencialmente con todos los recursos necesarios para cambiar y para actuar eficientemente:** A lo largo de nuestra historia personal hemos acumulado experiencias, de las cuales podemos extraer los recursos necesarios para desarrollarnos como personas y



1.B.2.2.1. Presuposiciones de la PNL. *Cont.*

afrontar con elegancia y flexibilidad cualquier circunstancia que se nos presente. Existen modelos específicos de la PNL que cumplen con esta función: rescatar recursos de nuestra experiencia e instalar las herramientas necesarias para crearlos.

5. **El significado de nuestra comunicación se encuentra en la respuesta que obtenemos:**

Esto tiene que ver con nuestra flexibilidad como comunicadores, e implica que tenemos que ajustar y afinar nuestra comunicación en orden de obtener la respuesta que deseamos, y no suponer que la falla se encuentra en el receptor de nuestra comunicación.

6. **Las personas responden a su mapa de la realidad y no a la realidad misma:**

Debido a los filtros limitantes de nuestra percepción, solo podemos crear mapas de la realidad en nuestras representaciones internas, y es sobre la base de esos mapas que actuamos y respondemos.

7. **Dado que las experiencias varían en las personas, no existen dos seres humanos que tengan los mismos mapas o modelos del mundo.**

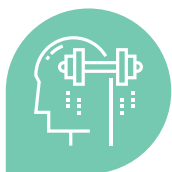
Por lo tanto, cada uno crea un modelo diferente del mismo mundo que se comparte y, por lo tanto, se experimentará una realidad diferente. Citando a Korzybsky en Science and Sanity: "Un mapa no es el territorio que representa, pero si es correcto, tendrá una estructura semejante al territorio, lo cual da cuenta de su utilidad".

8. **No existen fallas en comunicación, sólo retroalimentación:**

Si la respuesta obtenida no es la esperada, debemos tomar tal respuesta como una respuesta útil que nos proporciona retroalimentación para modificar nuestra actuación y así conseguir los resultados que deseamos.

9. **Si es posible para alguien, es posible para mí:**

La identificación y/o creación de modelos eficaces nos lleva directo a la excelencia. Si alguien tiene la capacidad de hacer algo, se puede extraer el modelo o estrategias que fundamentan tal capacidad y enseñarlas-instalarlas en otras personas. La PNL posee modelos para identificar la estructura de las capacidades o habilidades de las personas para luego duplicarlas en otra gente.



1.B.2.2.1. Presuposiciones de la PNL. *Cont.*

10. Procesamos la realidad a través de nuestro cuerpo-mente y por lo tanto somos nosotros los que creamos nuestras experiencias y los responsables por lo que esas experiencias provocan en nosotros:

Citando a Marco Aurelio: “Si te sientes angustiado por cualquier cosa externa, el dolor no se debe a la cosa en sí, sino a tu propia estimación sobre ella; así pues, tienes el poder de eliminarlo en cualquier momento”. Respecto al impacto de nuestras percepciones en nuestro estado, Aldous Huxley nos dice: “La experiencia no es lo que le sucede al hombre, sino lo que ese hombre hace con lo que le sucede”.

11. Si algo no funciona, haz otra cosa:

Esta presuposición tiene que ver con la flexibilidad que debemos tener para conseguir nuestros objetivos. Si constantemente estamos corroborando que el resultado

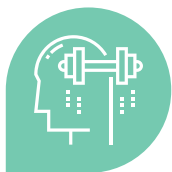
esperado no se está alcanzando, no debemos persistir en emplear los mismos medios, sino que debemos probar con otros diferentes hasta que logremos lo que nos hemos propuesto. Cada intento fallido no constituye un error, sino un descubrimiento de una forma más de cómo no lograr nuestro objetivo. Bandler y Grinder nos dicen que para ser elegantes en un campo de acción, debemos contar con la flexibilidad y elegancia que nos confiere el contar con múltiples opciones, y al respecto nos dicen: “si sólo cuentas con una opción, eres un robot; si cuentas con dos opciones, estas en un dilema; sólo con tres o más opciones se puede ser flexible”.

Estas presuposiciones pueden ser útiles para el directivo coach de cara a afrontar procesos de cambio con sus empleados y proporcionar nuevos puntos de vista a la hora de tomar decisiones.

1.B.2.3. Marco de Hábitos Efectivos.

En 1989 Stephen R. Covey escribió: “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”, convirtiéndose en un extraordinario éxito de ventas en su país, primero, y en el resto del mundo, después. Hasta la fecha este excepcional libro se ha traducido a más de veinticinco idiomas, ha sido adquirido

y leído por millones de personas, y sus reflexiones y filosofía se han adoptado en las principales organizaciones del mundo, tanto desde el punto de vista empresarial como educativo. Así, su práctica y estudio se multiplica cada día.



1.B.2.3. Marco de Hábitos Efectivos. *Cont.*

La gran aportación de Covey es que sobre la base de Los 7 hábitos se representan los principios correctos que cimentan la felicidad y el éxito duraderos, otorgando el poder de crear una gran variedad de soluciones para abordar diferentes problemas o situaciones y maximizar las oportunidades.

Enfoque integrado

Los 7 hábitos no son un conjunto de partes independientes. En armonía con las leyes naturales de crecimiento, proporcionan un enfoque gradual, secuencial y altamente integrado del desarrollo de la efectividad personal e interpersonal

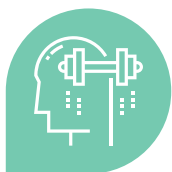
Así, los 7 hábitos permitirán ir madurando a nivel personal a través de las tres fases de madurez. Desde la dependencia hasta la independencia, y de ahí hasta la interdependencia.

- La dependencia es el paradigma del tú.
- La independencia es el paradigma del yo; yo puedo hacerlo y yo soy responsable de mis actos.
- La interdependencia es el paradigma del nosotros; nosotros podemos hacerlo

combinando nuestras aptitudes y talentos.

En otras palabras, las personas dependientes necesitan de los otros para conseguir lo que quieren, los independientes consiguen lo que quieren gracias a su propio esfuerzo, y los interdependientes combinan sus esfuerzos para lograr un éxito aún mayor.

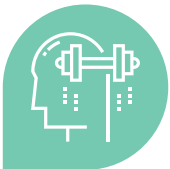
Los 7 hábitos siguen una secuencia, si bien hay que empezar con uno para seguir con el otro, es recomendable llevar todos a la práctica, y regresarse a los anteriores en caso de ser necesario.



1.B.2.3. Marco de Hábitos Efectivos. *Cont.*

Los 7 hábitos son:

1. Primer hábito: “Sea proactivo”. Principios de la visión personal.
2. Segundo hábito: “Empiece con un fin en mente”. Principios de liderazgo personal.
3. Tercer hábito: “Establezca primero lo primero”. Principios de administración personal.
4. Cuarto hábito: “Pensar en ganar/ganar”. Principios de liderazgo interpersonal.
5. Quinto hábito: “procure primero comprender y después ser comprendido”. Principios de comunicación empática.
6. Sexto hábito: “La sinergia”. Principios de cooperación creativa.
7. Séptimo hábito: “Afile la sierra”. Principios de autorenovación equilibrada.



1.B.2.3. Marco de Hábitos Efectivos. *Cont.*

Los primeros 3 hábitos están centrados en nuestra vida privada, es decir, nuestro interior (adentro). Aumentará nuestra capacidad autodirectiva, nuestra seguridad y autocontrol, nos conoceremos más en profundidad y le encontraremos más sentido a nuestra vida.

Los siguientes 3 se centran en la vida pública, es decir en nuestras relaciones interpersonales (afuera). Recuperarás y harás relaciones fuertes, y aprenderás a sacarles todo el provecho.

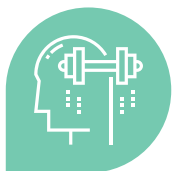
Y el séptimo nos ayudará a internalizar y saber manejar los 6 primeros (desarrollo) para poder lograr una interdependencia efectiva (resultado).

Por último, debemos saber que para formar un hábito en nuestras vidas, necesitamos de la integración de 3 elementos:

- El conocimiento; el qué hacer y por qué hacerlo.
- La capacidad; el como hacerlo.
- El deseo o motivación; el querer hacerlo.

Cada uno es como la pata de un trípode; con la ausencia de un elemento no se puede mantener un hábito, así como un trípode no se puede sostener sin sus 3 patas. Por ejemplo; yo puedo ser ineficiente en mi trabajo porque tal vez no sepa realmente qué hacer ni cómo hacerlo, y aunque lo sepa, si no siento la motivación necesaria para realizarlo es obvio que no lo voy a hacer bien.

1.B.2.3.1. **Círculo de Influencia y Círculo de Preocupación**



Otro modo excelente de tomar más conciencia de nuestro propio grado de proactividad consiste en examinar en qué invertimos nuestro tiempo y nuestra energía. Cada uno de nosotros tiene una amplia gama de preocupaciones: la salud, los hijos, los problemas del trabajo, la deuda pública, la guerra nuclear...

Podemos separarlas de las cosas con las que no tenemos ningún compromiso mental o emocional, creando un «círculo de preocupación».

Cuando revisamos las cosas que están dentro de nuestro círculo de preocupación resulta evidente que sobre algunas de ellas

1.B.2.3.1. **Círculo de Influencia y Círculo de Preocupación. Cont.**

no tenemos ningún control real, y, con respecto a otras, podemos hacer algo. Podemos identificar las preocupaciones de este último grupo circunscribiéndolas dentro de un «círculo de influencia» más pequeño.

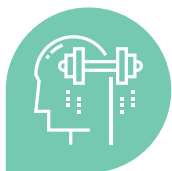
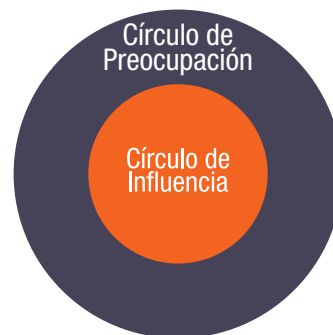


Determinando cuál de estos dos círculos es el centro alrededor del cual gira la mayor parte de nuestro tiempo y energía, podemos descubrir mucho sobre el grado de nuestra proactividad.

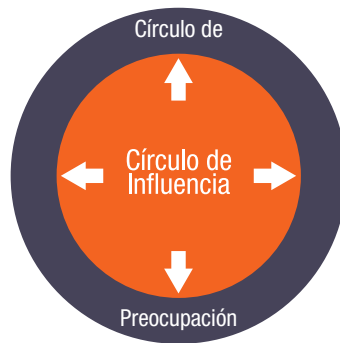
Las personas proactivas centran sus esfuerzos en el círculo de influencia. Se dedican a las cosas con respecto a las cuales pueden hacer algo. Su energía es positiva: se amplía y aumenta, lo cual conduce a la ampliación del círculo de influencia.

Por otra parte, las personas reactivas centran sus esfuerzos en el círculo de preocupación. Su foco se sitúa en los defectos de otras personas, en los problemas del medio y en circunstancias sobre las que no tienen ningún control. De ello resultan sentimientos de culpa y acusaciones, un lenguaje reactivo y sentimientos intensificados de aguda impotencia. La energía negativa generada por ese foco, combinada con la desatención de las áreas en las que se puede hacer algo, determina que su círculo de influencia se encoja.

Cuando trabajamos en nuestro círculo de preocupación otorgados a cosas que están en su interior el poder de controlarnos. No estamos tomando la iniciativa proactiva necesaria para efectuar el cambio positivo.

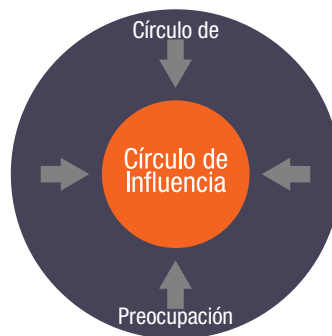


1.B.2.3.1. Círculo de Influencia y Círculo de Preocupación. *Cont.*



Trabajando sobre nosotros mismos en lugar de preocuparnos por las condiciones, podemos influir en las condiciones. En virtud de su posición, su riqueza, su rol o sus relaciones, en algunas circunstancias, el círculo de influencia de una persona es más grande que su círculo de preocupación. Esta situación refleja una miopía emocional autoinfligida, otro estilo de vida reactivo centrado en el círculo de preocupación.

Aunque hayan tenido que priorizar el empleo de su influencia, las personas proactivas tienen un círculo de preocupación que es, por lo menos, tan grande como su círculo de influencia, y aceptan la responsabilidad de usar esa influencia con responsabilidad.



1.B.2.3.1. Círculo de Influencia y Círculo de Preocupación. *Cont.*

Control directo, indirecto e inexistente

Los problemas que afrontamos caen en una de tres áreas posibles:

1. La de **control directo** (que involucra nuestra propia conducta),
2. La de **control indirecto** (que involucra la conducta de otras personas), o
3. La de **inexistencia de control** (problemas acerca de los cuales no podemos hacer nada, como los de nuestras realidades situacionales o pasadas).

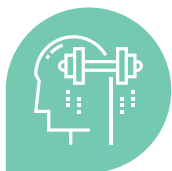
El enfoque proactivo da el primer paso hacia la solución de los tres tipos de problemas dentro de nuestro círculo de influencia presente.

Los problemas de **control directo** se resuelven trabajando sobre nuestros hábitos. Están obviamente dentro de nuestro círculo de influencia. Son las «victorias privadas» de los hábitos 1, 2 y 3.

Los problemas de control indirecto se resuelven cambiando nuestros métodos de influencia. Son las «victorias públicas» de los hábitos 4, 5 y 6.



Los problemas de la inexistencia de control suponen asumir la responsabilidad de modificar nuestras actitudes: sonreír, aceptar auténtica y pacíficamente esos problemas y aprender a vivir con ellos, aunque no nos gusten. De este modo no les otorgamos el poder de controlarnos.



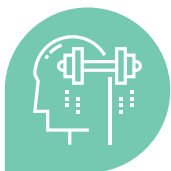
1. C. PROCESOS.

1.C.1. ¿CÓMO ES EL PROCESO?:

Tal y como se ha señalado en las presuposiciones de la PNL, en el proceso de coaching se parte de la premisa de que el coachee (en este caso el empleado, colaboradores o alumnos) cuenta con todos los recursos internos necesarios para resolver las situaciones a las que se enfrenta.

En vez de enseñar, el directivo facilita a la persona a la que acompaña, que aprenda de sí misma. En este sentido, el proceso requiere básicamente de los siguientes 7 pasos:

1. **Observar:** La observación será fundamental para que la persona encuentre soluciones. A través del posicionamiento en nuevos puntos de vista, y la observación de los paradigmas, creencias y conductas que se practican, el individuo podrá elegir entre nuevas alternativas que le apoyen a construir los resultados que busca.
2. **Toma de conciencia:** La observación permite la toma de conciencia, básicamente acerca de nuestro poder de elección. El directivo coach centrará a la persona en las elecciones que toma y las consecuencias que ellas crean, brindándole herramientas específicas para elegir con mayor efectividad y elegir conscientemente.
3. **Determinación de objetivos:** Es esencial para todo proceso de coaching, el contar con objetivos claramente definidos. Este será el paso crucial hacia la obtención de los mismos y servirá de guía para la toma de decisiones y acciones.
4. **Actuar:** Una vez reunida toda la información, hay que actuar de una forma sostenida en el tiempo. El directivo coach acompañará de cerca este proceso superando las dificultades que suelen aparecer en la puesta en práctica.
5. **Medir:** En todo momento es imprescindible comprobar si nos acercamos o nos alejamos del objetivo marcado. Esto permitirá tomar acciones correctivas y así contribuir a la obtención de los logros buscados.
6. **Acción comprometida:** Todo proceso de coaching concluye con una acción comprometida, alineada con el plan de acción, establecida previamente entre el directivo y la persona.
7. **Motivar** lo máximo posible al empleado, colaborador o alumno.



1C.1. ¿CÓMO ES EL PROCESO?. *Cont.*

El proceso del coaching pasa por enriquecer el modelo mental de la persona, incrementando su nivel de conciencia y facilitándole el paso a la acción.

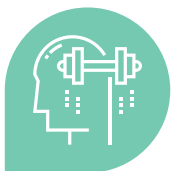
La secuencia podría ser:

1. Descripción de la **situación deseada** (objetivo).
2. Descripción de la **situación actual** (área a mejorar).

3. **Opciones** y **recursos** (generación y selección).

4. **Plan de acción** (plan específico de actuación).

5. **Resultados** (control y seguimiento)
Tal y como se muestra en la imagen siguiente:



1C.1. ¿CÓMO ES EL PROCESO?. *Cont.*

De ese modo, a través de la **escucha activa**, se genera un espacio de confianza y compromiso entre ambas partes.

El directivo coach realiza una serie de preguntas a la persona, provocando su reacción para que sea ella mismo quien encuentre las respuestas que busca dentro de sí. Esto se consigue mediante una serie de **preguntas “poderosas”** (¿cómo me siento en estos momentos?, ¿por qué no me siento bien?, ¿qué puedo hacer para mejorar?, ¿puedo hacer algo más que no haya hecho hasta ahora para cambiar esta situación?, etc.) y **técnicas de exploración** que harán que el empleado, colaborador o alumno eleve su nivel de conciencia y vea todo con claridad.

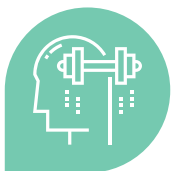
El objetivo del coaching es buscar soluciones, definiéndolas y centrándose en ellas para conseguir los objetivos.

El directivo coach debe ofrecer mayor número de posibilidades, ofreciendo sugerencias, para que el empleado consiga el objetivo que se ha marcado. Se debe establecer un plan de acción para llegar al objetivo deseado.

Tan pronto como el empleado, colaborador o alumno advierte qué se interpone en su camino, sabrá exactamente la razón por la cual habrá sido incapaz de ponerse en marcha para conseguir alcanzar los objetivos que anhela.

El directivo coach ayuda al empleado, colaborador o alumno a explorar el presente y diseñar el futuro.

1.C.1.1. El Modelo GROW



Este modelo de coaching es uno de los más difundidos en todo el mundo, ya que su sencillez y pragmatismo permite adaptarlo a casi cualquier realidad y tipo de persona. Partir de una meta es el principal requisito, seguir el método es la forma más segura de lograrlo.

GROW, curiosamente, significa crecer en español. Sin embargo, su verdadero significado está en sus siglas: Goal (meta), Reality (realidad), Options (opciones) y Will (voluntad). Estas cuatro “llaves del éxito” son los pilares en los que se sustenta

1C.1.1. El modelo Grow. *Cont.*

este esquema para producir cambios significativos en las personas.

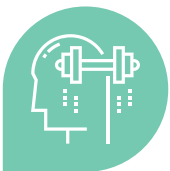
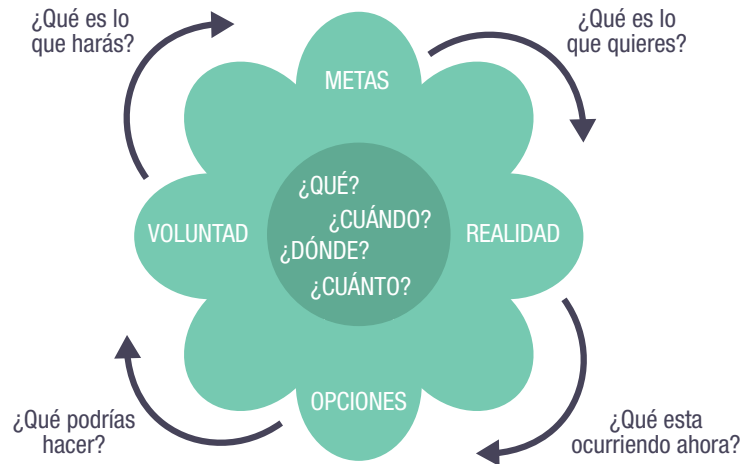
El modelo GROW fue diseñado por Graham Alexander, aunque fue John

Whitmore quien le dio la popularidad que tiene hoy en día, encargándose de difundirlo en miles de textos y seminarios alrededor del mundo.

Cómo funciona GROW

Para comenzar a activar los cambios con el modelo GROW, debe seguir sencillos pasos:

El Modelo Grow



- 1. Defina la meta que la persona desea alcanzar:** sea lo más específico posible sobre lo que quiere obtener, así, en momentos de duda, tendrá una idea clara de hacia dónde va.
- 2. Examine la situación actual:** el momento presente es donde vamos a ejecutar las acciones que nos lleven a la meta, por ello, es necesario examinarlo detenidamente. Preguntas como ¿dónde estás?, ¿con qué cuentas? y ¿qué te falta para lograr tu objetivo? son claves esenciales para la evaluación de la actualidad.
- 3. Evalúe sus posibilidades:** para lograr una meta, siempre se presentan múltiples opciones en el camino. Su misión en este momento es encontrar la mejor, la que más se ajuste a sus posibilidades o la que presente menos obstáculos.

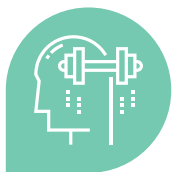
Pregúntese los pros y los contras de cada alternativa que posee y póngalos en contrapeso. Igualmente, intente abrir sus horizontes, muchas veces tenemos alternativas disponibles que no somos capaces de ver o considerar. Quizás esa opción que no se atreve ni a pensar

sea la más efectiva para lograr lo que quiere. No se cierre a nada sin antes considerarlo.

- 4. Establezca un plan de acción ¡y cúmplalo!:** en este momento, ya tiene todas las herramientas que necesita. Ahora, trace específicamente un camino a seguir: enumere los pasos a seguir, ponga lapsos para cada paso y para el logro del objetivo final, sea estricto con su cronograma personal.

Muchas veces, la persona es estricta a la hora de cumplir labores para otros, pero no es del mismo modo cuando se trata de sus propios objetivos. Llegó la hora de corregir esa conducta y darse la importancia que merece. Esa actitud es la diferencia clave entre trabajar para otros y trabajar para uno mismo.

La clave de este método, como del coaching en general, es la constancia. De nada sirve trazar un plan perfecto si decide postergar las cosas o darles poca importancia. Al igual que cuando realiza un entrenamiento físico comienza a ver resultados a partir del trabajo diario, en la aplicación concreta del coaching es el día a día el que lo lleva hacia sus metas.



FASE 2: EVALUAR NECESIDADES

¿Qué es lo que se aprende en esta fase?



¿QUÉ?:

Qué necesita saber para evaluar y conocer los puntos fuertes y puntos de mejora de los empleados, colaboradores o alumnos.

¿PARA QUÉ?:

Para tener un punto de partida de las necesidades de desarrollo a trabajar por parte del empleado, colaborador o alumno.

¿CÓMO?:

Mediante el uso de herramientas de evaluación de las diferentes capacidades de los empleados, colaboradores o alumnos.

2. A. PUNTO DE PARTIDA.

2.A.1. COMPETENCIAS

2.A.1.1. ¿Qué son las Competencias?

¿Es una nueva palabra de moda que no se corresponde con un concepto nuevo? ¿O un enfoque original que se ha hecho necesario por la evolución del trabajo? En este caso, ¿cuáles son las relaciones de las competencias con los conocimientos? ¿Y con las aptitudes? ¿Y con la personalidad?

El concepto de **competencia** se ha impuesto en la literatura sobre gestión empresarial de los últimos diez años. Un número cada vez mayor de empresas y organizaciones elabora sistemas de referencia de competencias. Hablamos corrientemente de aptitudes, intereses y rasgos de personalidad, para representar parámetros según los cuales los individuos difieren unos de otros. Pero, cada vez con

mayor frecuencia, las exigencias de un puesto a cubrir vienen definidas por los superiores en términos de competencias.

Una definición

Las competencias son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognitivas o de conducta. En definitiva, se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable.

Así, se puede hablar de dos tipos de competencias:

1. **Las competencias diferenciadoras** distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana.

2. **Las competencias umbral o esenciales** son las necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada.

Todas las personas poseen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto adquiridos como innatos, y que definen sus competencias para una determinada actividad. Sin embargo, no es el objetivo de las competencias estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona: se trata de identificar aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de la organización. Así se definirán las **competencias clave** para la organización.

Las competencias clave tienen una influencia decisiva en el desarrollo en el puesto de trabajo y, por tanto, en el funcionamiento del centro de trabajo.

Si se produce una adecuación (es decir, un ajuste) entre las competencias de la persona y las requeridas por su puesto, el ajuste será óptimo. Si, por el contrario, hay un desfase entre las competencias requeridas por el puesto y las características de la persona, su **adecuación** se verá afectada negativamente.

De acuerdo al grado de especificidad, las competencias se dividen en dos grandes bloques:

1. **Conocimientos específicos**, de carácter técnico, precisos para la realización adecuada de las actividades.
2. **Habilidades/Cualidades**: Capacidades específicas precisas para garantizar el éxito en el puesto.

Lo que se pretende mediante el enfoque de competencias es lograr una gestión de la organización más ajustada al activo humano utilizando las características clave que tiene el personal actual y aquellas que hacen que, también, un determinado puesto se desarrolle más eficazmente. La consecuencia de todo ello es la integración de un equipo de trabajo que conseguirá alcanzar los objetivos a corto,



2.A.1.2. Cómo evaluar las Competencias.

Veamos primero algunas definiciones útiles:

Referente (Referencial)

Es la expresión estandarizada global de la profesionalidad requerida para el desarrollo de una actividad.

Evaluación

Proceso que permite a un evaluador comprobar las competencias de una persona respecto a un referencial de empleo o validación dado. Evaluar menciona la idea de medida, de localización con relación a una norma, a una referencia. Sus resultados se traducen en una clasificación.

Evaluar requiere decir lo que va a ser objeto de la evaluación, lo que va a medirse; elegir “referencias” en las cuales va a basarse para realizar la evaluación; identificar las herramientas y los métodos que van a utilizarse; designar los protagonistas que estarán encargados de llevar esta evaluación; precisar los efectos de la evaluación.

Evidencia

Conjunto de manifestaciones o comportamientos que un individuo expresa en sus intervenciones y que

pueden ser constatados por otra persona. La evidencia incluye tanto los procesos seguidos como los productos o resultados obtenidos en los mismos. En el primer caso se trata de evidencia de la competencia para desarrollar ciertas tareas o actividades orientadas a obtener los resultados especificados. En el segundo se trata de la evidencia que aportan los propios resultados obtenidos con las actividades de trabajo pudiendo tratarse de productos, servicios o resultados como tales.

Criterios para construir el dispositivo de evaluación.

La realización de un proceso de evaluación debe iniciarse con una reflexión sobre las siguientes cuestiones:

- **¿A qué propósito responde el dispositivo de evaluación?** Es decir, cuál es la finalidad de la evaluación. Nuestro dispositivo puede responder a la creación de un mapa de las competencias disponibles, a la implantación de un nuevo sistema de remuneración, a la definición del plan anual de formación, a proporcionar mayor movilidad a los empleos... Como se puede comprobar los objetivos pueden ser diversos.



2.A.1.2. Cómo evaluar las Competencias.

- **¿Quiénes deben participar en el proceso de evaluación?** Según los campos de la evaluación y sus finalidades, debemos establecer determinar los agentes apropiados y legítimos para evaluar. Es decir, quiénes son los agentes que deben participar en el proceso de evaluación y qué enfoque de evaluación vamos a adoptar: individual o grupal.
- **¿Qué queremos evaluar?** Evaluar supone localizar respecto a una norma, a un referencial. En consecuencia, deberemos disponer de referencias de

las competencias requeridas, así como identificar lo que se evaluará.

En los siguientes epígrafes de esta guía podrá descargar herramientas y plantillas para evaluar competencias.

Evaluación tradicional frente a evaluación de competencias (EC)

La evaluación por competencias mantiene una serie de diferencias con la evaluación tradicional; a continuación, citamos algunas:

Evaluación Tradicional	Evaluación de Competencia
<ul style="list-style-type: none">• Utiliza escalas numéricas.• Compara el rendimiento del grupo.• Los evaluados no conocen las preguntas.• Los evaluados no participan en la fijación de objetivos de la evaluación.• Se realiza en un momento del tiempo.• Usualmente se hace por escrito o con ejercicios prácticos simulados.• El evaluador juega un papel pasivo usualmente como vigilante de la prueba.• Se basa en partes de un programa de estudios o a la finalización del mismo.• No incluye conocimientos fuera de los programas de estudio.	<ul style="list-style-type: none">• Se basa en el juicio “competente” o “aún no”.• Es individualizada.• Los evaluados conocen las áreas que cubrirá la evaluación.• Los evaluados participan en la fijación de objetivos.• Es un proceso planificado y coordinado.• Se centra en evidencias del desempeño real en el trabajo.• El evaluador juega un papel activo, incluso como formador.• No toma en cuenta programas de estudios.• Incluye la evaluación de conocimientos previamente adquiridos por experiencia.

Fuente: Adaptado de Fletcher, (1994). Mertens, (1996). Gonzci, (1996).



2.A.1.2. Cómo evaluar las Competencias. *Cont.*

En la EC el interés principal se centra en el desempeño competente, de este modo se trata de verificar los logros que se alcanzan en el trabajo y en situaciones reales del desempeño.

Por tanto, la EC se realiza en condiciones reales de trabajo, es allí donde se encuentran las evidencias del desempeño competente.

Características de la evaluación de competencias (EC).

- Se basa en los resultados del desempeño laboral.
- Es realizado para cada trabajador.
- No recurre a escalas numéricas de calificación.
- No se compara entre trabajadores.
- Es un proceso más que un momento.
- Desemboca en el criterio: competente o aún no competente.

Por tanto, la EC se realiza en condiciones reales de trabajo, es allí donde se encuentran las evidencias del desempeño competente.

La EC tiene varios componentes básicos.

- Un referente, norma o estándar de desempeño, previamente identificado.
- El proceso de recolección de evidencias.
- La comparación de evidencias con el estándar.
- La formulación de un criterio: competente o aún no competente.
- Los mecanismos de aseguramiento de la calidad.

El estándar de competencia se ha definido previamente mediante un proceso de análisis cualitativo del trabajo.



2.A.2. EMOCIONES

2.A.2.1. ¿Qué son las Emociones?

Una emoción es un **estado afectivo** que experimentamos, una reacción subjetiva al ambiente que viene acompañada de cambios orgánicos (fisiológicos y endocrinos) de origen innato, influidos por la experiencia. Las emociones tienen una **función adaptativa de nuestro organismo** a lo que nos rodea. Es un estado que sobreviene súbita y bruscamente, en forma de crisis más o menos violentas y más o menos pasajeras.

En el ser humano la experiencia de una emoción generalmente **involucra un conjunto de cogniciones, actitudes y creencias** sobre el mundo, que utilizamos para valorar una situación concreta y, por tanto, influyen en el modo en el que se percibe dicha situación.

Durante mucho tiempo las emociones han estado consideradas poco importantes y siempre se le ha dado más relevancia a la parte más racional del ser humano. Pero las emociones, al ser estados afectivos, indican **estados internos personales, motivaciones, deseos, necesidades e incluso objetivos**. De todas formas, es difícil saber a partir de la emoción cual será la conducta futura del individuo, aunque nos puede ayudar a intuirlo.

Apenas tenemos unos meses de vida, adquirimos emociones básicas como el miedo, el enfado o la alegría. Algunos animales comparten con nosotros esas emociones tan básicas, que en los humanos se van haciendo más complejas gracias al lenguaje, porque usamos símbolos, signos y significados.

Cada individuo experimenta una emoción de forma particular, dependiendo de sus experiencias anteriores, aprendizaje, carácter y de la situación concreta. Algunas de las reacciones fisiológicas y comportamentales que desencadenan las emociones son innatas, mientras que otras pueden adquirirse.

Charles Darwin observó cómo los animales (especialmente en los primates) tenían un extenso repertorio de emociones, y que esta manera de expresar las emociones tenía una función social, pues colaboraban en la supervivencia de la especie. Tienen, por tanto, una función adaptativa.



2.A.2.1. ¿Qué son las Emociones?. Cont.

Existen 6 **categorías básicas** de emociones.

- **MIEDO:** Anticipación de una amenaza o peligro que produce ansiedad, incertidumbre, inseguridad.
- **SORPRESA:** Sobresalto, asombro, desconcierto. Es muy transitoria. Puede dar una aproximación cognitiva para saber qué pasa.
- **AVERSIÓN:** Disgusto, asco, solemos alejarnos del objeto que nos produce aversión.
- **IRA:** Rabia, enojo, resentimiento, furia, irritabilidad.
- **ALEGRÍA:** Diversión, euforia, gratificación, contentos, da una sensación de bienestar, de seguridad.
- **TRISTEZA:** Pena, soledad, pesimismo.

Si tenemos en cuenta esta finalidad adaptativa de las emociones, podríamos decir que tienen diferentes funciones:

- **MIEDO:** Tendemos hacia la protección.

- **SORPRESA:** Ayuda a orientarnos frente a la nueva situación.
- **AVERSIÓN:** Nos produce rechazo hacia aquello que tenemos delante.
- **IRA:** Nos induce hacia la destrucción.
- **ALEGRÍA:** Nos induce hacia la reproducción (deseamos reproducir aquel suceso que nos hace sentir bien).
- **TRISTEZA:** Nos motiva hacia una nueva reintegración personal.

Las emociones poseen unos componentes **conductuales** particulares, que son la manera en que éstas se muestran externamente. Son, en cierta medida, controlables, basados en el aprendizaje familiar y cultural de cada grupo:

- Expresiones faciales.
- Acciones y gestos.
- Distancia entre personas.
- Componentes no lingüísticos de la expresión verbal (comunicación no verbal).



2.A.2.1. ¿Qué son las Emociones?. Cont.

Los otros componentes de las emociones son fisiológicos e involuntarios, iguales para todos:

- Temblor
- Sonrojarse
- Sudoración
- Respiración agitada
- Dilatación pupilar
- Aumento del ritmo cardíaco

Estos componentes son los que están en la base del polígrafo o del “detector de mentiras”. Se supone que cuando una persona miente siente o no puede controlar sus cambios fisiológicos, aunque hay personas que con entrenamiento sí pueden llegar a controlarlo.

¿Qué es lo que nos produce el miedo a nivel fisiológico?

Cuando nos encontramos ante un estímulo que nos provoca miedo o temor, nuestro cuerpo reacciona activándose, de manera que estemos a punto para cualquier reacción de lucha o huida que sea preciso a fin de protegernos, ya que nuestro impulso más básico es el de la supervivencia.

La activación se produce de la siguiente manera:

- El lóbulo frontal de la corteza cerebral por la acción del hipotálamo activa la glándula suprarrenal.
- La glándula suprarrenal descarga adrenalina.
- Las pupilas se dilatan.
- El tórax se ensancha.
- El corazón se dilata, aumenta la provisión de sangre.
- Se produce un aumento de la tensión arterial.
- Los músculos se contraen.
- El hígado libera glucosa, el combustible de los músculos.
- La piel palidece.
- Los bronquios se dilatan para aumentar el volumen de oxígeno.
- En casos extremos la vejiga urinaria se vaciará.



2.A.2.1. ¿Qué son las Emociones?. Cont.

¿Qué es la Inteligencia Emocional?

De la misma manera que se reconoce el CI (cociente intelectual), se puede reconocer la Inteligencia Emocional. Se trata de conectar las emociones con uno mismo; saber qué es lo que siento, poder verme a mí y ver a los demás de forma positiva y objetiva. La Inteligencia Emocional es la capacidad de interactuar con el mundo de forma receptiva y adecuada.

Características básicas y propias de la persona emocionalmente inteligente:

- Poseer suficiente grado de autoestima
- Ser personas positivas
- Saber dar y recibir
- Empatía (entender los sentimientos de los otros)
- Reconocer los propios sentimientos
- Ser capaz de expresar los sentimientos positivos como los negativos
- Ser capaz también de controlar estos sentimientos
- Motivación, ilusión, interés
- Tener valores alternativos
- Superación de las dificultades y de las frustraciones
- Encontrar equilibrio entre exigencia y tolerancia.

Goleman explica que la Inteligencia Emocional es el conjunto de habilidades que sirven para expresar y controlar los sentimientos de la manera más adecuada en el terreno personal y social. Incluye, por tanto, un buen manejo de los sentimientos, motivación, perseverancia, empatía o agilidad mental. Justo las cualidades que configuran un carácter con una buena adaptación social.

El psicólogo W. Mischel hizo un experimento con niños de 4 años: les daba un caramelo y les decía que tenía que irse un momento, pero que debían esperar a que él volviera antes de comérselo, si lo hacían así él les daría otro caramelo como premio. El tiempo que permanecía fuera era tan sólo de 3 minutos. Había niños que no esperaban y se comían el caramelo. Posteriormente hizo un seguimiento de los niños y observó que los que no se habían comido el caramelo, eran más resistentes a la presión, más autónomos, más responsables, más queridos por sus compañeros y mejor adaptados en el medio escolar que los otros.

Todas las personas nacemos con unas características especiales y diferentes, pero muchas veces la manera que tenemos de comportarnos o de



enfrentarnos a los retos de la vida son aprendidos. Desde pequeños podemos ver cómo para un niño no está tan bien visto llorar y expresar sus emociones como en una niña, además a los varones se les exige ser más valientes, seguros de sí mismos. También podemos observar cómo, según las culturas, las mujeres son menos valoradas, tanto en el ámbito personal como en el laboral, lo cual es el origen de opresiones y malos tratos. Todo esto lo adquirimos sin darnos cuenta ya

desde el momento en que venimos al mundo: nos comportamos como nos han “enseñado” a comportarnos. Quererse a uno mismo, ser más generoso con los demás, aceptar los fracasos, no todo depende de lo que hemos heredado, por lo que hemos de ser capaces de seguir aprendiendo y mejorando nuestras actitudes día a día, aprender a ser más inteligentes emocionalmente, en definitiva, a ser más felices.

2.A.2.2. ¿Cómo influyen las Emociones en el ámbito laboral?.

El otro lado de la eficiencia

Las **tensiones de la vida moderna**, la hiper-competencia en el terreno personal y profesional, la presión del reloj, la exigencia de un constante perfeccionamiento profesional, etc., son situaciones que **tienden a alterar el estado emocional** de la mayoría de las personas consideradas normales, **llevándolas al borde de sus propios límites físicos y psíquicos**. El resultado, a menudo, es el desequilibrio emocional.

Este desequilibrio no sólo afecta la vida más íntima de una persona, sino que afecta su trabajo y su desarrollo profesional, porque las emociones

desempeñan un papel importante en el ámbito laboral. De la ira al entusiasmo, de la frustración a la satisfacción, **cada día nos enfrentamos a emociones propias y ajenas**. La clave está en utilizar las emociones de forma inteligente, para que trabajen en beneficio propio, de modo que nos ayuden a controlar nuestra conducta y nuestros pensamientos **en pos de mejores resultados**.

Por otro lado, cada uno de nosotros influye en el estado de ánimo de los demás. Es perfectamente natural **influir en el estado emocional de otra persona**, para bien o para mal; lo hacemos constantemente, ‘contagiándonos’ las emociones como si fueran el más poderoso virus social.



2.A.2.2. ¿Cómo influyen las Emociones en el ámbito laboral?. *Cont.*

Por eso se verifica actualmente una tendencia mundial en la demanda de recursos humanos (especialmente ejecutivos), que valora la **capacidad de interrelación emocional** sobre la capacitación técnica.

Porque tanto el trabajo como el aprendizaje son sociales. Las organizaciones son 'redes de participación'. Para lograr un desempeño efectivo en los trabajadores del conocimiento (de cualquier trabajador, en realidad), la clave está en inyectar **entusiasmo y compromiso**, dos cualidades que las organizaciones o empresas pueden crear, **pero no imponer**.

Hoy no basta con un alto coeficiente intelectual para triunfar profesionalmente, para competir o para desarrollar una empresa u organización; se requiere un **control emocional adecuado**, que nos permita tener una interacción armónica en nuestro ambiente laboral: socios, colegas, alumnos, empleados, proveedores, clientes, etc.

Sin duda alguna, la inteligencia emocional no es una varita mágica; no garantiza en una empresa una mayor participación en el mercado ni un rendimiento más saludable. La vida de toda corporación es extraordinariamente fluida y compleja. Ninguna intervención, ningún cambio por sí solo, puede arreglar todos los problemas. **Pero si se ignora el ingrediente humano, nada de lo demás funcionará tan bien como debería.** Las organizaciones cuya gente colabora mejor tienen una clara ventaja competitiva.

Así, las facultades de la inteligencia emocional son **sinérgicas con las cognitivas**; los trabajadores excelentes poseen las dos. Cuanto más complejo es el trabajo, **más importante es la inteligencia emocional**, aunque sólo sea porque su ausencia puede dificultar la aplicación de la pericia técnica y del intelecto.



2.A.3.1. ¿Qué son los estilos de trabajo?.

Los estudios de Julie Hay han determinado cinco tipos o estilos de trabajo en las personas que se ven reflejados en sendos “drivers” de conducta en relación con el trabajo.

Estos estilos de trabajo están condicionados por muchos factores que proceden de la propia infancia, y aunque es habitual reconocerse varias actitudes de varios de estos estilos, suele haber una predominancia de uno de ellos.

Existen **cinco estilos** relacionados con nuestra motivación o capacidad para fluir en el trabajo:

- **Ser Perfecto.** Responde a preguntas como: ¿Te enorgulleces de tu exactitud?, ¿Te preocupa cuando ves los errores?, ¿Te gusta el reto de poner orden en el mundo?.
- **Agradar a otros.** Responde a preguntas como: ¿Tu prioridad es llevarte bien con la gente?, ¿Eres intuitivo sobre cómo la gente se siente?, ¿Eres más feliz trabajando en un equipo donde las opiniones de todos sean tomadas en cuenta?.
- **Darse prisa.** Responde a preguntas como: ¿Te gusta tener muchas cosas

que hacer?, ¿Son, por lo general, a toda prisa?, ¿Eres capaz de abstraerte de interrupciones cuando aparece el trabajo urgente?.

- **Ser fuerte.** Responde a preguntas como: ¿Te precias de tu capacidad de adaptación?, ¿Te sientes cómodo con la presión ya que puedes demostrar tu capacidad para soportarla?, ¿Tienes capacidad para mantener la calma cuando hay una crisis?.
- **Esforzarse.** Responde a preguntas como: ¿Estás motivado durante casi todo el tiempo cuando realizas algo nuevo?, ¿Disfrutas más de las fases iniciales de los proyectos o tareas?, ¿Es para ti un desafío explorar diferentes áreas de trabajo?.



2.A.3.1. ¿Qué son los estilos de trabajo?. *Cont.*

Algunas recomendaciones para cada uno de los citados estilos

Ser Perfecto

- Establece estándares realistas de resultados y precisión.
- Sé realista en relación a cometer errores imaginando el mejor y peor resultado posible en caso de error.
- Considera decir a los demás que sus errores no son serios y pueden ser una importante fuente de aprendizaje.
- Si se trabaja con otro “sé perfecto”, reconoce sus logros, sé puntual, reúnete y ten en consideración sus preocupaciones

Agradar a otros

- Pregunta a otros y chequea lo que quieren en lugar de imaginártelo y escucha con atención lo que dicen.
- Date una satisfacción más a menudo y pide a otros lo que quieres.
- Practica diciendo a otros firmemente cuando están en un error.
- Para ser respetado por otros es importante establecer tus propios límites y prioridades.
- Si se trabaja con otro “agrada a otros”, reconócele por ser quien es, más que por lo que hace. Confróntale con paciencia y no pierdas la paciencia.

Darse prisa

- Planea el trabajo por etapas y establece metas intermedias para darte satisfacción y evita finalizarlo de prisa.
- Planea el tiempo suficiente para las tareas, especialmente la etapa de preparación que suele ser la más escatimada.
- Concéntrate en escuchar bien a otros hasta que terminen hablando y evita interrumpir.
- Ir más despacio conscientemente para que otros tengan tiempo de absorber la información.
- Si se trabaja con otro “darse prisa”, reconocerle por no ir de prisa y no por su velocidad o habilidad para hacer muchas cosas a la vez.

Ser fuerte

- Monitorizar la carga de trabajo para no tener demasiado trabajo.
- Solicitar ayuda para que otros puedan ayudarte. Ellos pueden tener conocimientos y habilidades relevantes o suficiente tiempo.
- Antes de aceptar un trabajo examinar los requerimientos potenciales y chequear que tienes acceso a los recursos apropiados.
- Si se trabaja con otro “sé fuerte”, dar reconocimiento.



2. B. HERRAMIENTAS PARA PRE-EVALUAR.

2.B.1. HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN.

2.B.1.1. Iniciando el análisis.

Esforzarse

- No ofrecerse para todos los proyectos que salgan y encontrar maneras de planificar todas las etapas de una tarea para alcanzar satisfacción no solo al finalizar sino a lo largo de la tarea.
- Chequear los parámetros de una tarea para realizar solo lo que se espera.
- Encontrar maneras creativas de hacer más interesantes las tareas rutinarias.
- Si se trabaja con otro “esforzarse”, evitar competir con él. Reconócele por terminar y no por intentarlo.

Existen muchas técnicas o herramientas para evaluar a los empleados, colaboradores o alumnos, sin embargo, en esta guía formativa vamos a mostrar algunas de las más útiles y fáciles de utilizar.

Asimismo, en coherencia con el epígrafe anterior, se mostrarán herramientas para evaluar:

- Competencias
- Emociones
- Estilos de Trabajo

Este tipo de evaluaciones permitirán tomar un punto de partida sobre el que plantear posibles objetivos de mejora.

Las herramientas que podrán conocerse en los siguientes apartados son:



2.B.1.2. Análisis de Competencias.

Tal y como se han señalado en apartados anteriores la evaluación de competencias es una herramienta muy útil para gestionar el capital humano de la organización adaptando las capacidades y recursos internos y las áreas clave y al propósito de la propia organización.

Para ello, vamos a mostrar una herramienta, que podrás encontrar en el *Anexo de Herramientas*, para evaluar las competencias de tu equipo de trabajo.

Si bien, es necesario realizar una serie de apreciaciones respecto a la manera de hacerlo.

En este momento se pueden seguir **dos caminos**:

1. Hacer una **evaluación de competencias del empleado, colaborador o alumno**, como una manera sencilla para tener una primera fotografía de sus capacidades y habilidades.

2. Llevar a cabo un proceso más completo y complejo que supone realizar previamente una **definición del puesto del empleado, colaborador o alumno** (en base a competencias y con diferentes matices en cada caso), un **análisis**

de sus necesidades formativas, la correspondiente **evaluación de competencias de la persona** y una **posterior evaluación del desempeño** de la misma en base todos los análisis previos y los resultados obtenidos por él en su desempeño profesional o académico.

En el primer caso, se utilizará la plantilla de trabajo que se aporta en esta Guía de formación y se usará como base del proceso individualizado con él.

Evaluación de
competencias de la
PERSONA

En el segundo caso, tal y como se señaló en el epígrafe que trataba sobre cómo se evalúan competencias, es necesario tener referenciales con los que “cotejar” las competencias, por lo que previo a la evaluación de competencias, es necesario realizar un perfil del “puesto” de la persona a analizar en base a las competencias que necesita de manera específica y en qué grado de cumplimiento.



2.B.1.2. Análisis de Competencias. *Cont.*

En paralelo se debe desarrollar un análisis de necesidades formativas y de desarrollo para conocer los puntos de partida en relación a disciplinas que deban ser aprendidas o reforzadas vía formación o desarrollo.

Posteriormente, se realizará la evaluación de competencias de la persona, ahora así, para finalmente realizar una evaluación del desempeño, que permita, de manera conjunta, determinar qué aspectos han funcionado bien, o no, en su desempeño y proponer acciones de mejora.



Resumen de Herramientas Anexas.

Opción n°1:

- Formulario de Evaluación de Competencias

Opción n°2:

- Formulario de definición de puestos de trabajo
- Formulario de determinación de necesidades formativas
- Formulario de Evaluación de Competencias
- Formulario de Evaluación del Desempeño



2.B.1.2. Análisis de Competencias. *Cont.*

Opción nº1:

Ficha de herramienta nº1

Título	Categoría
Formulario de Evaluación de Competencias	Herramienta de Evaluación
Introducción:	Fase del proceso:
Herramienta que permite conocer el nivel de competencias de un empleado, colaborador o alumno, según las competencias clave que la organización ha establecido.	Se usa en los momentos iniciales como punto de partida del proceso de coaching.
¿Para qué se usa?:	¿Cómo se usa?:
Para conocer el nivel de competencia del empleado, colaborador o alumno en relación a su función y puesto en la organización, pudiendo identificar fortalezas y debilidades que den una orientación de hacia dónde dirigir los objetivos del proceso de Coaching.	Se desarrolla un cuestionario / formulario por parte de la persona. Se puede hacer previamente por parte de la misma y, después, compartir los resultados con el evaluador, o hacerlo conjuntamente. Las instrucciones de uso del formulario se adjuntan en el propio documento adjunto.
Herramientas Relacionadas:	
Formulario de definición de Puestos de Trabajo Formulario de evaluación de Necesidades Formativas Formulario de evaluación del Desempeño	



Opción nº2:

Ficha de herramienta nº2

Título	Categoría
Formulario de definición de puestos de trabajo	Herramienta de Evaluación
Introducción:	Fase del proceso:
Herramienta que permite definir el puesto de trabajo de la persona, asignando las competencias requeridas para llevar a cabo sus funciones, así como el nivel exigido para ello.	Se usa en los momentos iniciales como punto de partida del proceso de coaching.
¿Para qué se usa?:	¿Cómo se usa?:
Para establecer un referente de qué competencias y nivel se requieren para desempeñar una labor. Útil para contratar perfiles profesionales en base a esos requerimientos y para determinar el grado de adecuación al puesto del profesional analizado en términos de resultado y formación. Útil para apoyar la evaluación del desempeño del profesional referenciando el puesto y los objetivos alcanzados.	Se desarrolla un cuestionario / formulario por parte de los responsables del área la que le compete. Las instrucciones de uso del formulario se adjuntan en el propio documento adjunto.
Herramientas Relacionadas:	
Formulario de evaluación de Competencias Formulario de evaluación de Necesidades Formativas Formulario de evaluación del Desempeño	



Opción nº2:

Ficha de herramienta nº3

Título	Categoría
Formulario de determinación de necesidades formativas.	Herramienta de Evaluación.
Introducción:	Fase del proceso:
Herramienta que permite conocer el nivel de formación y de necesidades específicas de formación del empleado orientadas a su puesto de trabajo.	Se usa en los momentos iniciales como punto de partida del proceso de coaching.
¿Para qué se usa?:	¿Cómo se usa?:
<p>Para conocer en qué áreas específicas necesita la persona reforzar su formación o ampliar y profundizar aspectos de actualidad.</p> <p>Estas necesidades van a cubrir carencias específicas que aporten mejor desempeño en su puesto de trabajo.</p> <p>Con las necesidades de formación se establece un Plan de formación individualizado o global.</p> <p>Con las carencias formativas se pueden identificar fortalezas y debilidades que den una orientación de hacia dónde dirigir los objetivos del proceso de Coaching.</p>	<p>Se desarrolla un cuestionario / formulario por parte del empleado.</p> <p>Esta herramienta “bebe” también de los resultados de la evaluación del desempeño, de tal forma que aporta información de áreas en las que reforzar la formación.</p> <p>Las instrucciones de uso del formulario se adjuntan en el propio documento.</p>
Herramientas Relacionadas:	
<p>Formulario de evaluación de Competencias</p> <p>Formulario de evaluación de Puestos de Trabajo</p> <p>Formulario de evaluación del Desempeño</p>	



Opción nº2:

Ficha de herramienta nº4

Título	Categoría
Formulario de Evaluación del Desempeño.	Herramienta de Evaluación.
Introducción:	Fase del proceso:
Herramienta que permite conocer el desempeño de la persona y medir su rendimiento en la organización.	Puede ser que un proceso de Coaching se desarrolle como consecuencia de una evaluación del desempeño, precisamente para trabajar algún área de mejora.
¿Para qué se usa?:	¿Cómo se usa?:
<p>Para evaluar el rendimiento y la actuación del empleado durante el periodo objeto de análisis.</p> <p>Este periodo puede ser trimestral, semestral o anual.</p> <p>La evaluación permite ajustar aspectos a mejorar y “retribuir” los desempeños excepcionales.</p>	<p>Junto con los datos recabados por otras áreas de la organización, se desarrolla un cuestionario / formulario por parte de la persona. Se puede hacer previamente por parte del empleado y después compartir los resultados con el directivo, o hacerlo conjuntamente, en una entrevista.</p> <p>Las instrucciones de uso del formulario se encuentran en el propio documento adjunto.</p>
Herramientas Relacionadas:	
<p>Formulario de evaluación de Competencias</p> <p>Formulario de evaluación de Puestos de Trabajo</p> <p>Formulario de evaluación de Necesidades Formativas</p>	



2.B.1.3. Evaluación de Competencias Emocionales Básicas.

Ya se ha señalado la importancia del manejo de las emociones, de su gestión y de su conocimiento.

Cada vez más, las organizaciones se basan en aspectos emocionales para incorporar nuevos perfiles.

Más allá de las competencias técnicas, que se suponen presentes, las capacidades emocionales marcan la diferencia entre los buenos y los excelentes profesionales.

La siguiente herramienta es muy útil para que la persona se autoanalice, en ese proceso de conocimiento y crecimiento personal que acompañe a su madurez como profesional, aunque la orientación que tiene, en este momento, es como herramienta de evaluación de su empleado, colaborador o alumno, de cara a detectar áreas de mejora y de refuerzo

Resumen de Herramientas Anexas.

- Autoevaluación de Competencias Emocionales Básicas



2.B.1.3. Evaluación de Competencias Emocionales Básicas. *Cont.*

Ficha de herramienta nº5

Título	Categoría
Evaluación de Competencias Emocionales Básicas.	Herramienta de Evaluación.
Introducción:	Fase del proceso:
Herramienta que permite conocer el nivel de competencias emocionales de un empleado, colaborador o alumno.	Se usa en los momentos iniciales como punto de partida del proceso de coaching.
¿Para qué se usa?:	¿Cómo se usa?:
Para conocer el nivel de competencia del empleado, colaborador o alumno en el ámbito emocional como aspecto diferencial y complementario a los aspectos técnicos. De ese modo, se podrán identificar fortalezas y debilidades que den una orientación de hacia dónde dirigir los objetivos del proceso de Coaching.	Se desarrolla un cuestionario / formulario por parte del empleado. Se puede hacer previamente por parte del empleado, colaborador o alumno y, después, compartir los resultados con el evaluador, o hacerlo conjuntamente. Las instrucciones de uso del formulario se adjuntan en el propio documento.
Herramientas Relacionadas:	
Formulario de evaluación de Competencias (al tratarse de una herramienta de evaluación competencial) ABC de las emociones (al compartir aspectos emocionales)	



2.B.1.4. Evaluación de Estilos de Trabajo.

Una vez se han conocido los cinco estilos relacionados con nuestra motivación o capacidad para fluir en el trabajo:

- Ser Perfecto.
- Agradar a otros.
- Darse prisa.
- Ser fuerte.
- Esforzarse.

Es interesante evaluar cuál es el estilo de trabajo de nuestro empleado, colaborador o alumno de cara a entender, como directivo, y hacerle consciente a él, de qué aspectos pueden potenciar ese estilo de trabajo.

La siguiente herramienta, como siempre, es muy útil para que el directivo se autoanalice, en ese proceso de conocimiento y crecimiento personal que acompañe a su madurez como profesional, aunque, nuevamente, la orientación que tiene, en este momento, es como herramienta de evaluación de su empleado, colaborador o alumno de cara a conocer más profundamente su forma de trabajar.

Resumen de Herramientas Anexas.

- Evaluación de Estilos de Trabajo



2.B.1.4. Evaluación de Estilos de Trabajo. Cont.

Ficha de herramienta nº6

Título	Categoría
Evaluación de Estilos de Trabajo.	Herramienta de Evaluación.
Introducción:	Fase del proceso:
Herramienta que permite conocer el estilo de trabajo predominante en un empleado, colaborador o alumno.	Se usa en los momentos iniciales como punto de partida del proceso de coaching.
¿Para qué se usa?:	¿Cómo se usa?:
<p>Para tener un conocimiento más amplio acerca de cómo invierte su energía un trabajador, colaborador o alumno en su desempeño.</p> <p>Conocer el estilo de trabajo predominante de un empleado, colaborador o alumno es muy útil a la hora de asignar equipos de trabajo o de entender reacciones o formas de afrontar las situaciones que se presentan en el día a día.</p>	<p>Se desarrolla un cuestionario / formulario por parte del empleado, colaborador o alumno. Se puede hacer previamente por parte del evaluado y después compartir los resultados con el evaluador, o hacerlo conjuntamente.</p> <p>Las instrucciones de uso del formulario se adjuntan en el propio documento.</p>
Herramientas Relacionadas:	
Formulario de evaluación de Competencias (al tratarse de una herramienta de evaluación) Evaluación de Competencias Emocionales Básicas (al tratarse de una herramienta de evaluación)	





¿Qué es lo que se aprende en esta fase?

¿QUÉ?:

Qué características deben tener los objetivos a planificar para un adecuado desarrollo profesional.

¿PARA QUÉ?:

Para formular adecuadamente dichos objetivos de tal forma que sean lo suficientemente estimulantes y potentes como para generar cambios significativos en el desarrollo profesional del empleado, colaborador o alumno.

¿CÓMO?:

Mediante el uso de herramientas que permitan definir objetivos adecuados a las necesidades de desarrollo del empleado, colaborador o alumno.

3. A. A DÓNDE QUEREMOS IR. 3.A.1. ESTABLECIENDO OBJETIVOS 3.A.1.1. Cómo deben ser definidos los objetivos.

Establecer objetivos es esencial para el éxito de una organización, ya que establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros que la componen.

En el ámbito del desarrollo profesional de las personas y del coaching, los objetivos son un punto estratégico a trabajar, ya que alrededor de ellos pivotará todo el proceso.

Una adecuada definición de objetivos permite poner el foco, la energía y los recursos en la dirección correcta. Esto, unido a una fuerte motivación por parte del empleado y a un acompañamiento estrecho por parte del directivo coach permite ser optimista respecto al cumplimiento exitoso de las metas previamente fijadas.

Entre los **beneficios** de **orientarse hacia objetivos** se encuentran:

- Un objetivo claro te ayuda a mantenerte **centrado**, facilita la **gestión del tiempo**, el **establecimiento de prioridades** y **evita la dispersión** y la **pérdida de recursos**.
- Establecer un objetivo no te va a asegurar su consecución, pero va a **aumentar las probabilidades de alcanzarlo**.
- Al mirar hacia el futuro es más fácil ser **optimista y constructivo**. Aumenta tu **confianza**. Si haces las cosas con un propósito **eliminamos la pereza, el miedo y otras barreras mentales**.

3.A.1.1. Cómo deben ser definidos los objetivos. *Cont.*

- Cuando sabes lo que quieres y lo expresas con claridad **es más fácil que te perciban y valoren** como deseas y te ayuden.
- Proporciona **sentido** a lo que haces. Te hace **sentirte bien** cuando avanzas y da un **sentido global** a lo que haces.

En el contexto en el que nos movemos, las organizaciones y el Coaching Ejecutivo, los objetivos se circunscriben a aspectos a mejorar en los profesionales para desarrollo de sus competencias de liderazgo o sus habilidades directivas (técnicas y/o emocionales) en el desempeño de sus funciones.

Para conseguir algo debes ser capaz de describir claramente lo que eso implica, por lo tanto, es fundamental pensar por escrito. Si escribes las cosas, las materializas ante tus ojos, las vuelves tangibles, concretas y pueden ser objeto de acción definida.

Joseph O'Connor y Andrea Lages en su libro "Coaching con PNL" definen el objetivo como un "sueño con patas", en su condición de variable asumible, alcanzable y cuantificable por la cual nos movilizamos en pos de algo, definido previamente

como un sueño a nivel solo de imagen estática. Y profundizando más allá, distinguen entre objetivo final (resultado o estado deseado) y objetivo intermedio (proceso entre el estado presente y el deseado). En ese proceso, definen 7 reglas aplicadas a ambos estados, de muy fácil visión y enormemente útiles para su aplicación cotidiana.

Estas son:

1. **Expresar el objetivo en positivo:**

Ya hemos dicho en ocasiones, que el inconsciente no entiende de negativos. Si mi objetivo es, de manera simplista, "yo no quiero perder dinero", el inconsciente se centrará precisamente en "Perder dinero".
Algunas Preguntas Clave en esta regla:

- ¿Qué es lo que quieres?
- ¿Qué quieres en lugar de lo que tienes?
- ¿Qué preferirías tener?

2. **Expresar un objetivo específico:**

Especificar muy concretamente el resultado final. De nada vale "querer ser más comunicativo"; mejor definirlo como "querer expresar mis ideas y mis planteamientos de manera que la gente me entienda".



3.A.1.1. Cómo deben ser definidos los objetivos. *Cont.*

Algunas Preguntas Clave en esta regla:

- ¿Qué es exactamente lo que quieres?
- ¿Puedes describirlo con mayor precisión?
- ¿Qué, exactamente, verás, oírás sentirás cuando lo alcances?
- ¿Cuánto tiempo necesitarás para alcanzarlo?
- ¿Cuándo quieres alcanzarlo?

3. Definir qué o cuál será el indicativo que me indique que he alcanzado el objetivo específico, qué feedback he de recibir para saberlo: “Cuando vea, sienta o oiga X, Y o Z sabré que lo he alcanzado”.

Algunas Preguntas Clave en esta regla:

- ¿Cómo medirás tu progreso hacia el objetivo? (en relación a ti mismo y/o a otra persona)
- ¿Cómo sabrás que has logrado tu objetivo?
- ¿Qué marcas dispondrás a lo largo del camino?
- ¿Cómo sabrás que estás en el buen camino hacia tu objetivo?
- ¿Con cuánta frecuencia medirás tu progreso?
- ¿Con qué frecuencia comprobarás que estás en el buen camino?

4. Organizar los recursos propios para el proceso entre el estado actual y lo deseado: Es decir, la lista de lo que ya disponemos y, muy importante, lo que no tenemos y necesitamos para llegar.

Algunas Preguntas Clave en esta regla:

- ¿Con qué recursos cuentas que puedan serte útil?
- ¿Qué recursos necesitas para el cumplimiento de tus objetivos?

5. Ser proactivo durante ese proceso: Eres tú y no otro el que tiene que alcanzar el objetivo. Pregúntate qué vas a hacer TÚ al respecto de alcanzar TU objetivo.

Algunas Preguntas Clave en esta regla:

- ¿Hasta qué punto controlas ese objetivo?
- ¿Qué vas a hacer al respecto?
- ¿Qué harás para alcanzar ese objetivo?
- ¿Qué puedes ofrecer a los demás que les mueva a ayudarte?

6. Preguntarse por las consecuencias que traerá el proceso y la consecución de tu objetivo en tu entorno: Recuerda que no solo tu estás implicado y tus decisiones pueden afectar al resto. Mide el beneficio, pero no olvides el coste.



3.A.1.1. Cómo deben ser definidos los objetivos. *Cont.*

Algunas Preguntas Clave en esta regla:

- ¿Cuáles son las consecuencias para otras personas? Deseas mirarlo desde la perspectiva de otras personas importantes para ti e imaginar qué pensarían de esos objetivos.
- ¿Cuál es el coste en tiempo, dinero y oportunidad?
- ¿A qué podrías tener que renunciar?
- ¿Cómo quedará afectado el “equilibrio” entre los diferentes aspectos de tu vida,

por ejemplo, en las relaciones, el ocio, el ámbito profesional, la salud, etc., cuando alcances ese objetivo?

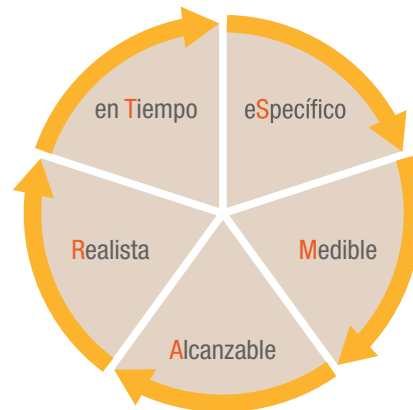
7. Trazar un plan de acción: Con todo lo anterior, traza un plan por escrito que pueda chequearse, medirse y modificarse si es necesario en el tiempo. No cometes el error de llevar todo en la cabeza.

3.A.1.2. Aspectos relevantes a recordar al plantear objetivos.

Para definir un objetivo se suele usar una regla de cinco factores que se denomina S.M.A.R.T.

SMART, en inglés, significa inteligente. Si no estableces objetivos inteligentes ... ¿cómo alcanzaras tus sueños y tus metas?

¿Qué significa cada una de las letras?



3.A.1.2. Aspectos relevantes a recordar al plantear objetivos. *Cont.*

[S] eEspecífico: detalla tu meta lo máximo posible como si tu sobrino de cinco años, al oírlo, entendiese perfectamente lo que quieres conseguir.

- ¿“Cobrar más” es un objetivo específico? ... NO
- ¿Cuánto más quieres cobrar?
- ¿Es al mes o al año?

[M] Medible: el objetivo se debe poder medir para ver su evolución.

- ¿Cómo sabrás que has conseguido tu meta?
- ¿Qué pasos intermedios te harán ver que lo estás consiguiendo?

[A] Alcanzable: el objetivo debe ser retador. Que sea alcanzable no quiere decir que sea fácil. El definir una meta imposible lo único que conseguirá es frustración y desánimo. Lógicamente requiere un elevado grado de honestidad con uno mismo.

- ¿En qué medida es este objetivo alcanzable?

[R] Realista: el objetivo debe de ser algo que pueda lograrse, real y práctico. Debe de ser algo que estés deseando y para lo que te sientas capaz. Tiene mucha relación con el punto anterior (Alcanzable)

- Con los recursos que tienes, ¿es posible alcanzar tu objetivo?

[T] en Tiempo: quizás es uno de los puntos clave y que hace que tu objetivo se acabe de conformar ... ponerle una fecha.

- ¿Cuándo se logrará el objetivo?
Una vez se haya cumplido con los cinco factores, tendrás definido un objetivo digno de un proceso de Coaching.



3.B. HERRAMIENTAS PARA EXPRESAR LOS OBJETIVOS.

3.B.1. HERRAMIENTAS PARA DEFINIR OBJETIVOS

3.B.1.1. Iniciando el análisis.

Una vez analizada la pertinencia de establecer objetivos, así como han de ser definidos y qué características deben cumplir para estar formulados en clave de proceso de coaching, se presentan a continuación algunas herramientas que permiten plasmar esos objetivos por escrito.

Aunque esta Guía de formación es para Coaching Ejecutivo, cada vez se plantean más ocasiones en las que los objetivos a determinar comprenden un espectro más amplio que la empresa. Es decir, como personas integrales que somos, cada vez más surgen áreas de mejora relacionadas con la conciliación de actividades o de equilibrio temporal entre lo personal y lo profesional. Cuestiones que no pueden ser tratadas por separado porque son mutuamente influyentes la una a la otra y viceversa.

Por este motivo, a continuación se van a presentar algunas herramientas que pueden utilizarse para una determinación de objetivos que trabaja sobre áreas que no pertenecen al ámbito estrictamente profesional o académico, pero que afectan de igual modo a la persona y a su rendimiento dentro del mismo.

Un aspecto más a resaltar antes de pasar a presentar las herramientas de este bloque: En lo estrictamente empresarial, las herramientas presentadas en el bloque anterior (Evaluación de Competencias o Evaluación de Competencias Emocionales) son también herramientas útiles para determinar el objetivo de mejora sobre el que trabajar, ya que determinan algunas áreas de mejora susceptibles de abordar.



3.B.1.2. Definición de Objetivos.

Se ha visto anteriormente que la definición de objetivos es uno de los pilares estratégicos en un proceso de coaching. Para ayudar a definir objetivos, vamos a mostrar una herramienta a la que podrás acceder en el Anexo y que apoyará el proceso de reflexión previo a la expresión de un objetivo a alcanzar.

Como ya se ha señalado, las herramientas que se utilizaron para la evaluación de competencias profesionales y emocionales son también válidas para definir el objetivo a trabajar fruto de dicho análisis.

Por ello, las herramientas que se aportan en este epígrafe tienen una dimensión más amplia, abordando aspectos de la persona que abarcan una dimensión más global de su vida. Visión que engloba también la faceta profesional y cómo ésta tiene sentido en su conjunto.

Para la utilización de estas herramientas se requiere que el directivo coach sea consciente de que es necesaria una relación sana con sus empleados, colaboradores o alumnos y que este tipo de herramientas eleva el lenguaje a compartir con el equipo hacia niveles más profundos de crecimiento personal.

En definitiva, abordar estos procesos de conocimiento abre un camino organizacional en el que el desarrollo personal de los individuos adquiere un protagonismo esencial en el nuevo contexto empresarial del S.XXI.

Veamos la primera herramienta:

Resumen de Herramientas Anexas.

- Definición de Objetivos RL 1.1.



3.B.1.2. Definición de Objetivos. Cont.

Ficha de herramienta nº7

Título	Categoría
Definición de Objetivos RL 1.1.	Herramienta de determinación de objetivos (también para el ámbito personal).
Introducción:	Fase del proceso:
Herramienta que permite un análisis amplio de los objetivos que la persona quisiera alcanzar.	Se usa una vez iniciado el proceso de Coaching como primer hito sobre el que trabajar.
¿Para qué se usa?:	¿Cómo se usa?:
Para definir objetivos de desarrollo personal que trascienden lo profesional (lo engloban), ya que se analiza desde una perspectiva global del individuo en un marco temporal a medio plazo.	Se desarrolla un formulario por parte de la persona en el, que, tras una profunda reflexión, va rellenando los diferentes epígrafes propuestos. Se hace previamente por parte de la persona y después se pueden compartir los resultados con el evaluador.
Herramientas Relacionadas:	
Formulario Mi Estilo de Vida RL 1.1. Formulario Rueda de la Vida RL 1.1. Formulario Rueda de los Valores RL 1.1. Formulario Plan de Acción Personal	



3.B.1.3. Mi estilo de vida.

Una tipología de técnicas del ámbito de la psicología, también aplicadas al Coaching, son las llamadas técnicas proyectivas.

La idea de esta herramienta es “proyectar” a la persona hacia el futuro para tratar de definir qué aspectos querría que formasen parte de su vida en ese momento.

Una vez realizada esa reflexión, se trata de establecer qué acciones se deben poner en marcha en la actualidad para conseguir los objetivos planteados a medio plazo.

Veamos la herramienta:

Resumen de Herramientas Anexas.

- Mi Estilo de Vida RL 1.1.



3.B.1.3. Mi estilo de vida. Cont.

Ficha de herramienta nº8

Título	Categoría
Mi Estilo de Vida RL 1.1.	Herramienta de determinación de objetivos (también para el ámbito personal).
Introducción:	Fase del proceso:
Herramienta que permite un análisis amplio de los objetivos que la persona quisiera alcanzar.	Se usa una vez iniciado el proceso de Coaching como primer hito sobre el que trabajar.
¿Para qué se usa?:	¿Cómo se usa?:
Para definir objetivos de desarrollo personal que trascienden lo profesional (lo engloban), ya que se analiza desde una perspectiva global del individuo en un marco temporal a medio plazo. Permite tomar consciencia en el presente de hitos futuros a alcanzar.	Se desarrolla un formulario por parte de la persona en el que, tras una profunda reflexión, va rellenando los diferentes epígrafes propuestos. Se hace previamente por parte del evaluado y después se pueden compartir los resultados con el evaluador.
Herramientas Relacionadas:	
Formulario Definición de Objetivos RL 1.1. Formulario Rueda de la Vida RL 1.1. Formulario Rueda de los Valores RL 1.1. Formulario Plan de Acción Personal	



3.B.1.4. La Rueda de la Vida.

La Rueda de la Vida es una herramienta muy simple a la vez que muy poderosa, pues de una manera muy gráfica permite visualizar la “salud” de las diferentes áreas que conforman la vida de una persona y poder tomar decisiones sobre cuál actuar en función del gap entre lo que desearía que ocurriese y lo que en realidad está ocurriendo.

Se trabajan diferentes esferas de la vida de la persona.

Veamos la herramienta:

Resumen de Herramientas Anexas.

- Rueda de la Vida RL 1.1.



3.B.1.4. La Rueda de la Vida. *Cont.*

Ficha de herramienta nº9

Título	Categoría
Rueda de la Vida RL 1.1.	Herramienta de determinación de objetivos (también para el ámbito personal).
Introducción:	Fase del proceso:
Herramienta que permite un análisis sencillo y gráfico de la diferencia entre la situación actual y deseada en cada área de la vida de la persona.	Se usa una vez iniciado el proceso de Coaching como primer hito sobre el que trabajar.
¿Para qué se usa?:	¿Cómo se usa?:
Para definir objetivos de desarrollo personal que trascienden lo profesional (lo engloban), ya que se analiza desde una perspectiva global del individuo entre lo que tiene y lo que quiere tener. Permite tomar consciencia de en qué áreas debe trabajar.	Se desarrolla un formulario con dos valoraciones de cada área vital de la persona: La que es y la que querría que fuera. Se ven gráficamente las diferencias. Se hace previamente por parte del evaluado y después se pueden compartir los resultados con el evaluador. Las instrucciones de uso del formulario se adjuntan en el propio documento.
Herramientas Relacionadas:	
Formulario Definición de Objetivos RL 1.1. Formulario Mi Estilo de Vida RL 1.1. Formulario Rueda de los Valores RL 1.1. Formulario Plan de Acción Personal	



3.B.1.5. La Rueda de las Valores.

La Rueda de valores de la organización es una herramienta muy reveladora de cara a comprender qué entiende el empleado acerca de los valores de la organización y cuál es su grado de integración en la misma.

Permite acelerar la toma de conciencia del empleado, colaborador o alumno y es muy potente a la hora de comparar sus respuestas con las que ha señalado el resto del equipo o la propia Dirección, ya que es interesante cotejar lo que señalan unos, lo que señalan otros, y lo que dice la web sobre los valores.

Esta herramienta pretende confrontar el alineamiento de los valores del empleado, colaborador o alumno con la organización, de tal forma que, de los posibles desajustes que se produzcan hay objetivos de coaching que se pueden trabajar.

Veamos la herramienta:

Resumen de Herramientas Anexas.

- Rueda de los Valores RL 1.1.



3.B.1.5. La Rueda de los Valores. *Cont.*

Ficha de herramienta nº10

Título	Categoría
Rueda de los Valores RL 1.1.	Herramienta de determinación de objetivos.
Introducción:	Fase del proceso:
La Rueda de los Valores es una representación gráfica en la que la persona determina cuáles cree que son los Valores fundamentales de su organización y cómo valora su relación profesional, del 0 al 10, con cada uno de dichos valores.	Se usa una vez iniciado el proceso de Coaching como primer hito sobre el que trabajar.
¿Para qué se usa?:	¿Cómo se usa?:
Para definir objetivos a través de la constatación de un posible no alineamiento de valores entre la persona y la organización, lo cuál puede ser un indicador de falta de motivación y compromiso por parte del empleado, colaborador o alumno.	Se desarrolla un formulario con una rueda de valores dividida pero “muda”. El nombre del área de cada valor lo pone la persona, y señala en la escala del 1 al 10 como se ve él profesionalmente en su trabajo con respecto a cada valor. Esto después da pie a comentar los desniveles y a vincularlos con sus propios valores. Para ver dónde hay conflicto entre los valores que supone tiene la organización y los suyos propios. Las instrucciones de uso del formulario se adjuntan en el propio documento.
Herramientas Relacionadas:	
Formulario Definición de Objetivos RL 1.1. Formulario Mi Estilo de Vida RL 1.1. Formulario Rueda de los Valores RL 1.1. Formulario Plan de Acción Personal	



3.B.1.6. La Rueda de los Atributos.

La Rueda de Atributos plantea al empleado, colaborador o alumno las competencias más valoradas por él para su puesto de trabajo, y le confronta acerca de cuál es el nivel de dichas competencias que posee en la actualidad.

De una manera muy simple y muy sencilla, el evaluado puede establecer puntos de referencia para fijar objetivos de mejora tangibles.

Es una herramienta muy interesante para que la persona tome conciencia de cómo de cualificado está en la actualidad a sus “propios ojos”. En ocasiones, los resultados son sorprendentes para el propio evaluado.

Veamos la herramienta:

Resumen de Herramientas Anexas.

- Rueda de los Atributos RL 1.1.



3.B.1.5. La Rueda de los Valores. *Cont.*

Ficha de herramienta nº11

Título	Categoría
Rueda de los Atributos RL 1.1.	Herramienta de determinación de objetivos.
Introducción:	Fase del proceso:
La Rueda de los Atributos es una herramienta de autoevaluación que ayuda a identificar las competencias clave del puesto y el nivel que el propio evaluado tiene de dichas competencias.	Se usa una vez iniciado el proceso de Coaching como primer hito sobre el que trabajar.
¿Para qué se usa?:	¿Cómo se usa?:
Para definir objetivos a través de La visión del empleado sobre las competencias clave de su puesto y la valoración que hace de su propia actuación.	Se desarrolla un formulario con una rueda de atributos clave para su perfil profesional dividida pero “muda”. El nombre de cada atributo es asignado por la persona.
Las diferencias entre lo que debería ser y lo que realmente es, es un punto de partida para plantear objetivos de desarrollo.	A continuación, señala en la escala del 1 al 10 cómo se ve él profesionalmente con respecto a cada atributo.
	Las instrucciones de uso del formulario se adjuntan en el propio documento.
Herramientas Relacionadas:	
Formulario Definición de Objetivos RL 1.1. Formulario Mi Estilo de Vida RL 1.1. Formulario Rueda de los Valores RL 1.1. Formulario Plan de Acción Personal	





FASE 4:
GENERAR PLANES

¿Qué es lo que se aprende en esta fase?



¿QUÉ?:

Qué pasos hay que dar para generar un plan de acción que contemple los objetivos a alcanzar.

¿PARA QUÉ?:

Para actuar de forma planificada a lo largo de los diferentes hitos establecidos mediante tareas concretas, en plazo y responsable.

¿CÓMO?:

Mediante el uso de herramientas que permitan plasmar un plan de acción efectivo.

4. GENERAR PLANES
4. A. PASO A PASO.
4.A.1. PASO A PASO.

Una vez definidos los objetivos de forma específica, concreta y realista, es el momento de ponerles plazo en el tiempo y crear un plan de acción para alcanzarlos en el plazo previsto. Todo plan de acción debe referirse al futuro, por lo que se debe determinar cuál es ese plazo de tiempo (¿3 meses, 6 meses, 1 año, 3 años...?), y se debe indicar acciones y tareas concretas que lo hagan realidad, y que al mismo tiempo sean también temporales.

Lo primero que has de realizar es una hoja de ruta que te diga dónde estás y dónde quieres llegar, por qué estás ahí y cómo puedes llegar allí, así como qué necesitas para llegar allí. A partir de esa hoja de ruta puedes comenzar a diseñar tu plan de acción determinando lo siguiente:

1. Propósito u objetivo general: “¿Qué quieres hacer?”
2. Qué beneficios esperas alcanzar y/o que pérdidas intentas evitar al alcanzar esa meta.
3. ¿Cómo sabrás que has conseguido la meta?
4. Qué necesidades contribuye a cubrir esa meta.
5. Qué valores personales “honra” la consecución de esa meta: ¿Para qué esa meta?
6. Qué acciones específicas se han de realizar para alcanzar la meta: ¿Cómo lo vas a hacer?
7. Qué recursos son necesarios para alcanzar la meta: ¿Con qué o quién lo vas a hacer?”
8. Qué cronograma es necesario

4.A.1. PASO A PASO. Cont.

- desplegar para alcanzar la meta: “¿Cuándo y dónde lo vas a hacer?”
9. Qué posibles obstáculos pueden aparecer en el proceso o qué posibles oportunidades de aprendizaje se pueden plantear.
 10. Cómo establecer un método de seguimiento del proceso.
 11. Qué afirmaciones utilizar para apoyar la consecución de la meta.
 12. Qué elementos de apoyo adicional (visualizaciones) se pueden utilizar para apoyar la consecución de la meta.

Con estas respuestas puedes construir un puente que te lleve desde la situación actual, que es donde te encuentras y donde están los problemas y oportunidades, a la situación deseada, que es donde se halla la meta. Cualquier plan de acción responde a un proceso cíclico, ya que una vez alcanzada ésta nos encontramos en una nueva situación y volvemos a desear una situación diferente.

Aunque todavía queda un importante trabajo por delante para garantizar el éxito de tu campaña, necesitas planificar el plan de acción. Planificarlo te ayudará a comprenderlo y a definir todos los elementos necesarios para lograrlo.

Además, te ayudará a otorgar prioridades y a tomar decisiones. Por ello, resulta útil subdividir el plan de acción en varios planes. Así un plan anual a su vez se compondrá de un plan trimestral, éste de un plan mensual, éste de un plan semanal y éste de un plan diario. Es importante realizar cada día una tarea que te acerque a tu gran objetivo.

Y lo más importante de todo, es que la planificación es una herramienta valiosísima a la hora de compartir nuestros objetivos con las personas de nuestro entorno, bien sea para hacerles partícipes de nuestro plan o simplemente para comunicárselo. Lo cierto es que te será mucho más fácil y grato lograr tus propósitos en la vida (profesional o personal) si tienes compañeros de viaje. Estas personas compartirán contigo tu misión y tus valores para ayudarte a llegar a tu destino, y si además comparten la misma meta contigo seguro serán una fuerza de empuje que potencien tus posibilidades ilimitadamente



4. B. PLANIFICANDO OBJETIVOS.

4.B.1. Planificando Objetivos.

Conocidos los aspectos que debe incluir un Plan de Acción, a continuación, se presenta una plantilla de trabajo muy completa y útil para plasmar por escrito todo lo necesario para planificar metas y objetivos.

Es una herramienta muy interesante para que la persona plasme por escrito todos aquellos aspectos que rodean a la consecución del objetivo.

Veamos la herramienta:

Resumen de Herramientas Anexas.

- Formulario de Planificación de Metas



4.B.1. Planificando Objetivos. *Cont.*

Ficha de herramienta nº12

Título	Categoría
Formulario de Planificación de Metas	Herramienta de planificación de objetivos
Introducción:	Fase del proceso:
Completa plantilla de trabajo para planificar metas y objetivos	Se usa una vez iniciado el proceso de Coaching una vez definido el objetivo a alcanzar.
¿Para qué se usa?:	¿Cómo se usa?:
Para plasmar por escrito cómo alcanzar el objetivo, contemplando todos los elementos que pueden influir en su consecución (tanto positivos como negativos): El objetivo general, los beneficios esperados, las necesidades que cubre esa meta, los valores personales puestos en acción, las acciones específicas a realizar, los recursos necesarios, el cronograma, los posibles obstáculos, las oportunidades de aprendizaje o el método de seguimiento, entre otros.	Se desarrolla un formulario con todos los aspectos clave de la planificación. Inicialmente lo hace el evaluado previamente, y después lo comparte con el evaluador.
Herramientas Relacionadas:	
Formulario Definición de Objetivos RL 1.1. Formulario Mi Estilo de Vida RL 1.1	



FASE 5: APLICAR HERRAMIENTAS

¿Qué es lo que se aprende en esta fase?



¿QUÉ?:

Herramientas esenciales y de cambio para aplicar durante el proceso de coaching con el empleado, colaborador o alumno.

¿PARA QUÉ?:

Para establecer relaciones de confianza y apertura, y para generar cambios significativos en el camino de mejora continua.

¿CÓMO?:

Activando determinadas herramientas e integrándolas en la forma de actuar del directivo.

5. APLICAR HERRAMIENTAS 5. A. ESTABLECIENDO LA RELACIÓN. 5.A.1. ESTABLECIENDO LA RELACIÓN. 5.A.1.1. ¿Cómo crear la relación?.

La base de todo proceso de coaching es la relación.

La relación que se establece entre las partes intervinientes en el proceso requiere de una conexión y una confianza muy importante, ya que el nivel de profundidad de las conversaciones es muy alto.

En el ámbito del directivo coach es especialmente importante este aspecto, ya que su posición jerárquica predispone al empleado hacia cierta desconfianza en el proceso por cuanto se pueden llegar a interpretar oscuras intenciones por parte del directivo. Es algo natural.

Las tres **actitudes** que sostienen las relaciones son:

1. Empatía.
2. Aceptación incondicional.
3. Autenticidad.

Sobre ellas volveremos más adelante.

El Estilo de la relación

Hay seis tipos de respuesta espontánea ante una relación:

- A. Respuesta de valoración o juicio moral (Estilo autoritario).
- B. Respuesta interpretativa.
- C. Respuesta de apoyo-consuelo (Estilo paternalista).

5.A.1.1. ¿Cómo crear la relación?. Cont.

- D. Respuesta de investigación.
- E. Respuesta del tipo «solución del problema» (Estilo directivo).
- F. Respuesta empática.

En una relación en la que prima el **Estilo Autoritario** por parte del directivo coach:

- Quien ayuda **se centra en el problema** del ayudado.
- Quiere resolverlo **de manera directiva**.
- Atiende más **a sus propios recursos** que a los del ayudado.
- Tiende a establecer una relación de **dominio-sumisión**.
- La persona ayudada se considera como **un simple ejecutor** de un proyecto que no es suyo.

En una relación en la que prima el **Estilo Democrático-Cooperativo** por parte del directivo coach:

- Éste, se centra en el problema del interlocutor.
- Su estilo es facilitador, es decir, tiende a implicar a la persona ayudada en la solución del problema.
- En vez de imponer las soluciones, quien ayuda acompaña al interlocutor a encontrar alternativas válidas y animándole a usar sus recursos.

- Quien es ayudado se siente responsable del problema y de su solución.

En una relación en la que prima el **Estilo Paternalista** por parte del directivo coach:

- Quien ayuda se centra en la persona del interlocutor.
- Su modo de intervenir es directivo. Plantea su solución, tal como la ve.
- Puede tener tendencia a considerar al otro bajo su protección y asumir la responsabilidad de la situación.
- En el paternalismo en realidad no se confía en la persona ayudada, a quien se quita la responsabilidad sobre su problema, y se le dirige hacia «lo que yo querría que tu fueras».

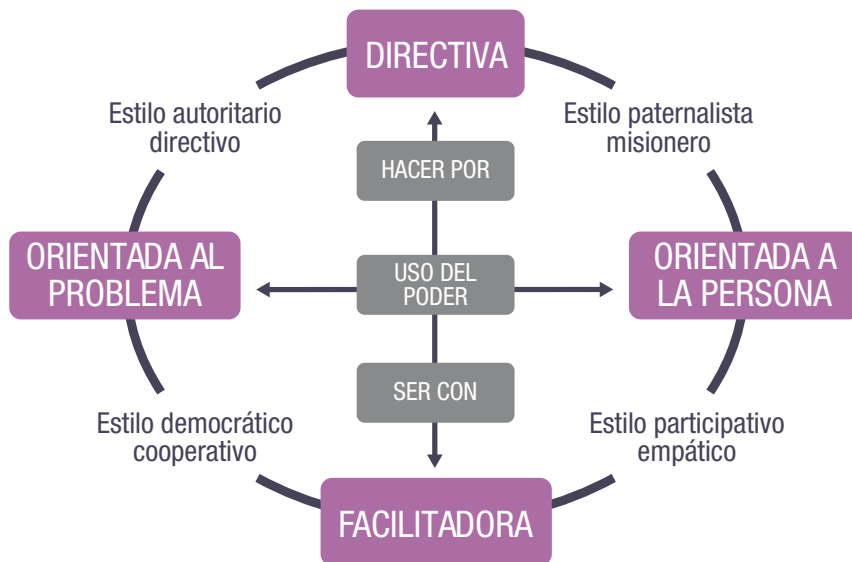
En una relación en la que prima el **Estilo Empático** por parte del directivo coach:

- Quien ayuda se centra en la persona ayudada.
- Se inspira en una actitud facilitadora.
- Atento a la experiencia del interlocutor, se interesa para que tome conciencia de:
 - Conocimiento de sí mismo.
 - Sus dificultades y sus recursos.
 - La valoración cognitiva y afectiva que la persona hace de lo que le pasa.



5.A.1.1. ¿Cómo crear la relación?. *Cont.*

- Acompañándole en la identificación de lo que quiere y cree que puede hacer quien es ayudado.



El Estilo Empático es el más apropiado para establecer una relación de coaching, ya que permite generar confianza sobre la base de la preocupación por la persona (no por el problema) y a través de una actitud facilitadora (no directiva e impuesta).



5.A.1.1. ¿Cómo crear la relación?. *Cont.*

El Nivel de la relación.

Además del estilo que se utilice en el marco de la relación, el nivel de profundidad de la misma a través de la comunicación, determina hasta dónde se podrán estrechar los lazos.

Así, existen hasta 7 niveles de comunicación:



- **6° Nivel de comunicación: no comunicamos.**
 - Estamos hechos para la **expresión comunicamos siempre.**
 - Quien no comunica, comunica que no quiere comunicar...



5.A.1.1. ¿Cómo crear la relación?. Cont.

- **5º Nivel de comunicación: conversación tópica o formal.**

- «¿Cómo estás?... Bien», «¡Vaya tiempo que hace!».
- Conversación solo social, de un ascensor o para quitarse a alguien de encima o porque no se sabe qué decir.
- En realidad no se da verdadera comunicación personal.
- **Aparece el reconocimiento del otro** como persona, como igual: puede hablar, es merecedor de mi atención.

- **4º Nivel de comunicación: hablar por otros.**

- «El médico ha dicho que ...». «Menganito opina que... ».
- No hablamos de nosotros, enunciamos **hechos u opiniones externas**. La agudeza empática es mínima.
- No se permite feedback, porque se dirige al interlocutor hacia otro: «tu haz lo que quieras, eso es lo que dice el médico... » (no interesa la respuesta del otro).
- Se comunica información sin implicación personal alguna.

- **3º Nivel de comunicación: mis ideas y opiniones y tus ideas y opiniones.**

- «Eso lo veo del siguiente modo...». «Me parece que... ». **Comunicamos algo de nosotros mismos**, al menos con

referencia al mundo externo.

-Asumimos el riesgo de comunicar nuestra posición. Nos responsabilizamos personalmente de lo que decimos.

- El feedback comienza a aparecer como importante, pues: interesa la respuesta y queremos también conocer la posición del otro.

- Aparece la necesidad de ser aceptados: al menos un «recibido» (hemos invertido en la otra persona).

- **2º Nivel: comunicación mutua de sentimientos.**

- «Me siento dolido por lo que has dicho...».

-«Estoy asustado por lo sucedido... ».

- Incluye lo personal, no solo opiniones externas **sino la repercusión en nuestra persona**.

-Evita invertir energías en utilizar máscaras.

-Hace estar por encima de los hechos y ser uno mismo, aún en medio de dificultades: autenticidad.

- Ayuda a crecer y **permite ser persona**. Soy algo más que mis problemas.

- **1º Nivel: la comunicación de la amistad.**

-Se trata de la comunicación propia de la amistad profunda y auténtica.



5.A.1.1. ¿Cómo crear la relación?. *Cont.*

- Es algo **totalmente necesario en la vida**, porque nos permite rumiar y asimilar los acontecimientos de la vida.
- Añade al 2º nivel un **compromiso personal**, es decir no es solo a nivel de sentimientos, sino a un nivel más integral de la persona.
- Se trata de una relación **perfectamente simétrica**.
- En la relación de orientador no es preciso llegar a este nivel.

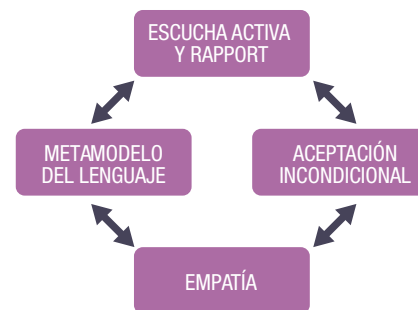
- **Nivel «0»: La comunicación de pareja.**

- La comunicación en la pareja tiene tres integrantes: amante, compañero, amigo. Añade a la amistad **compartir la vida**.
- La pareja añade a la amistad **la comunicación sexual**, integrando así todos los niveles de la persona: biológico, psíquico e intelectual de un modo nuevo.
- Se incluye de modo sustantivo el **lenguaje del cuerpo**. En el acto sexual la pareja se da mutuamente de un modo especialmente profundo.

Teniendo presente el estilo y el nivel en la relación se pueden obtener grandes resultados basados en la confianza.

No obstante, es necesario aplicar en el proceso de coaching otras herramientas o técnicas que van a mejorar significativamente la comunicación, haciendo que fluya la relación con apertura y libertad.

Las herramientas esenciales que podremos ver en los siguientes epígrafes son:



5.A.2. HERRAMIENTAS ESENCIALES.

5.A.2.1. Escucha Activa.

Uno de los principios más importantes y difíciles de todo el proceso comunicativo es el **saber escuchar**. La falta de comunicación que se sufre hoy día se debe en gran parte a que no se sabe escuchar a los demás. Se está más tiempo pendiente de las propias emisiones, y en esta necesidad propia de comunicar se pierde la esencia de la comunicación, es decir, poner en común, compartir con los demás. Existe la creencia errónea de que se escucha de forma automática, pero no es así. Escuchar requiere un esfuerzo superior al que se hace al hablar y también del que se ejerce al escuchar sin interpretar lo que se oye. Pero, ¿qué es realmente la escucha activa?

La escucha activa significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla.

¿Cuál es la diferencia entre el oír y el escuchar?. Existen grandes diferencias. El oír es simplemente percibir vibraciones de sonido. Mientras que escuchar es entender, comprender o dar sentido a lo que se oye. La escucha efectiva tiene que ser necesariamente activa por encima de lo pasivo. La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o

pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. Para llegar a entender a alguien se precisa asimismo cierta empatía, es decir, saber ponerse en el lugar de la otra persona.

Elementos que facilitan la escucha activa:

- Disposición psicológica: prepararse interiormente para escuchar. Observar al otro, identificar el contenido de lo que dice, los objetivos y los sentimientos.
- Expresar al otro que le escuchas con comunicación verbal (ya veo, umm, uh, etc.) y no verbal (contacto visual, gestos, inclinación del cuerpo, etc.).

Elementos a evitar en la escucha activa:

- No distraernos, porque distraerse es fácil en determinados momentos. La curva de la atención se inicia en un punto muy alto, disminuye a medida que el mensaje continúa y vuelve a ascender hacia el final del mensaje, Hay que tratar de combatir esta tendencia haciendo un esfuerzo especial hacia la mitad del mensaje con objeto de que nuestra atención no decaiga.
- No interrumpir al que habla.
- No juzgar.
- No ofrecer ayuda o soluciones prematuras.



5.A.2.1. Escucha Activa. Cont.

- No rechazar lo que el otro esté sintiendo, por ejemplo: “no te preocupes, eso no es nada”.
- No contar “tu historia” cuando el otro necesita hablarte.
- No contraargumentar. Por ejemplo: el otro dice “me siento mal” y tú respondes “y yo también”.
- Evitar el “síndrome del experto”: ya tienes las respuestas al problema de la otra persona, antes incluso de que te haya contado la mitad.

Habilidades para la escucha activa:

- **Mostrar empatía:** Escuchar activamente las emociones de los demás es tratar de “meterlos en su pellejo” y entender sus motivos. Es escuchar sus sentimientos y hacerle saber que “nos hacemos cargo”, intentar entender lo que siente esa persona. No se trata de mostrar alegría, ni siquiera de ser simpáticos. Simplemente, que somos capaces de ponernos en su lugar. Sin embargo, no significa aceptar ni estar de acuerdo con la posición del otro. Para demostrar esa actitud, usaremos frases como: “entiendo lo que sientes”, “noto que...”.
- **Parafrasear.** Este concepto significa verificar o decir con las propias palabras lo que parece que el emisor acaba de decir. Es muy importante en el proceso de escucha

ya que ayuda a comprender lo que el otro está diciendo y permite verificar si realmente se está entendiendo y no malinterpretando lo que se dice. Un ejemplo de parafrasear puede ser: “Entonces, según veo, lo que pasaba era que...”, “¿Quieres decir que te sentiste...?”.

- **Emitir palabras de refuerzo o cumplidos.** Pueden definirse como verbalizaciones que suponen un halago para la otra persona o refuerzan su discurso al transmitir que uno aprueba, está de acuerdo o comprende lo que se acaba de decir. Algunos ejemplos serían: “Esto es muy divertido”; “Me encanta hablar contigo” o “Debes ser muy bueno jugando al tenis”. Otro tipo de frases menos directas sirven también para transmitir el interés por la conversación: “Bien”, “umm” o “¡Estupendo!”.
 - **Resumir:** Mediante esta habilidad informamos a la otra persona de nuestro grado de comprensión o de la necesidad de mayor aclaración. Expresiones de resumen serían:
 - *“Si no te he entendido mal...”*
 - *“O sea, que lo que me estás diciendo es...”*
 - *“A ver si te he entendido bien...”*
- Expresiones de aclaración serían:*
- *“¿Es correcto?”*
 - *“¿Estoy en lo cierto?”*



5.A.2.2. Rapport.

Para que la comunicación fluya, es imprescindible la generación de confianza.

La palabra que se utiliza en PNL para describir esta relación de confianza e influencia mutua es el rapport, o, dicho de otra manera, la sintonía con el otro, estar en su mapa y comprenderlo.

Hay dos métodos fundamentales para generar esta sintonía o rapport:

Acompasar y Liderar, que van de la mano.

Se puede decir que establecemos relaciones de confianza más rápidamente con aquellas personas que se parecen más a nosotros: si encuentro a alguien que habla en un tono parecido al mío, con una velocidad similar, utiliza palabras o “coletillas” que yo también uso con frecuencia y se mueve de una manera familiar, automáticamente y casi siempre de una manera inconsciente, siento que tengo más afinidad, sintonía, cercanía o facilidad para comunicarme con esa persona de lo habitual. En realidad, lo que estoy percibiendo es un mapa del mundo parecido al mío.

La comunicación es como un baile. Necesitamos movernos a un mismo ritmo

para que el baile funcione.

Acompasar

Acompasar es tender puentes para que se genere sintonía desde un comienzo. Se trata de bailar el baile del otro, de entender su mapa (que sería la diferencia más significativa con respecto a imitar), a través de:

- Uso de palabras iguales al otro.
- Movernos con gestos similares al otro.
- Utilizar el tono, velocidad, ritmo que se adapte o se parezca en algunamedida al otro.

El rapport implica conocer lo que es importante para las personas y aceptarlo y saber cómo se sienten, pues todos tenemos modelos muy distintos del mundo, que parten de nuestras creencias, experiencias, educación, etc. En definitiva, todos tenemos buenos motivos para ser como somos y actuar como actuamos.

Ahora, mediante el acompasamiento, tiendo ese puente hacia ese otro modelo del mundo, creando una similitud con el otro.



5.A.2.2. Rapport. Cont.

Esto puede ser muy complicado al principio, pero si se practica se pueden adquirir buenas habilidades.

Para acompasar no hace falta imitar lo que hace o dice el otro. Muchas veces, basta con cruzar las piernas si la otra persona ha cruzado los brazos, o tocarse el hombro si el otro se toca la cabeza. Piensa que lo que realmente nos molesta y de lo que nos damos cuenta de verdad es cuando no hay rapport. Si percibimos que nuestro interlocutor baila con nosotros, suele ser muy complicado que se dé cuenta de

nuestro acompasamiento consciente.

Liderar

Existe una manera muy sencilla de saber si hemos conseguido el rapport: una vez que crees que has sintonizado con una persona, puedes dirigirla hacia ciertos movimientos, tonos de voz, palabras, expresiones faciales, de manera que cambie su estado mental y que, además, se mantenga el rapport.

5.A.2.3. Aceptación incondicional.

La aceptación incondicional es una de las tres actitudes de la famosa triada rogeriana (de Carl Rogers). Significa ser capaces de acoger sin moralizar, creer en los recursos del ayudado y acompañarle a identificarlos y movilizarlos, acoger sin condiciones el mundo de los sentimientos y significados que las cosas tienen para el otro y ser cordial en la relación.

Esta actitud implica:

1. Confianza en el ayudado, visión positiva.

2. Ausencia de juicio moralizante.

- Aceptación de la persona, incluso con sus comportamientos.
- Aprobación de la conducta (estemos de acuerdo con ello o no).
- Ausencia de criterio propio y de escala de valores o indiferencia.

3. Acogida incondicional del mundo de los sentimientos.

- Captación y acogida del impacto emotivo y efectivo que el problema tiene sobre el ayudado.
- Liberación de la connotación moral



5.A.2.3. Aceptación incondicional. *Cont.*

- de los sentimientos y la tendencia a anestesiarlos.
- Proceso de integración de los sentimientos del ayudado.
 - Asertividad en el manejo de los sentimientos.
4. Cordialidad o calor humano.
- Tono cálido y modulado en la relación “más corazón en esas manos”.
5. Consideración positiva, cordialidad.
- Confianza en los recursos del ayudado.
 - Aprecio de su dignidad y valor. Visión positiva.
 - Creer en su autodeterminación.
 - Autoestima e integración de la negatividad del ayudante.

5.A.2.4. Empatía.

Capacidad de percibir correctamente lo que experimenta otra persona y comunicar esta percepción en lenguaje acomodado a sus sentimientos y capacidad de comprensión

Características

- Actitud.
- “Ponerse en lugar del otro”.
- Ver las cosas desde el punto de vista del otro.
- Adoptar el marco de referencia del ayudado.
- Ponerse a sí mismo entre paréntesis. NO DAR CONSEJOS.
- Diferente a simpatía, a identificar por lo mismo, a feeling (buen sentimiento).

Objetivo: comprender + transcribir comprensiones.

Fases de la empatía

1. Identificación

- Con la otra persona y con su situación.
- “También yo, si fuera tú y estuviera en tu situación...”.

2. Repercusión

- Auto-observación.
- “También yo, ahora, mientras intento comprenderte , siento...”.

3. Incorporación

- Constatación de la proximidad interior.
- “En el fondo, también yo... de lo mismo”.



5.A.2.4. Empatía. Cont.

4. Separación (no hay empatía sin separación).

- Restablecimiento de la distancia afectiva.
- Prevención del síndrome del burnt-out.

Vulnerabilidad: toda persona quiere tener todo controlado, pero eso no es posible, debemos conocer y aceptar nuestros límites y su vulnerabilidad.

5.A.2.5. Autenticidad.

Esta actitud requiere:

1. Acuerdo interno:

- No negar los propios sentimientos y valores.
- Conocerse a sí mismo.
- Integrar las limitaciones y trabajar sobre sí: auto-confrontación permanente.

2. Acuerdo externo:

- La auto-manifestación admite grados (no hay que mentir, pero puedo decidir lo que digo, lo que no digo y cómo lo digo).

- No decir aquello que ni uno cree ni piensa.
- Deber ético de confrontar.
- Afrontar las relaciones transferenciales (cuando en una relación entre dos personas una cree que la otra está representando un papel que no es real).
- Inmediatez (capacidad de ayudar al otro a tomar conciencia de su modo de vivir).

5.A.2.6. Metamodelo del Lenguaje.



El metamodelo del lenguaje nos proporciona un conjunto de preguntas que nos permiten recuperar información desde la estructura profunda del lenguaje a partir de la estructura superficial. Es decir, a partir de las palabras de nuestro interlocutor, podemos hacer una serie

de preguntas que nos permiten conocer en más detalle la experiencia completa del otro a través de sus filtros mentales (creencias, valores, etc.).

Su objetivo es aclarar significados, identificar limitaciones y encontrar

5.A.2.6. Metamodelo del Lenguaje. *Cont.*

opciones. No se trata de tener razón, sino de explorar la experiencia profunda de una persona mientras también el otro obtiene una mayor comprensión de su modelo del mundo.

Orígenes del metamodelo

El metamodelo del lenguaje fue desarrollado por Grinder y Bandler mientras modelaban a dos terapeutas muy exitosos, Fritz Perls (terapia Gestalt) y Virginia Satir (terapeuta familiar). Estos expertos obtenían resultados extraordinarios de sus pacientes pidiéndoles que fueran más específicos sobre lo que contaban, utilizando una serie de preguntas para recoger información y comprender mejor el problema de sus clientes. Grinder y Bandler observaron que, al moverse desde la estructura profunda a la superficial, es decir, al poner en palabras sus experiencias, las personas, de manera inconsciente:

- Presentaban información parcial sobre la experiencia (omisión).
- Generalizaban a la hora de observar el mundo y a los otros ignorando posibles excepciones y condiciones especiales (generalización).
- Sobresimplificaban o fantaseaban

sobre lo que es posible o lo que había sucedido (distorsión).

Para recuperar información que faltaba como resultado de las omisiones, generalizaciones y distorsiones, identificaron **doce patrones** con sus correspondientes preguntas y lo llamaron el metamodelo.

El metamodelo del lenguaje busca especificidad y detalles para conocer más profundamente el modelo del mundo de una persona. Toda comunicación humana tiene el potencial de ser ambigua, lo que puede llevar a problemas y, a menudo lo hace. El propósito de estas preguntas es atajar esta ambigüedad para acceder directamente a la información que falta.

Aunque el metamodelo está basado en el trabajo de dos terapeutas, tiene múltiples aplicaciones en todo tipo de ámbitos desde el momento en el que hay dos personas que se comunican.

Una vez dominado, el metamodelo es una herramienta potente y muy útil. Sin embargo, lleva cierta práctica dominar el proceso interrogatorio. Debe ser llevado a cabo con un alto grado de rapport y se debe usar con moderación. En caso contrario la otra persona puede sentirse



5.A.2.6. Metamodelo del Lenguaje. *Cont.*

muy incómoda. A menudo es una buena idea preguntar primero “¿Te puedo hacer una pregunta?”. Si la otra persona responde negativamente, es mejor evitarlo.

Recuerda utilizar el metamodelo con mucho rapport y con mucho tacto. La gente tiende a reaccionar muy defensivamente ante cualquier técnica inquisitiva, ya que existe una tendencia habitual a sentirse cuestionado.

Descripción de las preguntas junto con ejemplos.

Mientras lees los siguientes ejemplos y sus preguntas correspondientes, asegúrate de que te pones en el lugar de la persona que hace la pregunta. Date cuenta de cómo lo que la otra persona dice limita su propio modelo del mundo, tu comprensión del mismo, y tu propio modelo si aceptas lo que se ha dicho sin cuestionarlo. También observa cómo las preguntas recuperan información u ofrecen más posibilidades.

Omisiones

- **Omisión simple:** Algo se deja fuera de la frase.
Ejemplo: “Estoy enfadado”

Pregunta: “¿Enfadado sobre qué?”

- **Omisión de índice referencial:** La persona o personas u objetos a los que se refiere la frase no están claros.
E: “En recursos humanos no me hacen caso”

P: “¿Quién, exactamente, no te hace caso en recursos humanos?”

- **Omisiones comparativas:** Se hace una comparación pero no se explica qué es lo que se está comparando. La frase suele contener palabras como: bueno, malo, mejor, peor, más, menos, etc.

E: “El amarillo es mejor”

P: “¿Comparado con cuál?”

- **Verbo inespecífico:** En este caso no está claro cómo se ha hecho algo.
E: “Han rechazado mi oferta”
P: “¿Cómo la han rechazado exactamente?”

- **Nominalización:** Un proceso ha sido convertido en una “cosa”. Las nominalizaciones son nombres, pero no los puedes tocar ni poner en una caja. Ejemplos comunes de nominalización son: comunicación, relación, liderazgo, respeto, verdad, libertad, depresión,



5.A.2.6. Metamodelo del Lenguaje. *Cont.*

miedo, amor, alegría, etc. Nuestra tarea es hacer una pregunta usando el verbo para que el proceso se ponga de manifiesto.

E: "La comunicación en la empresa es mala"

P: "¿Cómo te gustaría comunicarte?"

Generalizaciones

- **Quantificadores universales:** Son palabras como todo, nada, siempre, nunca, solo, todos, etc.

E: "Mi jefe nunca me felicita por lo que hago"

P: "¿Nunca?" o "¿Ha habido alguna vez en la que te haya felicitado?"

- **Operadores modales de posibilidad o necesidad:** Palabras que se refieren a la posibilidad o necesidad de hacer algo y que reflejan un estado interno intenso relacionado con nuestras obligaciones en la vida. La clave está en desafiar esa limitación para explorar nuevas posibilidades.

E: "No puedo hacer esto ahora"

P: "¿Y qué pasaría si no lo hicieras?" o "¿Qué te lo impide?"

E: "Tengo que aceptar las cosas como están"

P: "¿Y qué pasaría si no lo hicieras?"

Estas preguntas devuelven a la persona la capacidad de elegir y pasa de estar reaccionando a una posición proactiva.

Distorsiones

- **Lectura mental:** El que habla dice que conoce lo que otra persona cree, siente o piensa.

E: "Mi jefe no está contento con mi trabajo"

P: "¿Cómo lo sabes?" o "¿Cómo, exactamente, sabes que tu jefe no está contento con tu trabajo?"

- **Referencia perdida:** Se hacen juicios de valor y no está claro quién los ha hecho.

E: "Esta no es la manera de dirigir una empresa"

P: "¿Según quién?" o "¿Cómo sabes que ésta no es la manera de dirigir una empresa?". También puedes preguntar "¿Según San quién?" o "¿De acuerdo a qué mandamientos?"

- **Causa-efecto:** El que habla establece una relación causa-efecto arbitraria entre dos sucesos o acciones. Construcciones habituales incluyen: si/entonces, porque, hace que, lleva a, provoca, etc.



5.A.2.6. Metamodelo del Lenguaje. *Cont.*

E: "Cuando me miras me siento incómoda"

P: "¿Cómo exactamente hago que te sientas incómoda al mirarte?" o "¿Te sientes cómoda si no te miro?"

- **Equivalencia compleja:** En esta situación, dos situaciones dispares se interpretan como si fueran idénticas. Estas dos experiencias pueden ser unidas por: así que, significa, implica.

E: "Mi jefe pasó por delante de mi mesa sin saludarme. Eso significa que no está contento con mi trabajo"

P: "¿Cómo significa el hecho de que no te haya saludado que no esté contento con tu trabajo?" o "¿Nunca has estado preocupado por la familia u otros asuntos y se te ha olvidado saludar a alguien?"

- **Presuposiciones:** Una parte de la frase presupone o implica la existencia o no existencia de algo aunque no se mencione explícitamente.

E: "¿Cuándo vas a mostrar liderazgo en tu equipo?" (Presupone que ahora mismo no lo estás haciendo)

P: "¿Qué te hace pensar que no estoy mostrando liderazgo?" o "¿Cómo es que no demuestro liderazgo?"

La importancia del metamodelo en el diálogo interno.

Si uno presta atención a su diálogo interno, a las conversaciones que mantiene consigo mismo, a las cosas que se dice en su cabeza, descubre que, a menudo, lo único que hace es dar vueltas sobre presuposiciones que no resisten un análisis más completo. Podemos decirnos a nosotros mismos "Juan piensa que soy imbécil" y a partir de ahí comenzar un argumento de varios minutos que puede venir acompañado de un intenso componente emocional. Si nos detuviéramos a analizar el diálogo con el metamodelo en la mano, o con un mínimo de sentido común, nos daríamos cuenta de que es imposible que sepamos lo que piensa Juan, con lo cual todas las conclusiones que se derivan de la primera dejan de tener una razón de ser y estamos abiertos a una interpretación más ajustada de lo que realmente está sucediendo.



5. B. CAMBIOS Y MEJORAS.

5.B.1. Crecimiento y desarrollo.

El objetivo primordial de un proceso de coaching es generar cambios y mejoras en la persona que se ha marcado un reto.

Una vez que el proceso está en marcha, que se ha evaluado al empleado, colaborador o alumno, que se han determinado objetivos de mejora, que se ha plasmado un plan de acción por escrito y que se ha establecido una relación sólida y de confianza, la propia dinámica de la relación exige del uso de herramientas de diversa índole que sirvan para ayudar a cristalizar los cambios y el desarrollo de la persona.

Así, desde distintos enfoques y visiones, se plantean algunas herramientas que puedan servir a este fin, a potenciar los cambios y a tangibilizar el progreso del proceso.

A este respecto, se usarán herramientas de dos de los enfoques o marcos de referencia que ya hemos analizado con anterioridad:

- Enfoque de la Programación Neuro-Lingüística (PNL).
- Enfoque de la Inteligencia Emocional (IE).

5.B.2. HERRAMIENTAS DE CAMBIO.

5.B.2.1. Enfoque PNL.

Además del Metamodelo del Lenguaje, que ya lo hemos visto con anterioridad, presentaremos a continuación algunas herramientas de PNL útiles para apoyar cambios en el proceso de coaching.

5.B.2.1.1. Reencuadre.

La palabra reencuadre significa regenerar un marco de referencia o generar un marco de referencia diferente. Nosotros interpretamos la realidad a partir de un cierto marco de referencia. La misma acción puede significar cosas

diferentes para diferentes personas. Cuando generamos un reencuadre realmente lo que hacemos es generar una nueva forma de interpretar las cosas.

La Programación Neurolingüística



5.B.2.1.1. Reencuadre. *Cont.*

(PNL) brinda una variedad de técnicas a ser utilizadas para cambiar posturas, creencias, actitudes, estados emocionales en el ser humano; tal es el caso de la técnica de Reencuadre que permite cambiar el marco de referencia, modificar encuadres y poner un marco nuevo a situaciones donde el individuo puede percibir en una forma distinta o actuar con otro perfil; es redefinir o reinterpretar lo ocurrido con el fin de que la persona responda ante acciones, manejándose con opciones más favorables.

En tal sentido, el reencuadre (Carpio, 1999) es un recurso empleado para “pensar en un hecho en forma diferente”, “ ver las cosas de otra manera”, “asumir un nuevo punto de vista”, “ tomar en cuenta otros factores”, “reenmarcarlos adjudicándoles un significado útil o favorable”.

De allí, que esta técnica se perfila valiosa para trabajar desde el campo de la acción de un individuo o un grupo de personas; rompiendo esquemas de prácticas que han venido operando en su día a día desde épocas de infancia.

5.B.2.1.2. Preguntas Poderosas.

Sabemos que un directivo coach no da consejos, ni emite opiniones y, mucho menos, juzga lo que su empleado, colaborador o alumno le expresa. En el coaching se parte de la premisa de que el empleado es el único que tiene las respuestas para sus preguntas. La tarea del directivo coach es “iluminar” ciertas áreas o zonas desconocidas hasta el momento por la persona acompañada. Para lograr este objetivo, el directivo coach plantea a su empleado, colaborador o alumno diferentes preguntas que lo ayuden a generar espacios de reflexión a

partir de los cuales saldrán las respuestas y acciones necesarias que lo ayudarán a lograr sus metas.

A continuación veremos algunos tips para formular preguntas poderosas:

1. Buscar que las preguntas reúnan las siguientes características:

- I. Ser cortas y simples.
- II. Ser abiertas.
- III. Ser precisas.
- IV. Orienten al empleado, colaborador o alumno a emprender una acción.



5.B.2.1.2. Preguntas Poderosas. Cont.

- V. Empiecen preferentemente con las palabras: “Qué” y “Cómo”. Eviten el uso del “Por qué”, ya que sólo lleva a que el empleado busque justificarse en la medida de que se siente cuestionado o juzgado.
 - VI. Estén orientadas al objetivo y no al problema.
 - VII. Estén centradas en el presente y en el futuro, y no en el pasado.
 - VIII. Sean planteadas con un propósito definido y honesto.
 - IX. Inviten al empleado, colaborador o alumno a reflexionar y tomar conciencia.
 - X. Ayuden a construir y mantener una relación de sintonía entre el directivo coach y el empleado.
 - XI. Susciten estados emocionales en el empleado que lo impulsen a tomar acción.
2. Las preguntas deben ser **planteadas en el timing adecuado de cada persona**. Cada empleado, colaborador o alumno tiene un “momento personal” en el que está listo para escuchar ciertas preguntas y para poder reflexionar a partir de las mismas. Una pregunta potencialmente buena puede terminar siendo una mala pregunta si es planteada en un timing inadecuado para la persona.
3. Antes de plantear una pregunta al empleado, colaborador o alumno, conviene **chequear primero si éste tiene información que le sirva para responderla**. Si no la tiene es mejor no formular la pregunta en ese momento, ya que lo único que lograremos será generarle sentimientos de frustración. En estos casos primero conviene darle a la persona, una tarea que le permita acceder a dicha información y luego se le plantea la pregunta.

Las preguntas que plantea un directivo coach a su empleado pueden cumplir diferentes propósitos, tales como:

- (a) **Ayudar al empleado a definir y precisar sus metas:**
 - ¿En un mundo ideal en el que todo es posible qué es lo que quieres lograr?
 - ¿Qué exactamente verás, oirás o sentirás cuando logres lo que quieres?
 - ¿Cómo te visualizas habiendo logrado tu meta?
 - ¿Cuándo quieres alcanzar esta meta?
- (b) **Ayudar a la persona a identificar los valores que están representados en sus metas:**
 - ¿Qué te aportará el logro de esta meta?



5.B.2.1.2. Preguntas Poderosas. Cont.

- ¿Qué te motiva o impulsa a querer lograr esta meta?
- ¿Qué vas a obtener al lograr esta meta?

(c) Ayudar a la persona a obtener retroalimentación sobre el logro o avance hacia su meta:

- ¿Qué pruebas tendrás de que te estás acercando al logro de tu meta?
- ¿Cómo sabrás que has logrado tu meta?
- ¿Cómo medirás tu progreso hacia tu meta?
- ¿Qué hiciste que te ayudó a lograr tu meta? (Cuando el resultado fue exitoso).
- ¿Qué has aprendido de lo que pasó? (Cuando el resultado no fue exitoso).
- ¿Qué puedes hacer de diferente la próxima vez? (Cuando el resultado no fue exitoso).

(d) Ayudar a la persona a identificar los recursos que necesita para lograr su meta y los obstáculos que le impiden alcanzarla:

- ¿Con qué recursos cuentas desde ahora para lograr tu meta?
- ¿Qué recursos vas a necesitar para alcanzar tu meta?
- ¿Qué vas a hacer para tener estos recursos?

- ¿Conoces a alguna persona que ya haya logrado esta meta? ¿Qué hizo para lograrla?
- ¿Qué te impide lograr esta meta?
- ¿Qué hábitos te están deteniendo en tu avance hacia tu meta?
- ¿Qué vas a hacer para superar estos obstáculos?

(e) Ayudar a la persona a identificar cuánto control e influencia tiene en el logro y mantenimiento de su meta:

- ¿Del 1 al 10, qué tan retadora sientes esta meta?
- ¿Qué vas a hacer concretamente para alcanzar esta meta?
- ¿Qué necesitas hacer para alcanzar esta meta?
- ¿Qué otras opciones tienes para alcanzar esta meta?
- ¿Una vez que hayas alcanzado tu meta, qué vas a hacer para mantenerla?

(f) Ayudar a la persona a evaluar el impacto ecológico que tendrá el logro de su meta (impacto en su vida y en su entorno):

- ¿Las personas que son importantes para ti qué piensan de esta meta?
- ¿Qué impacto va a tener en tu vida y en la de los otros el logro de esta meta?



5.B.2.1.2. Preguntas Poderosas. Cont.

- ¿Cómo se verán afectadas tus diferentes áreas de la vida cuando logres esta meta?
- ¿Cómo se verá afectado el equilibrio entre las diferentes áreas de tu vida al lograr esta meta?
- ¿Qué es lo peor que podría pasar si logras esta meta?
- ¿Qué es lo mejor que podría pasar si alcanzas esta meta?

El directivo coach a medida que va ganando experiencia en la práctica del coaching, aprende a formular preguntas cada vez más poderosas hasta que llega un momento en que logra que este tipo de preguntas le fluyan sin hacer mayor esfuerzo.

Es increíble y muy gratificante escuchar a tu empleado, colaborador o alumno, expresar: “Nunca me había hecho esta pregunta”, “Ahora que lo pienso me doy cuenta de que...”, “Escuchar esta pregunta me lleva a sentirme algo confundido...como que estoy empezando a ver esto de una manera diferente”, etc.

Este tipo de comentarios son la mejor prueba de que un coach ha planteado una pregunta poderosa a la persona

acompañada y que lo está ayudando a ampliar sus espacios de reflexión y a generar una nueva mirada que lo impulsará a tomar acciones que finalmente lo conduzcan a resultados exitosos.

En el Anexo de Herramientas de Intervención, puedes acceder a un listado muy completo con algunas de las preguntas poderosas más utilizadas en función del tipo de situación a afrontar:

Resumen de Herramientas Anexas.

- Preguntas Poderosas



5.B.2.1.2. Preguntas Poderosas. *Cont.*

Ficha de herramienta nº13

Título	Categoría
Preguntas Poderosas	Herramienta de generación de cambios
Introducción:	Fase del proceso:
Listado de preguntas poderosas tipo en función de la problemática recopiladas por expertos.	Durante el proceso.
¿Para qué se usa?:	¿Cómo se usa?:
Para “iluminar” con la pregunta espacios y zonas oscuras del empleado, colaborador o alumno. Preguntas orientadas a la reflexión y a la acción.	Listado a disposición de la persona cuando lo necesite.
Herramientas Relacionadas:	
Todas las de cambio y proceso.	

5.B.2.1.3. Posiciones Perceptivas.

Una técnica clásica de la PNL orientada a la empatía y a la resolución de conflictos de relación mediante la asunción de la posición del otro y de observadores externos es la de las Posiciones Perceptivas.

Es una herramienta muy potente con unos resultados muy interesantes

Resumen de Herramientas Anexas.

- Posiciones Perceptivas



5.B.2.1.3. Posiciones Perceptivas. *Cont.*

Ficha de herramienta nº14

Título	Categoría
Posiciones Perceptivas	Herramienta de generación de cambios
Introducción:	Fase del proceso:
Una técnica clásica de la PNL orientada a la empatía y a la resolución de conflictos de relación mediante la asunción de la posición del otro y de observadores externos es la de las Posiciones Perceptivas.	Durante el proceso.
¿Para qué se usa?:	¿Cómo se usa?:
Para resolver conflictos relacionales y entender la perspectiva y la visión de la otra parte.	Un role play en el que se va actuando en diversas posiciones para ir viendo cómo es percibido el conflicto desde distintas posiciones: uno mismo, el otro y un tercero. Se debe hacer de manera presencial. Las instrucciones vienen detalladas en el propio documento.
Herramientas Relacionadas:	
Todas las de cambio y proceso.	



5.B.2.1.4. Creencias limitantes.

Ya hemos ido viendo a lo largo de los epígrafes anteriores el poder de los condicionamientos, de los paradigmas y de las creencias que limitan el comportamiento y la visión de nuestro mundo.

Muchas de esas creencias son absolutamente irracionales y a través de técnicas como la que se va a presentar ahora, se pueden “invertir”.

Así, del mismo modo que en el caso anterior, ésta es otra técnica clásica de la PNL orientada a “desmontar” creencias que nos limitan y a hacernos conscientes de que no tienen por qué influirnos en nuestra manera de pensar.

Se presentan dos herramientas:

- Una para analizar cómo han ido cambiando las creencias a lo largo del tiempo.
- Otra para visualizar la existencia de Posibilidad, Capacidad y Merecimiento en relación a la creencia limitante, como veremos a continuación. También ésta es una técnica muy poderosa.

Resumen de Herramientas Anexas.

- Creencias PCM RL 1.1.
- Creencias en el Tiempo RL 1.1



5.B.2.1.4. Creencias limitantes. *Cont.*

Ficha de herramienta nº15

Título	Categoría
Creencias PCM RL 1.1.	Herramienta de generación de cambios
Introducción:	Fase del proceso:
Una técnica clásica de la PNL orientada a eliminar creencias limitantes que impiden la consecución del objetivo	Durante el proceso.
¿Para qué se usa?:	¿Cómo se usa?:
Para hacerse consciente de que es Posible, tienes la Capacidad y te Mereces (PCM) la consecución del objetivo.	Contestando una serie de cuestiones que te plantea y ubicando en una matriz las respuestas de dichas reflexiones. A partir de ahí, tomando decisiones respecto al resultado. Se puede hacer de manera personal y luego compartirlo con el directivo coach. Las instrucciones vienen detalladas en el documento.
Herramientas Relacionadas:	
Todas las de cambio y proceso.	



5.B.2.1.4. Creencias limitantes. *Cont.*

Ficha de herramienta nº16

Título	Categoría
Creencias en el Tiempo RL 1.1.	Herramienta de generación de cambios
Introducción:	Fase del proceso:
Herramienta para conocer las creencias a lo largo del tiempo en determinados aspectos de nuestra vida.	Durante el proceso.
¿Para qué se usa?:	¿Cómo se usa?:
Para ver cómo, a lo largo del tiempo y nuestras diferentes formas de ver la vida, se han ido modificando creencias que pensábamos inamovibles. De esa manera desmontar posibles creencias limitantes en el momento presente.	Se va rellenando una tabla con las creencias que hemos tenido, y las que pensamos que tendremos a lo largo de los años sobre diferentes ámbitos de nuestra vida. Después se reflexiona sobre ello. Se puede hacer de manera personal y luego compartirlo con el directivo coach. Las instrucciones vienen detalladas en el documento.
Herramientas Relacionadas:	
Todas las de cambio y proceso.	



5.B.2.1.5. Valores personales.

Ejercicio de identificación de valores personales de cara a ver cómo de alineado se está con ellos dentro de la organización.

Generalmente, cuando se tiene cierto “desasosiego” y “hay algo que no funciona....pero no sé qué es...” tiene que ver con la vulneración inconsciente de alguno de nuestros valores.

Conocer cuáles son, de forma expresa, nuestros valores más importantes, nos hará conscientes de dónde se pueden encontrar ciertos desequilibrios en nuestra vida, ya sea a nivel personal o profesional.

Es una herramienta que aporta mucho en la esfera vital.

Resumen de Herramientas Anexas.

- Valores Personales



5.B.2.1.5. Valores personales. *Cont.*

Ficha de herramienta nº17

Título	Categoría
Valores Personales	Herramienta de generación de cambios
Introducción:	Fase del proceso:
Una técnica para identificar cuáles son los principales valores que rigen en nuestra vida.	Durante el proceso.
¿Para qué se usa?:	¿Cómo se usa?:
Para tener consciencia de nuestros valores esenciales y poder honrarlos a diario. Siendo conscientes de ello podemos detectar incongruencias en nuestra vida que nos generen desazón y malestar sin ser muy conscientes por qué.	Se eligen los 10 principales valores de una lista y, mediante una serie de cuestiones, nos vamos “deshaciendo” de los menos valiosos hasta quedarnos con los tres más importantes. Se debe hacer de manera presencial. Las instrucciones vienen detalladas en el documento.
Herramientas Relacionadas:	
Todas las de cambio y proceso.	



5.B.2.1.5. Valores personales.

Para complementar el apartado anterior se abordan en este apartado algunas herramientas que trabajan con emociones.

5.B.3.1.1. ABC de las Emociones.

Tal y como hemos ido viendo a lo largo de esta Guía formativa, las emociones ocupan un lugar privilegiado en nuestro comportamiento, afectando nuestras actuaciones de manera significativa.

Veamos alguna herramienta que puede sernos útil a la hora de tratar de “racionalizar” los efectos que las emociones producen sobre nosotros.

Resumen de Herramientas Anexas.

- ABC de las Emociones



Título	Categoría
ABC de las Emociones	Herramienta de generación de cambios
Introducción:	Fase del proceso:
Técnica que permite analizar, de una manera racional, nuestras respuestas ante hechos que generen quiebre emocional.	Durante el proceso.
¿Para qué se usa?:	¿Cómo se usa?:
Ante un hecho determinado que se produce, se generan determinados pensamientos y creencias, y estos producen determinadas consecuencias emocionales. Esta herramienta permite hacer este análisis para racionalizar nuestras respuestas ante este hecho.	<p>Se cumplimenta una tabla con cinco columnas que van relacionadas en cadena:</p> <p>A. Hechos activadores. B. Pensamientos y Creencias. C. Consecuencias Emocionales. D. Debate de Creencias. E. Respuestas racionales.</p> <p>Se puede hacer de manera personal y luego compartirlo con el directivo coach.</p> <p>Las instrucciones vienen detalladas en el documento.</p>
Herramientas Relacionadas:	
Todas las de cambio y proceso.	



5.B.3.1.2. Proceso Emocional Básico

Finalizamos con una herramienta que permite identificar lo saludable y lo negativo de una emoción para potenciar una parte y deshacerse de la otra.

Resumen de Herramientas Anexas.

- Proceso Emocional Básico



5.B.3.1.2. Proceso Emocional Básico. *Cont.*

Ficha de herramienta nº19

Título	Categoría
Proceso Emocional Básico	Herramienta de generación de cambios
Introducción:	Fase del proceso:
Técnica que permite analizar nuestras emociones.	Durante el proceso.
¿Para qué se usa?:	¿Cómo se usa?:
Para potenciar las sensaciones positivas y tratar de desechar los efectos negativos que la emoción produce en nosotros.	Se cumplimenta un documento con dos fases (Acceder y Salir) y se va cuestionando cada una de ellas a través de una serie de reflexiones. Se puede hacer de manera personal y luego compartirlo con el directivo coach. Las instrucciones vienen detalladas en el documento.
Herramientas Relacionadas:	
Todas las de cambio y proceso.	



FASE 6: COMPROMISO CON EL APRENDIZAJE



¿Qué es lo que se aprende en esta fase?

¿QUÉ?:

Proceso compartido entre el Líder Coach y el empleado, colaborador o alumno para “afilarse la sierra”. Destinado a la generación de Mejora Continua.

¿PARA QUÉ?:

Para poder generar hábitos en el empleado, colaborador o alumno, que le permitan automatizar sus responsabilidades y consolidar sus mejoras de desarrollo para el futuro.

¿CÓMO?:

Perseverando y haciéndose conscientes del proceso para identificar situaciones análogas en las que desplegar las habilidades desarrolladas y las herramientas aprendidas.

6. COMPROMISO CON EL APRENDIZAJE

6. A. Afilar la sierra.

Afilarse la sierra significa preservar y realzar el mejor activo que tienen las personas ==> uno mismo.

Significa tener un programa equilibrado para la renovación propia en las cuatro áreas de la vida de las personas: física, social/emocional, mental y espiritual.

(Stephen Covey. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.)

Ya hemos hecho referencia a Stephen R. Covey al tratar los paradigmas desde el marco de los Hábitos Efectivos.

Cuando nos referimos a “Afilarse la Sierra”, en realidad utilizamos la expresión que Covey da a su 7º hábito Efectivo, el de

renovarse.

Covey denomina a este hábito afilar la sierra en alusión a la historia de un leñador que se encuentra en pleno bosque tratando con mucho afán de derribar árboles con su hacha y que -a pesar de estar totalmente exhausto- dice que no tiene tiempo de tomarse una pausa para afilar su sierra, sin darse cuenta que, dedicar unos minutos a afilar la misma le ahorraría muchas horas de esfuerzo.

Aplicado a nuestra vida, afilar la sierra es el hábito de la mejora continua. Significa usar la capacidad que tenemos para expresar las cuatro dimensiones de nuestra naturaleza (física, mental, socio-emocional y espiritual), ejercerlas regular

6. A. Afilar la sierra. *Cont.*

y congruentemente de manera sabia y equilibrada, y establecer un balance en todas las dimensiones de nuestro ser, a fin de ser efectivos en los diversos roles que desempeñamos en nuestras vidas.

Este hábito es el hábito de la **renovación**, es el principio y el proceso que nos permite ascender en una espiral de crecimiento y cambio, de perfeccionamiento continuo hacia la efectividad personal.

Así, a través de la renovación, las personas pueden **incrementar su capacidad de producir y gestionar los desafíos a su alrededor**. Sin esta renovación, el cuerpo se torna débil y la mente mecánica, las emociones no se procesan, el espíritu se vuelve insensible y la persona, egoísta.

Como se puede entender esto ocurre en todos los ámbitos de la vida de las personas, tanto en el profesional como en el personal.

El sentirse bien no ocurre sin nuestra ayuda. Vivir una vida equilibrada significa tomar el tiempo necesario para renovarse. No hacer este ejercicio puede desgastar y “quemar” a las personas por agotamiento y por sobrecarga.

Cada día es una nueva oportunidad para renovarse.

Convertirse en una persona en transición.

Convertirse en una persona “de transición” para Covey significa tener la libertad de elevarse por encima de los guiones negativos recibidos en el proceso de la construcción de las relaciones.

Romper los paradigmas y estándares tanto familiares como sociales, para así crear en uno mismo un puente de mejora y, con ello, lograr el aumento de la calidad de los paradigmas propios y que las nuevas generaciones vean en uno un ejemplo positivo. Que el esfuerzo propio se vea reflejado en el entorno y tenga repercusiones positivas en los demás.

A este respecto Covey toma de la autobiografía de Anuar el Sa-dat, la comprensión de la naturaleza del cambio y que ante cualquier situación por difícil o compleja que sea debemos armarnos de la capacidad psico-intelectual para así poder cambiarla.

Como muchas veces oímos “si siempre haces lo mismo no esperes resultados



6. A. Afilar la sierra. *Cont.*

diferentes”, es por ello que desde el pensamiento hasta las acciones deben ir cambiando progresivamente para lograr cambios trascendentales. “Quien no puede cambiar la trama misma de sus pensamientos nunca podrá cambiar la realidad, y por tanto no hará ningún progreso”.

Los **cambios reales** se lograrán trabajando desde la base misma de nuestro ser, llegando a tocar valores, paradigmas y pensamientos que muchas veces nos afectarán, pero no por ello dejarán de ser positivos.





ANEXO:
HERRAMIENTAS DE INTERVENCIÓN



- ANALÍZATE. ESTILO DE INTERVENCIÓN (Accede al documento 1.A.5.2.)
- ANALÍZATE. COMPETENCIAS EMOCIONALES (Accede al documento 1.A.6.)
- FORMULARIO DE DEFINICIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO
- FORMULARIO DE DETERMINACIÓN DE NECESIDADES FORMATIVAS
- FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS
- FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
- AUTOEVALUACIÓN DE COMPETENCIAS EMOCIONALES BÁSICAS
- EVALUACIÓN DE ESTILOS DE TRABAJO
- DEFINICIÓN DE OBJETIVOS RL 1.1.
- MI ESTILO DE VIDA RL 1.1.
- RUEDA DE LA VIDA RL 1.1.
- RUEDA DE LOS VALORES RL 1.1.
- RUEDA DE LOS ATRIBUTOS RL 1.1.
- FORMULARIO DE PLANIFICACIÓN DE METAS
- PREGUNTAS PODEROSAS
- POSICIONES PERCEPTIVAS
- CREENCIAS PCM RL 1.1.
- CREENCIAS EN EL TIEMPO RL 1.1
- VALORES PERSONALES
- ABC DE LAS EMOCIONES
- PROCESO EMOCIONAL BÁSICO

HERRAMIENTAS CORRESPONDIENTES A LA 1ª FASE DE LA GUÍA. FASE 1. EL COACHING COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL



DOCUMENTO 1.A.5.2 Cuestionario estilos de intervención (Herón)

Forma de puntuar: **0** Nunca **1** Raramente **2** Algunas veces, pero no a menudo
3 Bastante a menudo **4** A menudo **5** Frecuentemente

En mis actividades profesionales tiendo a hacer lo siguiente:

1. Aconsejar sobre la acción a realizar
2. Explicar el objetivo de la tarea
3. Incrementar su consciencia sobre sus necesidades de aprendizaje
4. Preguntarles para que me digan un incidente negativo que hayan experimentado
5. Animarles para que establezcan sus objetivos de aprendizaje
6. Mostrarles mi respeto por ellos como individuos
7. Darles feedback sobre el impacto de su conducta
8. Invitarles a hablar sobre una experiencia personal difícil
9. Ayudarles a reflexionar sobre sus experiencias
10. Expresar mi interés por ayudarles
11. Sugerir que elijan una solución particular
12. Informarles sobre una oportunidad de aprendizaje
13. Preguntarles sobre lo que han aprendido de un incidente particular
14. Reconocer el valor de sus ideas, creencias y opiniones
15. Persuadirles de tomar una aproximación particular
16. Interpretar sus experiencias o conducta
17. Preguntar cuestiones para descubrir lo que han escondido o evitado

18. Animarles a expresar sus emociones
19. Pedir perdón por cualquier acto o expresión injusta, desleal o hiriente
20. Preguntarles cómo pueden aplicar lo que han aprendido
21. Ayudarles a reconocer sus propias emociones
22. Retar sus negaciones o actitudes defensivas
23. Hacerles conscientes de las elecciones abiertas a ellos
24. Solicitar que cambien de conducta
25. Preguntarles cómo se sienten sobre un éxito alcanzado
26. Hacerles conscientes de sus errores
27. Ofrecerles una explicación de lo ocurrido
28. Informarles sobre el criterio para medir el éxito en el desempeño sobre una tarea
29. Hacer preguntas abiertas para promover el descubrimiento
30. Elogiarles por un trabajo bien hecho
31. Animarles a encontrar sus propias soluciones y respuestas
32. Preguntarles el motivo de su enfado o desilusión
33. Ofrecerles apoyo emocional en tiempos difíciles
34. Presentar hechos que contradicen sus opiniones
35. Demostrar habilidades o acciones que yo quiero que copien
36. Darles la información que necesitan para realizar una tarea
37. Llamar su atención sobre hechos que han obviado
38. Reflejar sus sentimientos describiendo lo que veo en su conducta
39. Hacerles sentirse bienvenidos cuando me visitan
40. Recomendar la mejor manera de hacer algo
41. Retar sus asunciones
42. Pedirles que evalúen su propio desempeño
43. Darles feedback sobre sus resultados

44. Proponerles las acciones más apropiadas para su ejecución
45. Pedirles que expresen sentimientos que están bloqueando su progreso
46. Mostrarles las consecuencias de sus acciones
47. Pedirles que establezcan sus propios objetivos
48. Estar accesible para cuando me necesiten
49. Ayudarles sin interferir "con las manos en los bolsillos"
50. Preguntarles cómo se sienten sobre una dificultad actual
51. Animarles a que se sientan bien consigo mismos
52. Decirles dónde ir para encontrar información y ayuda
53. Mostrarles cómo corregir sus errores
54. Hacer frente a asuntos o temas con rendimiento pobre
55. Decirles cómo empezar en una nueva tarea
56. Revelar información sobre mis propias experiencias
57. Afirmar cualidades o acciones positivas tuyas que ellos están negando
58. Ayudarles a expresar sus insights después de una experiencia emocional
59. Ayudarles a planear su comprensión actual
60. Compartir información sobre mis propios errores y debilidades

Colocar en cada casilla las puntuaciones correspondientes y sumar cada columna

1.:	2.:	3.:	4.:	5.:	6.:
11.:	12.:	7.:	8.:	9.:	10.:
15.:	16.:	17.:	18.:	13.:	14.:
24.:	23.:	22.:	21.:	20.:	19.:
28.:	27.:	26.:	25.:	29.:	30.:
35.:	36.:	34.:	32.:	31.:	33.:
40.:	37.:	41.:	38.:	42.:	39.:
44.:	43.:	46.:	45.:	47.:	48.:
53.:	52.:	54.:	50.:	49.:	51.:
55.:	56.:	57.:	58.:	59.:	60.:
DI.:	IN.:	CU.:	LI.:	EX.:	AP.:

DOCUMENTO 1.A.6. Cuestionario de Autoevaluación de Inteligencia Emocional

El presente cuestionario consta de dos partes (competencias personales y competencias sociales) que le pueden ayudar a profundizar en su autoconocimiento y detectar posibilidades de mejora.

También le permitirá empezar a identificar las distintas competencias del modelo de Goleman, pues está elaborado en base a los indicadores comportamentales de su libro "La práctica de la inteligencia emocional".

Cada ítem invita a visualizar un comportamiento y reflexionar sobre la frecuencia con que aparecen estos comportamientos en nuestro "día a día".

Para cumplimentarlo escriba en la casilla que está en blanco el número que corresponde a la frecuencia con la que pone en práctica el comportamiento en su vida diaria.

Esta herramienta es personal "e intransferible". Para sacar provecho de ella, le animo a contestar con sinceridad y autocrítica. Los resultados son confidenciales y le permitirán elaborar un plan de mejora.

Las frecuencias van desde: (Nunca = 0 a Siempre = 5)

Forma de puntuar: 0 Nunca 1 Casi Nunca 2 Alguna vez
3 A menudo 4 Casi Siempre 5 Siempre

Ejemplo:

2 | 1. Sé que emociones estoy sintiendo en cada momento y por qué

Competencias personales

Sé que emociones estoy sintiendo en cada momento y por qué

Señalo las acciones poco éticas de los demás

Mi visión de los acontecimientos es sumamente flexible

Estoy dispuest@ a sacrificarme en aras del objetivo superior de la organización

Opero más desde la expectativa del éxito que por miedo al fracaso

Movilizo a otros a emprender esfuerzos fuera de lo normal

No dudo en saltarme las rutinas habituales cuando es necesario para llevar a cabo el trabajo

Busco activamente oportunidades para cumplir la misión del grupo

Hago cada día mi trabajo mejor

Adapto mis respuestas y tácticas a las circunstancias cambiantes del entorno

Soy organizad@ y cuidados@ con mi trabajo

Permanezco equilibrad@, positiv@ e imperturbable aun en los momentos más críticos

Me considero una persona eficaz, capaz de asumir desafíos y dominar nuevas tareas

Comprendo los vínculos existentes entre mis sentimientos, mis pensamientos, mis palabras y mis acciones

Reflexiono y soy capaz de aprender de la experiencia

Mi sentido del humor me ayuda a tomar distancia de mí mism@

Permanezco imperturbable en los momentos más críticos

Me responsabilizo de mis acciones

Aporto soluciones originales a los problemas

Busco siempre nuevas ideas en una amplia variedad de fuentes

No vacilo en afrontar objetivos desafiantes y en asumir riesgos calculados

Recurso a los valores esenciales del grupo para clarificar las alternativas y tomar las decisiones adecuadas

Achaco los contratiempos a circunstancias que puedo controlar, más que a fallos de mi personalidad

Tengo un buen conocimiento de cuáles son mis valores y mis objetivos

Tengo confianza en mí mism@

Adopto posturas firmes y fundamentadas en mis principios, aunque resulten impopulares

Adopto nuevas perspectivas y enfoques

Aprovecho las oportunidades que se me presentan en el día a día

Soy consciente de mis capacidades y mis limitaciones

Gobierno adecuadamente mis sentimientos, impulsos y mis emociones conflictivas

Cumplo mis compromisos y mis promesas

Poseo una motivación muy fuerte para cumplir mis objetivos y mis exigencias

Insisto en conseguir mis objetivos a pesar de los obstáculos y contratiempos que se presenten

Soy emprendedor@ y capaz de asumir decisiones importantes a pesar de la incertidumbre y las presiones

Soy capaz de admitir mis propios errores

Sé adaptarme rápidamente a los cambios

Competencias Sociales

Comprendo los puntos de vista de los demás

Proporciono un feedback útil que ayuda al desarrollo de los demás

Ayudo a los demás basándome en la comprensión de sus necesidades y sentimientos

Advierto con facilidad las relaciones clave de poder dentro de un grupo u organización

Interpreto de forma clara la realidad interna y externa de una organización

Comparto la información que poseo con claridad y transparencia

Soy una persona muy persuasiva, capaz de convencer a los demás

Utilizo estrategias indirectas para recabar el consenso y el apoyo de los demás

Aliento el debate y la discusión abierta

Busco y aliento oportunidades de colaboración

Soy consciente de cuándo es necesario hacer un cambio

Estimulo el entusiasmo de las personas que me rodean

Comparto los méritos con los demás

Creo y consolido la amistad con las personas de mi entorno laboral

Comprendo diferentes visiones del mundo y soy sensible a las diferencias existentes entre los grupos

Recurso a presentaciones impactantes para captar la atención de mi auditorio

Aliento la comunicación sincera y permanezco abiert@ tanto a las buenas noticias como a las malas

Manejo a las personas difíciles y las situaciones tensas con diplomacia y tacto

Comparto mis planes, información y recursos

Doy ejemplo asumiendo los cambios

Promuevo acciones que favorezcan un clima de amistad en el equipo de trabajo

Aliento a que el equipo trabaje de forma autónoma

Cuando resulta necesario, sé tomar decisiones independientemente de mi posición en la organización

Creo relaciones mutuamente provechosas con las personas de mi entorno

Permanezco atento a las señales que indican el estado emocional de mis interlocutores

Comprendo las necesidades de mis clientes (internos y externos) y trato de satisfacerlas

Tutelo a los demás, dedico parte de mi tiempo a su formación

Establezco relaciones de confianza con mis clientes externos e internos

Considero la diversidad como una oportunidad, creando un ambiente en el que puedan desarrollarse personas de sustratos muy diversos

Escucho en profundidad, buscando la comprensión mutua

Promuevo el cambio en los demás

Busco el modo de aumentar la satisfacción y fidelidad de mis clientes

Sé reconocer y recompensar los logros y el desarrollo de los demás

Afronto los prejuicios y la intolerancia

Reconozco los posibles conflictos, saco a la luz los desacuerdos y fomento la desescalada de tensión

Consolido la identidad grupal, el espíritu de equipo y el compromiso

Cultivo y mantengo amplias redes de relaciones informales

Lidero con el ejemplo

Percibo claramente las fuerzas que modelan el punto de vista y las acciones de los clientes y competidores

Doy ejemplo asumiendo los cambios

Promuevo acciones que favorezcan un clima de amistad en el equipo de trabajo

Aliento a que el equipo trabaje de forma autónoma

Cuando resulta necesario, sé tomar decisiones independientemente de mi posición en la organización

Creo relaciones mutuamente provechosas con las personas de mi entorno

Permanezco atent@ a las señales que indican el estado emocional de mis interlocutores

Comprendo las necesidades de mis clientes (internos y externos) y trato de satisfacerlas

Tutelo a los demás, dedico parte de mi tiempo a su formación

Establezco relaciones de confianza con mis clientes externos e internos

Considero la diversidad como una oportunidad, creando un ambiente en el que puedan desarrollarse personas de sustratos muy diversos

Escucho en profundidad, buscando la comprensión mutua

Promuevo el cambio en los demás

Busco el modo de aumentar la satisfacción y fidelidad de mis clientes

Sé reconocer y recompensar los logros y el desarrollo de los demás

Afronto los prejuicios y la intolerancia

Reconozco los posibles conflictos, saco a la luz los desacuerdos y fomento la desescalada de tensión

Consolido la identidad grupal, el espíritu de equipo y el compromiso

Cultivo y mantengo amplias redes de relaciones informales

Lidero con el ejemplo

Percibo claramente las fuerzas que modelan el punto de vista y las acciones de los clientes y competidores

HOJA DE CORRECCIÓN

Traslade la puntuación de cada ítem a la casilla que está a la derecha del número de ítem correspondiente. Sume el total y divida entre 3 para hallar la media

COMPETENCIA	RESPUESTAS				TOTAL	TOTAL/3
Autoconciencia emocional	1		14	24		
Autovaloración adecuada	15		16	29		
Autoconfianza	13		25	34		
Autocontrol emocional	12		17	30		
Integridad	2		26	35		
Responsabilidad	11		18	31		
Adaptabilidad	3		10	36		
Innovación	19		20	27		
Motivación de logro	9		21	32		
Compromiso	4		8	22		
Iniciativa	6		7	28		
Optimismo	5		23	33		
Empatía	37		39	61		
Orientación al servicio	62		64	68		
Tolerancia	51		65	70		
Conciencia política	40		41	75		
Comunicación	42		53	66		
Creación de redes	50		60	73		
Trabajo en equipo y cooperación	46		55	57		
Desarrollo de los demás	38		63	69		
Influencia	43		44	52		
Gestión del Cambio	47		56	67		
Gestión de Conflictos	45		54	71		
Liderazgo	48		59	74		
Desarrollo del equipo	49		58	72		

GRÁFICA AUTOVALORACIÓN DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Traslade su puntuación media en cada una de las competencias.

Competencia	1	2	3	4	5	Comentarios
Ejemplo (3.5)						
Autoconciencia emocional						
Autovaloración adecuada						
Autoconfianza						
Autocontrol emocional						
Integridad						
Responsabilidad						
Adaptabilidad						
Innovación						
Motivación de logro						
Compromiso						
Iniciativa						
Optimismo						
Empatía						
Orientación al servicio						
Tolerancia						
Conciencia política						
Comunicación						
Creación de redes						
Trabajo en equipo y cooperación						
Desarrollo de los demás						
Influencia						
Gestión del Cambio						
Gestión de Conflictos						
Liderazgo						
Desarrollo del equipo						

Consigne sus puntos fuertes y áreas de mejora. Para que sea más útil, busque los ítems que ha puntuado más bajo y describa los comportamientos concretos en los que destaca o que constituyen sus áreas de mejora. Para que el ejercicio resulte motivador hacia el cambio, identifique 4 o 5 puntos fuertes y un máximo de 3 áreas de mejora.

PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA

HERRAMIENTAS CORRESPONDIENTES A LA 2ª FASE DE LA GUÍA.
FASE 2. EVALUAR NECESIDADES



DOCUMENTO 2.B.1.2 formulario de evaluación de competencias

Título	Categoría
Formulario de Evaluación de Competencias	Herramienta de Evaluación
Introducción:	Fase del proceso:
Herramienta que permite conocer el nivel de competencias de un empleado, colaborador o alumno, según las competencias clave que la organización ha establecido.	Se usa en los momentos iniciales como punto de partida del proceso de coaching.
¿Para qué se usa?:	¿Cómo se usa?:
Para conocer el nivel de competencia del empleado en relación a su función y puesto en la organización, pudiendo identificar fortalezas y debilidades que den una orientación de hacia dónde dirigir los objetivos del proceso de Coaching.	Se desarrolla un cuestionario / formulario por parte del empleado. Se puede hacer previamente por parte del empleado y después compartir los resultados con el directivo, o hacerlo conjuntamente. Las instrucciones de uso del formulario se adjuntan en el propio documento a descargar.
Herramientas Relacionadas:	
Formulario de definición de Puestos de Trabajo Formulario de evaluación de Necesidades Formativas Formulario de evaluación del Desempeño	

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Nombre		Período analizado	
Puesto		Responsable	
Departamento			
Tipo de evaluación	Anual <input type="checkbox"/>	Provisional (menos de un año) <input type="checkbox"/>	

Evaluación de Competencias

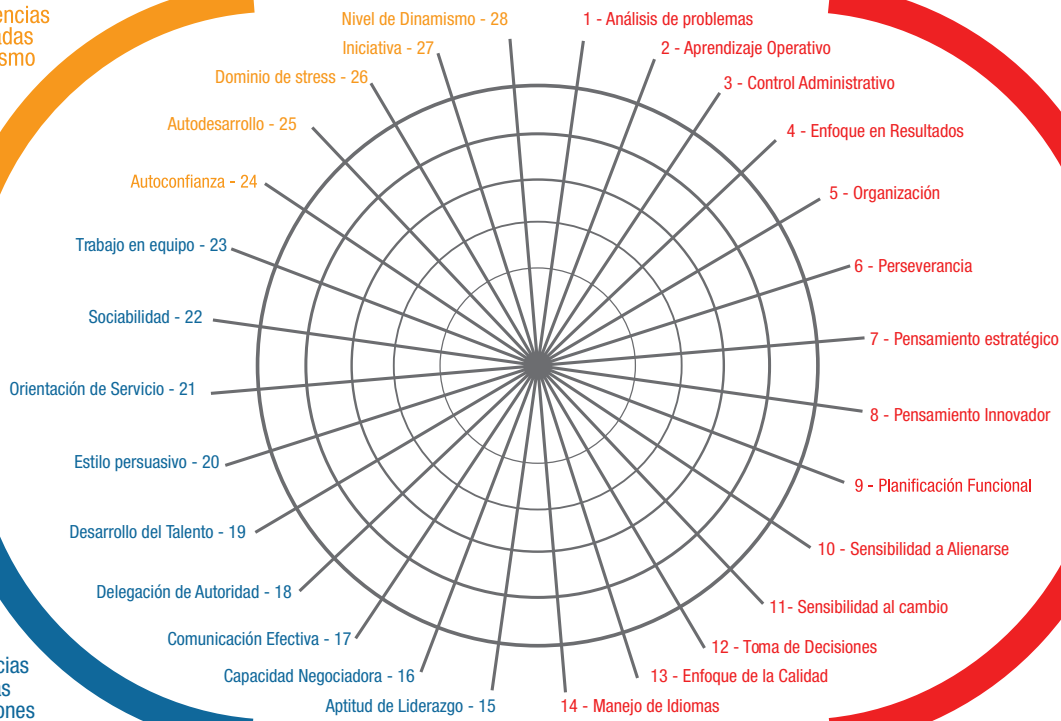
En este formulario se evalúa el nivel de competencias de la persona. De acuerdo a las competencias, indique la puntuación que otorga a las mismas.

5	Considero que presento las condiciones para una óptima manifestación y desarrollo de las acciones claves de la competencia
4	Considero que puedo aprender y manifestar la mayor parte de las acciones claves de la competencia
3	Considero que puedo alcanzar un regular desarrollo y manifestación de las acciones claves de la competencia
2	Considero que puedo alcanzar una manifestación y desarrollo muy elemental de las acciones claves de la competencia
1	Considero que no tengo condiciones para el desarrollo ni la manifestación de las acciones claves de la competencia

Competencias orientadas a sí mismo

Competencias orientadas a operaciones administrativas e intelectuales

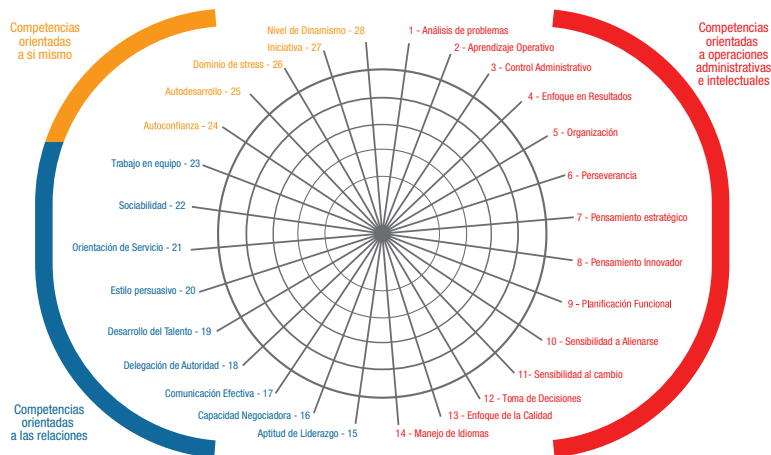
Competencias orientadas a las relaciones



Competencias orientadas a OPERACIONES ADMINISTRATIVAS E INTELECTUALES (30%)	1	2	3	4	5	Exigido
9. Planificación Funcional						
Potencial para establecer prioridades, acciones y recursos, manejando el tiempo con efectividad, para el logro de objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Sensibilidad a Alinearse:						
Comprende, respeta y actúa conforme a la cultura y valores organizacionales. Se mantiene al tanto de las políticas, y tendencias del negocio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Sensibilidad al Cambio:						
Nivel de apertura para comprender, aceptar y manejar nuevas ideas o enfoques. Ajuste eficaz ante diferentes entornos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Toma de Decisiones:						
Proceso de elección entre diferentes alternativas, evaluando los aspectos involucrados, reflejando capacidad de juicio y oportunidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Enfoque a la calidad:						
Búsqueda de la mejora continua. Hacer las cosas bien a la primera. Conciencia por realizar las tareas en base a altos estándares de actuación. Atención a detalles, verificación de los resultados. Seguir procedimientos establecidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Manejo de Idiomas:						
Capacidad de interacción en otros idiomas (preferentemente en inglés), a nivel de escrito y oral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Subtotal					/14 =

Competencias orientadas a las RELACIONES (30%)	1	2	3	4	5	Exigido
15. Análisis de Problemas:						
Capacidad para inspirar y guiar a grupos e individuos hacia la obtención de objetivos organizacionales. Promueve la participación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Capacidad Negociadora:						
Habilidad para llegar a acuerdos mediante el análisis de alternativas para el logro de resultados y la aceptación armoniosa de ambas partes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Comunicación Efectiva						
Capacidad de escuchar y transmitir ideas e información en forma oral y escrita para que sean comprendidas claramente. Búsqueda del entendimiento mutuo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Delegación de Autoridad:						
Asignar líneas de autoridad o responsabilidad a colaboradores, sobre tareas y/o decisiones, dando seguimiento a lo encomendado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Desarrollo de Talento:						
Tendencia a desarrollar las habilidades y aptitudes del personal a su cargo, mediante la planificación eficaz de actividades relacionadas con los puestos actuales y futuros. Búsqueda de oportunidades de crecimiento para su equipo de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Estilo Persuasivo:						
Capacidad de convencer a otros, mediante el uso de estilos interpersonales y métodos de comunicación apropiados, para lograr la aceptación de una idea, plan, actividad o producto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Orientación al Servicio:						
Sensibilidad de prever necesidades de clientes e iniciativa para proporcionarle soluciones oportunas con los productos y/o servicios adecuados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Sociabilidad:						
Grado de interacción con quienes le rodean. Disposición a relaciones personales con apertura.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Trabajo en Equipo:						
Inclinación para participar o trabajar en grupos, ser parte de los mismos, contribuyendo al logro de metas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Subtotal					/9 =

Competencias orientadas a SÍ MISMO (40%)	1	2	3	4	5	Exigido
24. Autoconfianza:						
Grado de seguridad en sí mismo y de sus capacidades, para la solución de conflictos o tareas; reconociendo sus fortalezas y debilidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Autodesarrollo:						
Interés por el aprendizaje y la actualización. Búsqueda de oportunidades de crecimiento personal y profesional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Dominio de Estrés						
Habilidad para actuar con eficacia en situaciones de presión u oposición. Manejo óptimo de cargas emocionales bajo estrés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Iniciativa:						
Iniciativa de emprender proyectos de manera independiente, de anticiparse a los hechos y de asumir riesgos. Actuar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Nivel de Dinamismo:						
Respuesta rápida ante tareas determinadas, realización de varias actividades, con energía.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
						Subtotal/5 =



DOCUMENTO 2.B.1.2 Formulario de definición de puestos de trabajo

Título	Categoría
Formulario de definición de puestos de trabajo	Herramienta de Evaluación
Introducción:	Fase del proceso:
Herramienta que permite definir el puesto de trabajo de la persona, asignando las competencias requeridas para llevar a cabo sus funciones, así como el nivel exigido para ello.	Se usa en los momentos iniciales como punto de partida del proceso de coaching.
¿Para qué se usa?:	¿Cómo se usa?:
Para establecer un referente de qué competencias y nivel se requieren para desempeñar una labor. Útil para contratar perfiles profesionales en base a esos requerimientos y para determinar el grado de adecuación al puesto del profesional analizado en términos de resultado y formación. Útil para apoyar la evaluación del desempeño del profesional referenciando el puesto y los objetivos alcanzados.	Se desarrolla un cuestionario / formulario por parte de los responsables del área a la que le compete. Las instrucciones de uso del formulario se adjuntan en el propio documento adjunto.
Herramientas Relacionadas:	
Formulario de evaluación de Competencias Formulario de evaluación de Necesidades Formativas Formulario de evaluación del Desempeño	

FORMULARIO DE DEFINICIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Identificación Del Puesto		
Código		Denominación
Centro de trabajo	Departamento	Área
Colaboradores a su Cargo		Cargo superior inmediato
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

A-Descripción Funcional

Descripción Funcional
Misión
Funciones Básicas

B - Relaciones Funcionales

Relaciones Funcionales	
Relaciones Externas	
Entidades o Personas	Motivo
Relaciones Internas	
Entidades o Personas	Motivo

C-Recursos Gestionados

RECURSOS GESTIONADOS	
Gestión Económica	
Recursos Humanos	

D - Requisitos del Puesto

Requisitos del Puesto				
Formación académica				
Conocimientos específicos				
Conocimientos complementarios				
Experiencia		<input type="checkbox"/> No requerida <input checked="" type="checkbox"/> __X__ años en puesto similar		
Otros requerimientos				
Necesidad para viajar, estancias		<input type="checkbox"/> Cortas <input type="checkbox"/> Medias <input type="checkbox"/> Largas		
Modo de locomoción		<input type="checkbox"/> Vehículo propio <input type="checkbox"/> Carné de Conducir		
Idiomas				
Inglés:	<input type="checkbox"/> Bajo	<input type="checkbox"/> Intermedio	<input type="checkbox"/> Avanzado	<input type="checkbox"/> Bilingüe
Alemán:	<input type="checkbox"/> Bajo	<input type="checkbox"/> Intermedio	<input type="checkbox"/> Avanzado	<input type="checkbox"/> Bilingüe
Francés:	<input type="checkbox"/> Bajo	<input type="checkbox"/> Intermedio	<input type="checkbox"/> Avanzado	<input type="checkbox"/> Bilingüe
Otros (indicar):	<input type="checkbox"/> Bajo	<input type="checkbox"/> Intermedio	<input type="checkbox"/> Avanzado	<input type="checkbox"/> Bilingüe

E - Competencias Requeridas

Competencias orientadas a OPERACIONES ADMINISTRATIVAS E INTELECTUALES	1	2	3	4	5
1. Análisis de Problemas:					
Obtener información relevante e identificar los elementos críticos de las situaciones, sus implicaciones y detalles relevantes para elegir acciones apropiadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Aprendizaje Operativo:					
Capacidad para dominar nuevas tareas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Control Administrativo					
Habilidad para establecer procedimientos de seguimiento y regulación de procesos, tareas o actividades. Recopilación y revisión de información. Evaluar los resultados de tareas o proyectos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Enfoque en Resultados:					
Tendencia por establecer objetivos y hacer un seguimiento de los resultados parciales para su cumplimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Organización:					
Distribución óptima de recursos y acciones para llegar a metas, en los plazos señalados. Estructura en planes de acción.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Perseverancia:					
Inclinación por concluir funciones asignadas. Persistencia en la tarea.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Pensamiento Estratégico:					
Perspectiva amplia del entorno, la cual facilita hacer proyecciones, determinando adecuadamente planes a largo plazo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Pensamiento innovador:					
Identifica la necesidad de cambio, y aporta soluciones creativas a situaciones de trabajo o problemas. Formas diferentes de abordar proyectos. Desafía paradigmas. Acepta ideas creativas de otros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Competencias orientadas a OPERACIONES ADMINISTRATIVAS E INTELECTUALES	1	2	3	4	5
9. Planificación Funcional					
Potencial para establecer prioridades, acciones y recursos, manejando el tiempo con efectividad, para el logro de objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Sensibilidad a Alinearse:					
Comprende, respeta y actúa conforme a la cultura y valores organizacionales. Se mantiene al tanto de las políticas, y tendencias del negocio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Sensibilidad al Cambio:					
Nivel de apertura para comprender, aceptar y manejar nuevas ideas o enfoques. Ajuste eficaz ante diferentes entornos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Toma de Decisiones:					
Proceso de elección entre diferentes alternativas, evaluando los aspectos involucrados, reflejando capacidad de juicio y oportunidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Enfoque a la calidad:					
Búsqueda de la mejora continua. Hacer las cosas bien a la primera. Conciencia por realizar las tareas en base a altos estándares de actuación. Atención a detalles, verificación de los resultados. Seguir procedimientos establecidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Manejo de Idiomas:					
Capacidad de interacción en otros idiomas (preferentemente en inglés), a nivel escrito y oral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

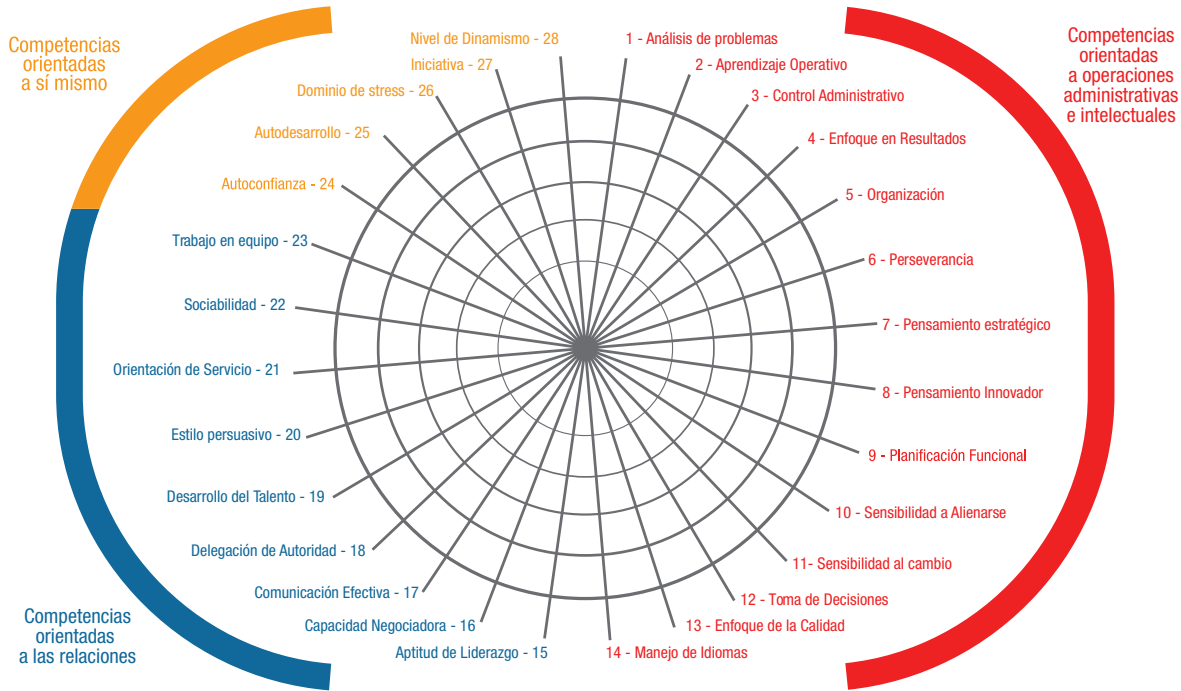
Competencias orientadas a las RELACIONES	1	2	3	4	5
15. Análisis de Problemas:					
Capacidad para inspirar y guiar a grupos e individuos hacia la obtención de objetivos organizacionales. Promueve la participación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Capacidad Negociadora:					
Habilidad para llegar a acuerdos mediante el análisis de alternativas para el logro de resultados y la aceptación armoniosa de ambas partes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Comunicación Efectiva					
Capacidad de escuchar y transmitir ideas e información en forma oral y escrita para que sean comprendidas claramente. Búsqueda del entendimiento mutuo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Delegación de Autoridad:					
Asignar líneas de autoridad o responsabilidad a colaboradores, sobre tareas y/o decisiones, dando seguimiento a lo encomendado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Desarrollo de Talento:					
Tendencia a desarrollar las habilidades y aptitudes del personal a su cargo, mediante la planificación eficaz de actividades relacionadas con los puestos actuales y futuros. Búsqueda de oportunidades de crecimiento para su equipo de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Estilo Persuasivo:					
Capacidad de convencer a otros, mediante el uso de estilos interpersonales y métodos de comunicación apropiados, para lograr la aceptación de una idea, plan, actividad o producto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Orientación al Servicio:					
Sensibilidad de prever necesidades de clientes e iniciativa para proporcionarle soluciones oportunas con los productos y/o servicios adecuados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Sociabilidad:					
Grado de interacción con quienes le rodean. Disposición a relaciones personales con apertura.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Trabajo en Equipo:					
Inclinación para participar o trabajar en grupos, ser parte de los mismos, contribuyendo al logro de metas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Competencias orientadas a SÍ MISMO	1	2	3	4	5
24. Autoconfianza:					
Grado de seguridad en sí mismo y de sus capacidades, para la solución de conflictos o tareas; reconociendo sus fortalezas y debilidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Autodesarrollo:					
Interés por el aprendizaje y la actualización. Búsqueda de oportunidades de crecimiento personal y profesional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Dominio de Estrés					
Habilidad para actuar con eficacia en situaciones de presión u oposición. Manejo óptimo de cargas emocionales bajo estrés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Iniciativa:					
Iniciativa de emprender proyectos de manera independiente, de anticiparse a los hechos y de asumir riesgos. Actuar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Nivel de Dinamismo:					
Respuesta rápida ante tareas determinadas, realización de varias actividades, con energía.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Criterio de evaluación.

5	Considero que presento las condiciones para una óptima manifestación y desarrollo de las acciones claves de la competencia
4	Considero que puedo aprender y manifestar la mayor parte de las acciones claves de la competencia
3	Considero que puedo alcanzar un regular desarrollo y manifestación de las acciones claves de la competencia
2	Considero que puedo alcanzar una manifestación y desarrollo muy elemental de las acciones claves de la competencia
1	Considero que no tengo condiciones para el desarrollo ni la manifestación de las acciones claves de la competencia

Cartografía de Competencias del Puesto



F - Firmas

Responsable Organización Fecha	Responsable de Área Fecha	Responsable RRHH Fecha
-----------------------------------	------------------------------	---------------------------

DOCUMENTO 2.B.1.2 Formulario de evaluación de necesidades formativas

Título	Categoría
Formulario de determinación de necesidades formativas.	Herramienta de Evaluación.
Introducción:	Fase del proceso:
Herramienta que permite conocer el nivel de formación y de necesidades específicas de formación del empleado orientadas a su puesto de trabajo.	Se usa en los momentos iniciales como punto de partida del proceso de coaching.
¿Para qué se usa?:	¿Cómo se usa?:
<p>Para conocer en qué áreas específicas necesita la persona reforzar su formación o ampliar y profundizar aspectos de actualidad.</p> <p>Estas necesidades van a cubrir carencias específicas que aporten mejor desempeño en su puesto de trabajo. Con las necesidades de formación se establece un plan de formación individualizado o global.</p> <p>Con las carencias formativas se pueden identificar fortalezas y debilidades que den una orientación de hacia dónde dirigir los objetivos del proceso de Coaching.</p>	<p>Se desarrolla un cuestionario / formulario por parte del empleado.</p> <p>Esta herramienta “bebe” también de los resultados de la evaluación del desempeño, de tal forma que aporta información de áreas en las que reforzar la formación.</p> <p>Las instrucciones de uso del formulario se adjuntan en el propio documento.</p>
Herramientas Relacionadas:	
Formulario de evaluación de Competencias Formulario de evaluación de Puestos de Trabajo Formulario de evaluación del Desempeño	

FORMULARIO DE DEFINICIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Identificación del Puesto		
Código		Denominación
Centro de trabajo	Departamento	Área
Colaboradores a su cargo		Cargo superior inmediato
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Por favor, **es muy importante para la Compañía** y para el desarrollo de programas formativos adaptados a las necesidades de sus profesionales, que dediques unos minutos a contestar este formulario. **Servirá para programar cursos de formación** en función de las necesidades reales de la plantilla de la empresa.

A-Objetivo

Objetivo del formulario:

- Detectar preferencias y/o necesidades formativas, organizadas por título de curso o áreas temáticas.
- Detectar preferencias en cuanto a la modalidad formativa.
- En las acciones formativas de modalidad presencial, detectar preferencias en cuanto al horario.

¿Cuál es tu puesto dentro de la Empresa?	
<input type="checkbox"/>	Director de Área
<input type="checkbox"/>	Jefe de Proyecto
<input type="checkbox"/>	Técnico de Proyecto
<input type="checkbox"/>	Auxiliar Administrativo
<input type="checkbox"/>	Resto de personas

B-Formación en el Puesto de Trabajo

1.- ¿Has realizado algún curso de formación en los dos últimos años?

- | | |
|--------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | Sí |
| <input type="checkbox"/> | No |

2.- En caso afirmativo, especifica si la formación recibida ha sido:

- | | |
|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | Subvencionada |
| <input type="checkbox"/> | Privada |
| <input type="checkbox"/> | Otros |

Si has indicado "otros", especifica:

3.- ¿Por qué razones realizas o realizarías un curso de formación? (señale tantas casillas como consideres necesario)

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | No realizo cursos |
| <input type="checkbox"/> | Para desarrollarme y perfeccionar mis conocimientos |
| <input type="checkbox"/> | Porque quiero cambiar de trabajo |
| <input type="checkbox"/> | Para promocionar dentro de la fundación |
| <input type="checkbox"/> | Por satisfacción e interés personal |
| <input type="checkbox"/> | Para no perder el puesto de trabajo |
| <input type="checkbox"/> | Porque estoy obligado por la ley (Prevención RL, legislación Medio Ambiente, etc.) |
| <input type="checkbox"/> | La empresa me lo exige |
| <input type="checkbox"/> | Otros |

Si has indicado "otros", especifica:

4.- Ante la posibilidad de realizar un curso presencial, ¿qué duración te gustaría que tuviera?

- | | |
|--------------------------|-------------------|
| <input type="checkbox"/> | menos de 30 horas |
| <input type="checkbox"/> | de 30 a 40 horas |
| <input type="checkbox"/> | de 41 a 50 horas |
| <input type="checkbox"/> | más de 50 horas |

5.- Ante la posibilidad de realizar un curso a distancia, ¿qué duración te gustaría que tuviera?

- | | |
|--------------------------|-------------------|
| <input type="checkbox"/> | menos de 50 horas |
| <input type="checkbox"/> | de 50 a 70 horas |
| <input type="checkbox"/> | de 71 a 100 horas |
| <input type="checkbox"/> | más de 100 horas |

6.- ¿Cuál sería tu horario preferido?

- | | |
|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | Mañanas |
| <input type="checkbox"/> | Tardes |
| <input type="checkbox"/> | Tarde y noche |
| <input type="checkbox"/> | Mañana y tarde |
| <input type="checkbox"/> | Fin de semana |
| <input type="checkbox"/> | Otros |

Si has indicado "otros", especifica:

7.- En los cursos presenciales, ¿cuántas sesiones de formación prefiere a la semana?

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | 1 |
| <input type="checkbox"/> | 2 |
| <input type="checkbox"/> | 3 |
| <input type="checkbox"/> | 4 |
| <input type="checkbox"/> | 5 |

8.- En general, ¿cuál cree que debería ser la modalidad a utilizar en los cursos? (señale tantas casillas como considere necesario)

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Presencial |
| <input type="checkbox"/> | A distancia |
| <input type="checkbox"/> | A distancia con apoyo de tele-formación |

9.- Indique las dos razones principales que le impiden o dificultan la realización de cursos de formación. (señale sólo dos casillas)

<input type="checkbox"/>	Razones de índole familiar
<input type="checkbox"/>	Negativa de los superiores a realizar el curso en horario laboral
<input type="checkbox"/>	Dificultades para desplazarme al lugar de realización de la formación
<input type="checkbox"/>	Dificultades en el horario
<input type="checkbox"/>	Negativa de la Dirección a costear la formación
<input type="checkbox"/>	Falta de información o conocimiento del curso
<input type="checkbox"/>	Otras

Si has indicado "otras", especifica:

10.- De los siguientes aspectos relacionados con la formación, valore con una puntuación entre 0 (nada importante) y 10 (máxima importancia) aquellos aspectos que a su juicio hacen que la formación sea útil y de mayor calidad

<input type="checkbox"/>	Que la información previa al inicio del curso sea suficiente (publicidad, contenidos, calendario de realización, etc.)
<input type="checkbox"/>	Que el grupo de alumnos sea homogéneo en el nivel de conocimientos previos relacionados con el curso
<input type="checkbox"/>	Que haya profesores cualificados, expertos en la materia y con la suficiente capacidad pedagógica
<input type="checkbox"/>	Que existan actividades prácticas
<input type="checkbox"/>	Que los contenidos de formación contribuyan a mi promoción/ desarrollo profesional
<input type="checkbox"/>	Que la formación sea útil para mi puesto de trabajo
<input type="checkbox"/>	Otras

Si has indicado "otras", especifica:

C-Detección de necesidades formativas

C.1. Bloque de conocimientos específicos

A) Conocimientos de Informática / Ofimática / Programación	
<input type="checkbox"/>	Procesadores de texto
<input type="checkbox"/>	Hojas de cálculo
<input type="checkbox"/>	Gestor de bases de datos
<input type="checkbox"/>	Software para Presentaciones
<input type="checkbox"/>	Gestión y manejo de sistemas operativos
<input type="checkbox"/>	Programación en nuevos entornos de desarrollo
<input type="checkbox"/>	Redes, comunicaciones, conectividad,...
<input type="checkbox"/>	Nuevas herramientas de diseño orientadas a la Web
<input type="checkbox"/>	Nuevas métodos de trabajo orientados al diseño gráfico
<input type="checkbox"/>	Otros
Si has indicado "otros", especifica:	

B) Conocimientos de Idiomas	
<input type="checkbox"/>	Inglés
<input type="checkbox"/>	Portugués
<input type="checkbox"/>	Alemán
<input type="checkbox"/>	Francés
<input type="checkbox"/>	Otros
Si has indicado "otros", especifica:	

C) Conocimientos de Prevención de Riesgos Laborales	
<input type="checkbox"/>	Prevención RL (Básico)
<input type="checkbox"/>	Prevención RL (Avanzado)
<input type="checkbox"/>	Planes de emergencia
<input type="checkbox"/>	Auditoría de Sistemas de Gestión de la Prevención de RL
<input type="checkbox"/>	Otros
Si has indicado "otros", especifica:	

D) Conocimientos de Gestión de la Calidad y Medioambiente

<input type="checkbox"/>	Gestión integral de la PYME (P. RL, Calidad y Medioambiente)
<input type="checkbox"/>	Sistemas de calidad ISO 9001:2000
<input type="checkbox"/>	Gestión medioambiental en la empresa: auditoría y evaluación
<input type="checkbox"/>	Modelos de excelencia EFQMRRLL
<input type="checkbox"/>	Otros

Si has indicado "otros", especifica:

F) Conocimientos de Recursos Humanos / Relaciones Laborales

<input type="checkbox"/>	La Dirección de RRHH en la empresa
<input type="checkbox"/>	Selección de Personal
<input type="checkbox"/>	Relaciones Laborales
<input type="checkbox"/>	Habilidades directivas (Ampliado en Bloque B.2)
<input type="checkbox"/>	Otros

Si has indicado "otros", especifica:

E) Conocimientos de Marketing / Ventas / Comunicación

<input type="checkbox"/>	La Comunicación en la empresa
<input type="checkbox"/>	Marketing y Gestión Comercial
<input type="checkbox"/>	Marketing Internacional
<input type="checkbox"/>	Herramientas y Técnicas de Venta
<input type="checkbox"/>	Organización de Eventos, Jornadas, Congresos,...
<input type="checkbox"/>	Protocolo y Etiqueta en la empresa
<input type="checkbox"/>	Otros

Si has indicado "otros", especifica:

G) Conocimientos de Gestión Económica / Contable / Financiera / Jurídica

<input type="checkbox"/>	Gestión integrada de PYME's
<input type="checkbox"/>	Gestión Económico-Financiera
<input type="checkbox"/>	Gestión Contable en la empresa
<input type="checkbox"/>	Gestión de Compras, Almacenaje y Distribución
<input type="checkbox"/>	Aspectos Jurídicos relacionados con la Gestión Empresarial
<input type="checkbox"/>	Otros

Si has indicado "otros", especifica:

H) Conocimientos de Administración / Secretariado

<input type="checkbox"/>	Técnicas administrativas para secretarías
<input type="checkbox"/>	Atención telefónica y mejora del servicio y la atención al cliente
<input type="checkbox"/>	Contabilidad y finanzas para no financieros
<input type="checkbox"/>	Otros

Si has indicado "otros", especifica:

I) Conocimientos de I+D y Nuevas Tecnologías

<input type="checkbox"/>	Gestión de la I+D en la empresa
<input type="checkbox"/>	Vigilancia Tecnológica
<input type="checkbox"/>	Patentes, Marcas y Propiedad Intelectual
<input type="checkbox"/>	Sistemas de Empresa (ERP, CRM, SCM, ...)
<input type="checkbox"/>	E-Management: dirección en nuevas tecnologías
<input type="checkbox"/>	Diseño de Portales y Webs Corporativas
<input type="checkbox"/>	Dirección estratégica de la Tecnología
<input type="checkbox"/>	Otros

Si has indicado "otros", especifica:

J) Conocimientos de Gestión Empresarial

<input type="checkbox"/>	Administración y Dirección de Empresas
<input type="checkbox"/>	Planificación Estratégica
<input type="checkbox"/>	Control de Gestión (CMI)
<input type="checkbox"/>	Dirección de Proyectos
<input type="checkbox"/>	Otros

Si has indicado "otros", especifica:

C.2. Bloque de Competencias y Habilidades

A) competencias orientadas a operaciones administrativas e intelectuales

<input type="checkbox"/>	Análisis de Problemas
<input type="checkbox"/>	Organización y gestión del tiempo
<input type="checkbox"/>	Pensamiento Estratégico y Visión holística
<input type="checkbox"/>	Creatividad y Pensamiento innovador
<input type="checkbox"/>	Planificación Funcional
<input type="checkbox"/>	Adaptación al Cambio
<input type="checkbox"/>	Toma de Decisiones
<input type="checkbox"/>	Organización y gestión del tiempo

C) Competencias orientadas a SÍ MISMO

<input type="checkbox"/>	Autoconfianza
<input type="checkbox"/>	Autodesarrollo
<input type="checkbox"/>	Dominio de Estrés
<input type="checkbox"/>	Iniciativa y Proactividad

B) Competencias orientadas a las RELACIONES

<input type="checkbox"/>	Liderazgo Efectivo
<input type="checkbox"/>	Capacidad Negociadora
<input type="checkbox"/>	Comunicación Efectiva
<input type="checkbox"/>	Delegación de Autoridad
<input type="checkbox"/>	Inteligencia Emocional
<input type="checkbox"/>	Trabajo en Equipo

D-Cuestiones adicionales

Especifica el título de algún curso, jornada o seminario que te gustaría que la Compañía incluyera entre sus proyectos formativos presenciales y/o a distancia:

Otras observaciones y/o comentarios:

--

E - Firmas

Persona Evaluada
Fecha

DOCUMENTO 2.B.1.2 Formulario de evaluación del desempeño

Título	Categoría
Formulario de evaluación del desempeño.	Herramienta de Evaluación.
Introducción:	Fase del proceso:
Herramienta que permite conocer el desempeño de la persona y medir su rendimiento en la organización.	Puede ser que un proceso de Coaching se desarrolle como consecuencia de una evaluación del desempeño, precisamente para trabajar algún área de mejora.
¿Para qué se usa?:	¿Cómo se usa?:
<p>Para evaluar el rendimiento y la actuación del empleado durante el periodo objeto de análisis.</p> <p>Este periodo puede ser trimestral, semestral o anual.</p> <p>La evaluación permite ajustar aspectos a mejorar y “retribuir” los desempeños excepcionales.</p>	<p>Junto con los datos recabados por otras áreas de la organización, se desarrolla un cuestionario / formulario por parte de la persona. Se puede hacer previamente por parte del empleado y después compartir los resultados con el directivo, o hacerlo conjuntamente, en una entrevista.</p> <p>Las instrucciones de uso del formulario se encuentran en el propio documento adjunto.</p>
Herramientas Relacionadas:	
Formulario de evaluación de Competencias Formulario de evaluación de Puestos de Trabajo Formulario de evaluación de Necesidades Formativas	

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Identificación del puesto		
Código		Denominación
Centro de trabajo	Departamento	Área
Colaboradores a su cargo		Cargo superior inmediato
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Evaluación de Competencias

En este formulario se evalúan las competencias de la persona. De acuerdo a las competencias, indique la puntuación que otorga a las mismas. Evalúe cada competencia y asigne una puntuación de acuerdo a estos niveles de evaluación:

Niveles de evaluación

4	Sobresaliente	Desempeño que, consistentemente, excede las expectativas de la competencia evaluada y produce resultados más allá de lo esperado. Son los mejores dentro de su clase.
3	Satisfactorio	Desempeño que cumple con las expectativas de la competencia evaluada. Este es un desempeño sólido, esperado de personas que tienen las experiencias y conocimientos necesarios para ejecutar las funciones de su puesto.
2	Necesita mejorar	Desempeño por debajo de lo esperado. Por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas de la competencia evaluada. Necesita Plan de Mejora.
1	No satisfactorio	No cumple con los requisitos de desempeño de la competencia evaluada. Requiere un Plan de acción de parte del (la) responsable y evaluación de seguimiento en tres meses.

Competencias orientadas a OPERACIONES ADMINISTRATIVAS E INTELECTUALES (30%)	1	2	3	4	5
1. Análisis de Problemas:					
Obtener información relevante e identificar los elementos críticos de las situaciones, sus implicaciones y detalles relevantes para elegir acciones apropiadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Aprendizaje Operativo:					
Capacidad para dominar nuevas tareas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Control Administrativo:					
Habilidad para establecer procedimientos de seguimiento y regulación de procesos, tareas o actividades. Recopilación y revisión de información. Evaluar los resultados de tareas o proyectos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Enfoque en Resultados:					
Tendencia por establecer objetivos y hacer un seguimiento de los resultados parciales para su cumplimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Organización:					
Distribución óptima de recursos y acciones para llegar a metas, en los plazos señalados. Estructura en planes de acción.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Perseverancia:					
Inclinación por concluir funciones asignadas. Persistencia en la tarea.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Pensamiento Estratégico:					
Perspectiva amplia del entorno, la cual facilita hacer proyecciones, determinando adecuadamente planes a largo plazo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Pensamiento innovador:					
Identifica la necesidad de cambio, y aporta soluciones creativas a situaciones de trabajo o problemas. Formas diferentes de abordar proyectos. Desafía paradigmas. Acepta ideas creativas de otros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Competencias orientadas a OPERACIONES ADMINISTRATIVAS E INTELECTUALES	1	2	3	4	5
9. Planificación Funcional:					
Potencial para establecer prioridades, acciones y recursos, manejando el tiempo con efectividad, para el logro de objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Sensibilidad a alinearse:					
Comprende, respeta y actúa conforme a la cultura y valores organizacionales. Se mantiene al tanto de las políticas, y tendencias del negocio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Sensibilidad al cambio:					
Nivel de apertura para comprender, aceptar y manejar nuevas ideas o enfoques. Ajuste eficaz ante diferentes entornos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Toma de decisiones:					
Proceso de elección entre diferentes alternativas, evaluando los aspectos involucrados, reflejando capacidad de juicio y oportunidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Enfoque a la calidad:					
Búsqueda de la mejora continua. Hacer las cosas bien a la primera. Conciencia por realizar las tareas en base a altos estándares de actuación. Atención a detalles, verificación de los resultados. Seguir procedimientos establecidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Manejo de idiomas:					
Capacidad de interacción en otros idiomas (preferentemente en inglés), a nivel escrito y oral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Competencias orientadas a las RELACIONES (30%)	1	2	3	4	5
15. Análisis de Problemas:					
Capacidad para inspirar y guiar a grupos e individuos hacia la obtención de objetivos organizacionales. Promueve la participación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Capacidad Negociadora:					
Habilidad para llegar a acuerdos mediante el análisis de alternativas para el logro de resultados y la aceptación armoniosa de ambas partes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Comunicación Efectiva:					
Capacidad de escuchar y transmitir ideas e información en forma oral y escrita para que sean comprendidas claramente. Búsqueda del entendimiento mutuo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Delegación de Autoridad:					
Asignar líneas de autoridad o responsabilidad a colaboradores, sobre tareas y/o decisiones, dando seguimiento a lo encomendado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Desarrollo de Talento:					
Tendencia a desarrollar las habilidades y aptitudes del personal a su cargo, mediante la planificación eficaz de actividades relacionadas con los puestos actuales y futuros. Búsqueda de oportunidades de crecimiento para su equipo de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Estilo Persuasivo:					
Capacidad de convencer a otros, mediante el uso de estilos interpersonales y métodos de comunicación apropiados, para lograr la aceptación de una idea, plan, actividad o producto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Orientación al Servicio:					
Sensibilidad de prever necesidades de clientes e iniciativa para proporcionarle soluciones oportunas con los productos y/o servicios adecuados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Sociabilidad:					
Grado de interacción con quienes le rodean. Disposición a relaciones personales con apertura.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Trabajo en Equipo:					
Inclinación para participar o trabajar en grupos, ser parte de los mismos, contribuyendo al logro de metas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Competencias orientadas a SÍ MISMO (40%)	1	2	3	4	5
24. Autoconfianza:					
Grado de seguridad en sí mismo y de sus capacidades, para la solución de conflictos o tareas; reconociendo sus fortalezas y debilidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Autodesarrollo:					
Interés por el aprendizaje y la actualización. Búsqueda de oportunidades de crecimiento personal y profesional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Dominio del Estrés:					
Habilidad para actuar con eficacia en situaciones de presión u oposición. Manejo óptimo de cargas emocionales bajo estrés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Iniciativa:					
Iniciativa de emprender proyectos de manera independiente, de anticiparse a los hechos y de asumir riesgos. Actuar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Nivel de dinamismo:					
Respuesta rápida ante tareas determinadas, realización de varias actividades, con energía.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Evaluación General

Para obtener el resultado de las competencias debe sumar las puntuaciones asignadas y dividir entre las competencias evaluadas. Para obtener los resultados de la evaluación general debe multiplicar los puntos por el peso asignado. Luego sume las puntuaciones asignadas y el total debe validarlo contra los niveles de evaluación.

	Sección	Peso en Puntos	Asignado	Puntuación
1	Competencias orientadas a operaciones administrativas e intelectuales		X 0,30	
2	Competencias orientadas a las RELACIONES		X 0,30	
3	Competencias orientadas a SI MISMO		X 0,40	
			Total puntos	

Resultado de acuerdo al total de puntos		
Sobresaliente	(3,53-4,00)	
Satisfactorio	(2,53-3,52)	
Necesita mejorar	(1,53-2,52)	
No satisfactorio	(1,52 o menos)	

En esta sección, el/la responsable hará un resumen de las fortalezas y oportunidades sobre el desempeño y actitudes de la persona. Además, se incorporan comentarios adicionales tanto del responsable como de la persona. El/la responsable debe recomendar un Plan de Mejora para la persona que lo capacite mejor para realizar su trabajo actual y para crecer hacia otras responsabilidades.

Evaluación General

Fortalezas en el desempeño y conducta
Oportunidades en el desempeño y conductas a mejorar
Comentarios del/ la responsable

Comentarios de la ersona

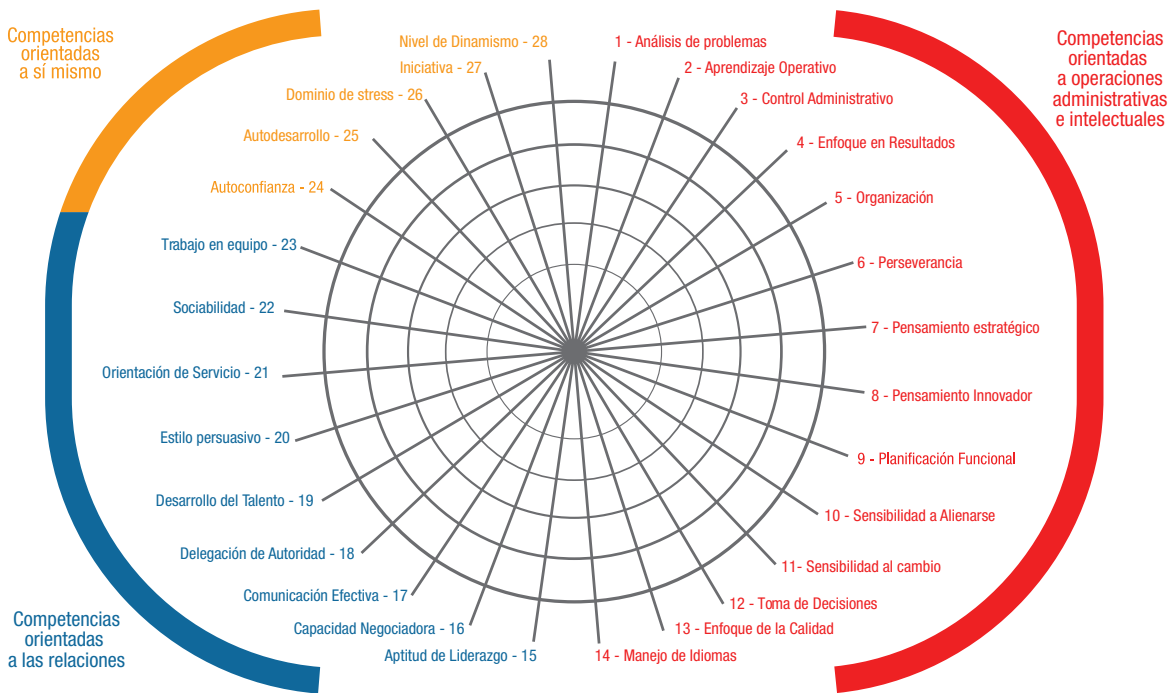
Plan de Mejora recomendado

Responsable Organización Fecha	Responsable de Área Fecha
-----------------------------------	------------------------------

Responsable Inmediato Fecha	Persona Evaluada Fecha
--------------------------------	---------------------------

La firma de la persona evaluada significa que todas las partes de esta evaluación han sido discutidas con su responsable inmediato. La firma no necesariamente significa que está de acuerdo con los resultados expresados.

Anexo gráfico comparativo



Línea 1: Perfil Competencial del Puesto

Línea 2: Perfil Competencial Inicial de la Persona Evaluada

Línea 3: Perfil Competencial de la Persona Evaluada (tras el Proceso de Coaching)

DOCUMENTO 2.B.1.3. Accede a la página 5 de este anexo de herramientas, ya que coincide con el documento 1.A.6.

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Título	Categoría
Evaluación de Competencias Emocionales Básicas.	Herramienta de Evaluación.
Introducción:	Fase del proceso:
Herramienta que permite conocer el nivel de competencias emocionales de un empleado, colaborador o alumno.	Se usa en los momentos iniciales como punto de partida del proceso de coaching.
¿Para qué se usa?:	¿Cómo se usa?:
<p>Para conocer el nivel de competencia del empleado, colaborador o alumno en el ámbito emocional como aspecto diferencial y complementario a los aspectos técnicos.</p> <p>De ese modo, se podrán identificar fortalezas y debilidades que den una orientación de hacia dónde dirigir los objetivos del proceso de Coaching.</p>	<p>Se desarrolla un cuestionario / formulario por parte del empleado. Se puede hacer previamente por parte del empleado, colaborador o alumno y, después, compartir los resultados con el evaluador, o hacerlo conjuntamente.</p> <p>Las instrucciones de uso del formulario se adjuntan en el propio documento.</p>
Herramientas Relacionadas:	
<p>Formulario de evaluación de Competencias (al tratarse de una herramienta de evaluación competencial).</p> <p>ABC de las emociones (al compartir aspectos emocionales).</p>	

DOCUMENTO 2.B.1.4 Evaluación de estilos de trabajo

Título	Categoría
Evaluación de Estilos de Trabajo.	Herramienta de Evaluación.
Introducción:	Fase del proceso:
Herramienta que permite conocer el estilo de trabajo predominante en un empleado, colaborador o alumno.	Se usa en los momentos iniciales como punto de partida del proceso de coaching.
¿Para qué se usa?:	¿Cómo se usa?:
<p>Para tener un conocimiento más amplio acerca de cómo invierte su energía un trabajador, colaborador o alumno en su desempeño.</p> <p>Conocer el estilo de trabajo predominante de un empleado, colaborador o alumno es muy útil a la hora de asignar equipos de trabajo o de entender reacciones o formas de afrontar las situaciones que se presentan en el día a día.</p>	<p>Se desarrolla un cuestionario / formulario por parte del empleado, colaborador o alumno. Se puede hacer previamente por parte del evaluado y después compartir los resultados con el evaluador, o hacerlo conjuntamente.</p> <p>Las instrucciones de uso del formulario se adjuntan en el propio documento.</p>
Herramientas Relacionadas:	
Formulario de evaluación de Competencias (al tratarse de una herramienta de evaluación). Evaluación de Competencias Emocionales Básicas (al tratarse de una herramienta de evaluación).	

Evaluación de estilos de trabajo

INSTRUCCIONES

Para cada ítem, puntuar entre 0 y 8 (8=completamente lo que hago; 4= normal; 0= totalmente en contra de lo que hago)

Ítem	Qué hago normalmente	Empleado
1	Tiendo a esperar hasta el final para comenzar un trabajo	
2	Me gusta organizar eficientemente mi área de trabajo	
3	Es importante mantener la armonía en las relaciones de trabajo	
4	Disfruto comenzando nuevos proyectos	
5	Mantengo muy bien la calma durante las crisis	
6	Trabajo constante y conscientemente en lo que haga falta	
7	Soy muy bueno al ver el alcance global de una tarea y muestro iniciativa	
8	Disfruto animando a los demás y haciendo cosas para ayudarles	
9	Planifico cuidadosamente para estar preparado para cualquier imprevisto	
10	Disfruto teniendo muchas cosas para hacer (aunque a veces me quejo)	
11	Es importante comprobar para que no haya errores	
12	Habitualmente soy más entusiasta que los demás	
13	Habitualmente soy más equilibrado y templado que los demás	
14	Habitualmente soy intuitivo y sensible a los sentimientos de los demás	
15	Habitualmente puedo finalizar las tareas más rápidamente que los demás	
16	A veces los demás piensan que soy demasiado exigente sobre la calidad del trabajo	
17	A veces cometo errores por trabajar deprisa	
18	A veces los demás reaccionan con resentimiento aunque solo trato de ayudarles	
19	A veces incumplo plazos porque me resulta difícil pedir ayuda cuando tengo mucho que hacer	
20	Tiendo a comenzar varios proyectos a la vez, pero tengo problemas para terminarlos	
21	A veces los demás se quejan de que hago los trabajos demasiado grandes porque considero muchos posibles aspectos	
22	A veces los demás me ven distante, poco amigable	
23	Me cuesta decir no a los demás aunque tenga mucho trabajo pendiente	
24	Me impaciento cuando los demás pasan demasiado tiempo discutiendo qué hacer	
25	A veces no cumplo plazos porque necesito volver a comprobar mi trabajo	

Corrección

Traslada la puntuación que hayas asignada a cada ítem a esta tabla, junto al número de dicho ítem. Luego suma las puntuaciones.

Ser perfecto		Agradar a las personas		Darse prisa		Ser fuerte		Esforzarse	
Nº Ítem	valor	Nº Ítem	valor	Nº Ítem	valor	Nº Ítem	valor	Nº Ítem	valor
1		6		11		16		21	
2		7		12		17		22	
3		8		13		18		23	
4		9		14		19		24	
5		10		15		20		25	
TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL	

Cómo conseguir lo mejor de tu estilo de trabajo.

Ser Perfecto.

- Establece estándares realistas de resultados y precisión.
- Sé realista en relación a cometer errores imaginando el mejor y peor resultado posible en caso de error.
- Considera decir a los demás que sus errores no son serios y pueden ser una importante fuente de aprendizaje.
- Si se trabaja con otro “sé perfecto”, reconoce sus logros, sé puntual, reúnete y ten en consideración sus preocupaciones.

Agradar a otros.

- Pregunta a otros y chequea lo que quieren en lugar de imaginártelo y escucha con atención lo que dicen.
- Date una satisfacción más a menudo y pide a otros lo que quieres.
- Practica diciendo a otros firmemente cuando están en un error.
- Para ser respetado por otros es importante establecer tus propios límites y prioridades.
- Si se trabaja con otro “agrada a otros”, reconócele por ser quien es, más que por lo que hace. Confróntale con paciencia y no pierdas la paciencia.

Darse prisa.

- Planea el trabajo por etapas y establece metas intermedias para darte satisfacción y evita finalizarlo deprisa.
- Planea el tiempo suficiente para las tareas, especialmente la etapa de preparación, que suele ser la más escatimada.
- Concéntrate en escuchar bien a otros hasta que terminen de hablar y evita interrumpir.
- Ir más despacio conscientemente para que otros tengan tiempo de absorber la información.
- Si se trabaja con otro “darse prisa”, reconocerle por no ir deprisa y no por su velocidad o habilidad para hacer muchas cosas a la vez.

Ser fuerte.

- Monitorizar la carga de trabajo para no tener demasiado trabajo.
- Solicitar ayuda para que otros puedan ayudarte. Ellos pueden tener conocimientos y habilidades relevantes o suficiente tiempo.
- Antes de aceptar un trabajo examinar los requerimientos potenciales y chequear que tienes acceso a los recursos apropiados.
- Si se trabaja con otro “sé fuerte”, dar reconocimiento.

Esforzarse.

- No ofrecerse para todos los proyectos que salgan y encontrar maneras de planificar todas las etapas de una tarea para alcanzar satisfacción no solo al finalizar sino a lo largo de la tarea.
- Chequear los parámetros de una tarea para realizar solo lo que se espera.
- Encontrar maneras creativas de hacer más interesantes las tareas rutinarias.
- Si se trabaja con otro “esforzarse”, evitar competir con él. Reconócele por terminar y no por intentarlo.

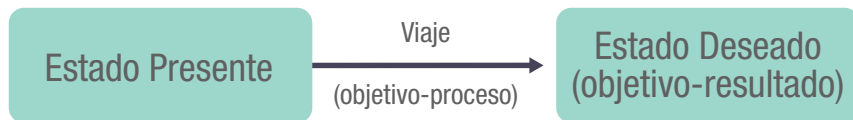
HERRAMIENTAS CORRESPONDIENTES A LA 3ª FASE DE LA GUÍA. FASE 3. IDENTIFICAR OBJETIVOS



DOCUMENTO 3.B.1.2 Definición de Objetivos RL 1.1

Título	Categoría
Definición de Objetivos RL 1.1.	Herramienta de determinación de objetivos (también para el ámbito personal).
Introducción:	Fase del proceso:
Herramienta que permite un análisis amplio de los objetivos que la persona quisiera alcanzar.	Se usa una vez iniciado el proceso de Coaching como primer hito sobre el que trabajar.
¿Para qué se usa?:	¿Cómo se usa?:
Para definir objetivos de desarrollo personal que trascienden lo profesional (lo engloban), ya que se analiza desde una perspectiva global del individuo en un marco temporal a medio plazo.	Se desarrolla un formulario por parte de la persona en el que, tras una profunda reflexión, va rellenando los diferentes epígrafes propuestos. Se hace previamente por parte de la persona y después se pueden compartir los resultados con el evaluador.
Herramientas Relacionadas:	
Formulario Mi Estilo de Vida RL 1.1. Formulario Rueda de la Vida RL 1.1. Formulario Rueda de los Valores RL 1.1. Formulario Plan de Acción Personal	

Definición de objetivos rl 1.1



1. Empieza por un inventario de tus sueños, de las cosas que deseas hacer, ser y compartir. Es cuestión de “crear” las personas, los sentimientos y los lugares que desearías formar parte de tu vida.

2. Repasa la Lista que acabas de escribir y calcula cuándo piensas alcanzar dichos desenlaces.

3. Selecciona los cuatro objetivos que consideres más importantes para el año en curso. Escoge lo que más te interese o motive, aquello cuyo cumplimiento te proporcione mayor satisfacción. Escríbelo y especifica por qué estás completamente decidido a conseguirlo. Que sean razones claras, concisas y positivas.

4. Organiza tus recursos

Preguntas Clave:

- ¿Qué recursos vas a necesitar para alcanzar ese objetivo?
- ¿Cuánto tiempo necesitarás para alcanzarlo?
- ¿Cuándo quieres alcanzarlo?

Tipología de Recursos:

- **Objetos:** libros leídos, equipo y tecnología, cintas de vídeo o audio con información que necesitas.

- **Personas:** Familia, amigos, compañeros u otros contactos que tengas, tal vez de hace mucho tiempo.

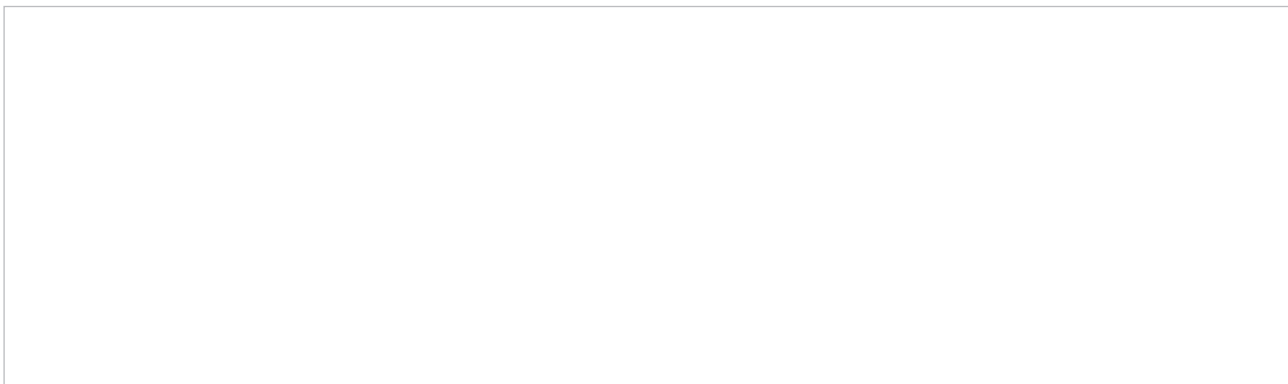
• **Tiempo:** ¿Dispones del tiempo necesario para dedicarte al logro de tu objetivo? En caso contrario, ¿Cómo vas a obtenerlo? ¿Cómo te las arreglarás si hay retrasos?

• **Modelo:** ¿Sabes de alguien que haya tenido éxito en alcanzar ese objetivo? ¿Qué puedes aprender de esa persona u organización? ¿Ha escrito alguien acerca de lo que hizo para alcanzar ese objetivo? ¿Existe algún personaje literario, teatral o cinematográfico que puedas usar como modelo?

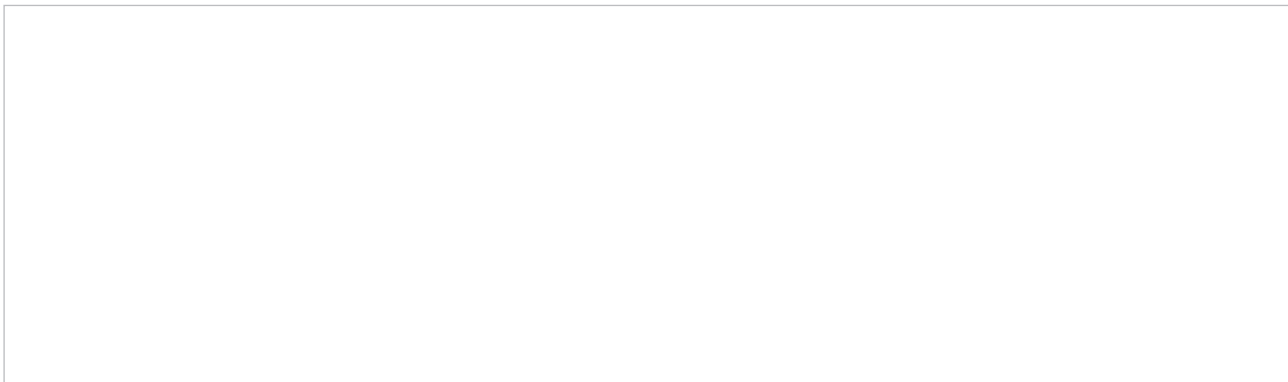
• **Cualidades Personales:** ¿Qué cualidades (habilidades y capacidades) tienes o necesitas para alcanzar tu objetivo?

NOTA: Se trata de hacer un inventario de nuestros puntos fuertes, nuestras aptitudes, nuestros recursos y herramientas

5. Recuerda las épocas en que has utilizado tus “recursos” más hábilmente. Retorna a las tres, cuatro o cinco ocasiones de tu vida en que conociste el éxito completo, bien en el campo profesional, de los deportes, social o financiero. Describe lo que hiciste para que fuese un éxito, qué cualidades o recursos pusiste en marcha y qué rasgos de la situación te hicieron pensar que fue un éxito.



6. Describe ahora qué clase de persona deberías ser para conseguir los objetivos propuestos. ¿Se necesitará mucha disciplina o muchos conocimientos? ¿Tendrás que aprender a administrar tu tiempo? ¿Qué rasgos de carácter, aptitudes, actitudes, creencias o disciplinas debe poseer una persona para conseguir ese objetivo?



7. Escribe en pocos párrafos qué te impide ahora mismo alcanzar las cosas que deseas. El camino para superar las limitaciones que tú mismo has creado pasa por saber cuáles son. Haz una “disección” de tu personalidad para averiguar qué te retiene. ¿Es la inexistencia de un plan? ¿Es la falta de acción pese a haber formulado planes?

8. Prepara un Plan de Acción.

PREMISAS DE PARTIDA.

1. El objetivo debe ser expresado en positivo.

Preguntas Clave:

- ¿Qué es lo que quieres?
- ¿Qué quieres en lugar de lo que tienes?
- ¿Qué preferirías tener?

2. El objetivo tiene que ser específico.

Preguntas Clave:

- ¿Qué es exactamente lo que quieres?
- ¿Puedes describirlo con mayor precisión?
- ¿Qué, exactamente, veras, oirás sentirás cuando lo alcances?
- ¿Cuánto tiempo necesitarás para alcanzarlo?
- ¿Cuándo quieres alcanzarlo?

3. Decide cómo obtendrás la prueba y el feedback del logro del objetivo.

Preguntas Clave:

- ¿Cómo medirás tu progreso hacia el objetivo? (en relación a ti mismo y/o a otra persona).
- ¿Cómo sabrás que has logrado tu objetivo?
- ¿Qué marcas dispondrás a lo largo del camino?
- ¿Cómo sabrás que estás en el buen camino hacia tu objetivo?
- ¿Con cuánta frecuencia medirás tu progreso?
- ¿Con qué frecuencia comprobarás que estás en el buen camino?

4. Sé proactivo.

Preguntas Clave:

- ¿Hasta qué punto controlas ese objetivo?
- ¿Qué vas a hacer al respecto?
- ¿Qué harás para alcanzar ese objetivo?
- ¿Qué puedes ofrecer a los demás que les mueva a ayudarte?

5. Presta atención a las consecuencias más amplias (Ecología del Objetivo).

Preguntas Clave:

- ¿Cuáles son las consecuencias para otras personas? Deseas mirarlo desde la perspectiva de otras personas importantes para ti e imaginar qué pensarían de esos objetivos (Posiciones Perceptivas).
- ¿Cuál es el coste en tiempo, dinero y oportunidad?
- ¿A qué podrías tener que renunciar?
- ¿Cómo quedará afectado el "equilibrio" entre los diferentes aspectos de tu vida, por ejemplo en las relaciones, el ocio, el ámbito profesional, la salud... (Rueda de la Vida), cuando alcances ese objetivo?

DOCUMENTO 3.B.1.3 Mi estilo de vida

Título	Categoría
Mi Estilo de Vida RL 1.1.	Herramienta de determinación de objetivos (también para el ámbito personal).
Introducción:	Fase del proceso:
Herramienta que permite un análisis amplio de los objetivos que la persona quisiera alcanzar.	Se usa una vez iniciado el proceso de Coaching como primer hito sobre el que trabajar.
¿Para qué se usa?:	¿Cómo se usa?:
Para definir objetivos de desarrollo personal que trascienden lo profesional (lo engloban), ya que se analiza desde una perspectiva global del individuo en un marco temporal a medio plazo. Permite tomar consciencia en el presente de hitos futuros a alcanzar.	Se desarrolla un formulario por parte de la persona en el que, tras una profunda reflexión, va rellenando los diferentes epígrafes propuestos. Se hace previamente por parte del evaluado y después se pueden compartir los resultados con el evaluador.
Herramientas Relacionadas:	
Formulario Definición de Objetivos RL 1.1. Formulario Rueda de la Vida RL 1.1. Formulario Rueda de los Valores RL 1.1. Formulario Plan de Acción Personal	

4. Mi estilo de vida

DESENLACES ESPERADOS DENTRO DE CINCO AÑOS

1- ¿Dónde desearía encontrarme en cinco años?

2- ¿Cómo me gustaría verme?

3- ¿Dónde viviré?

DESENLACES ESPERADOS DENTRO DE CINCO AÑOS

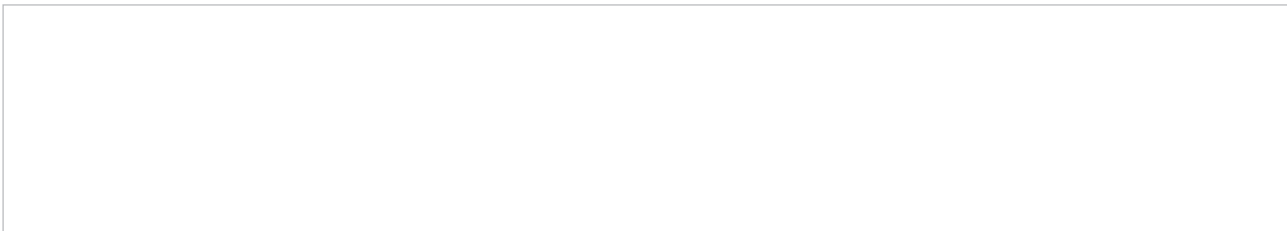
4- ¿Quiénes serán mis seres más próximos?

5- ¿Qué clase de negocio o trabajo tendré?

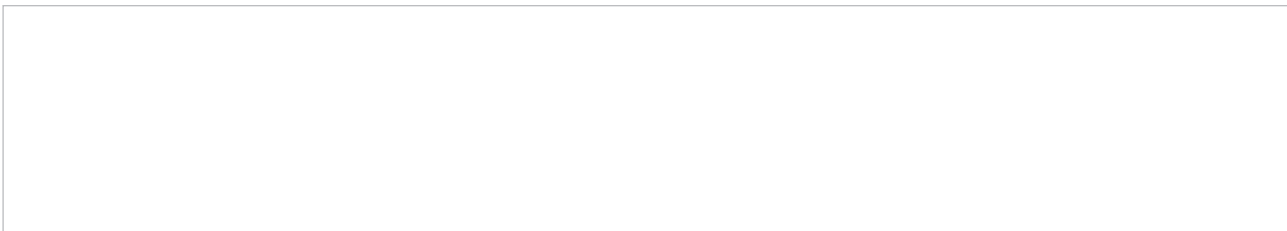
6- ¿Cómo será un día en mi vida?

DESENLACES ESPERADOS DENTRO DE CINCO AÑOS

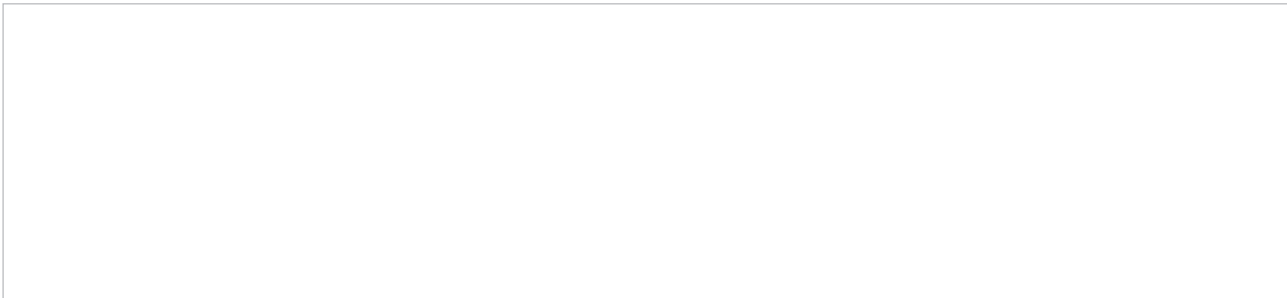
7- ¿Cómo será mi casa?



8- ¿Qué habilidades tendré?

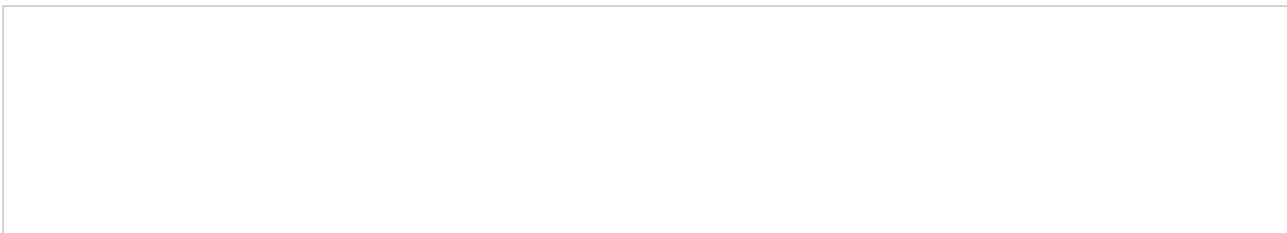


9- ¿Cuáles serán mis actividades de ocio?

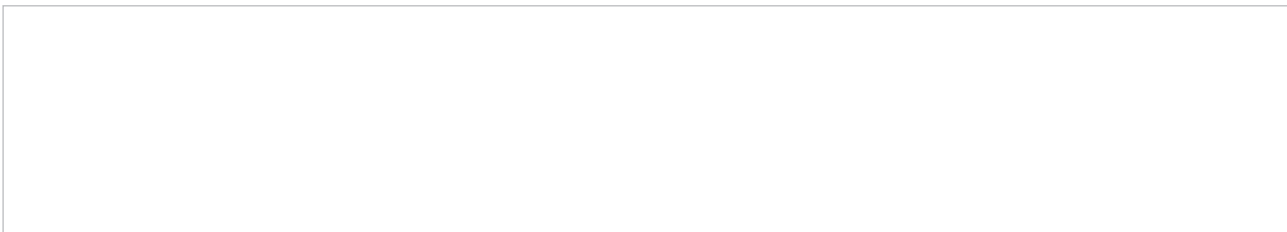


DESENLACES ESPERADOS DENTRO DE CINCO AÑOS

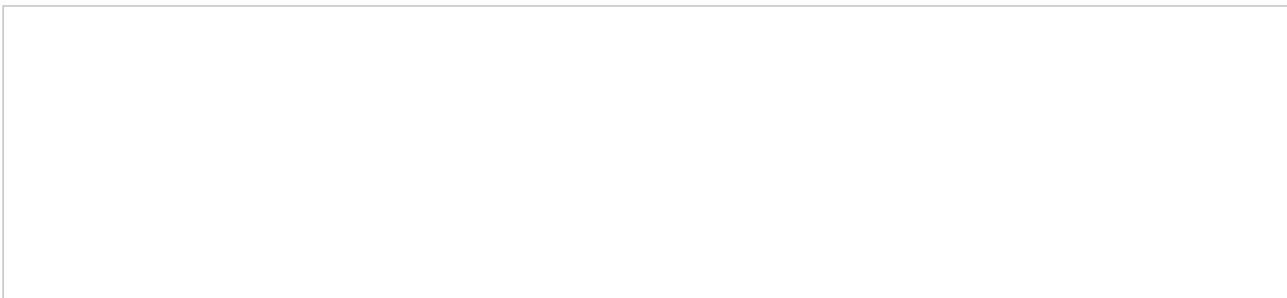
10- ¿Dónde viajaré?



11- ¿Cómo serán mis vacaciones?

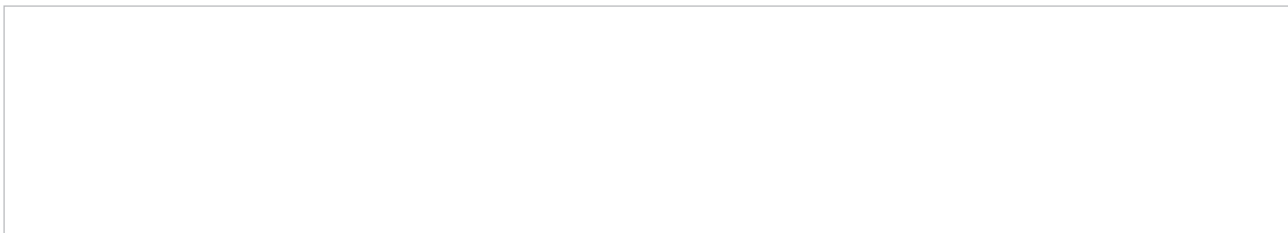


12- ¿Quiénes serán mis amigos más cercanos?



DESENLACES ESPERADOS DENTRO DE CINCO AÑOS

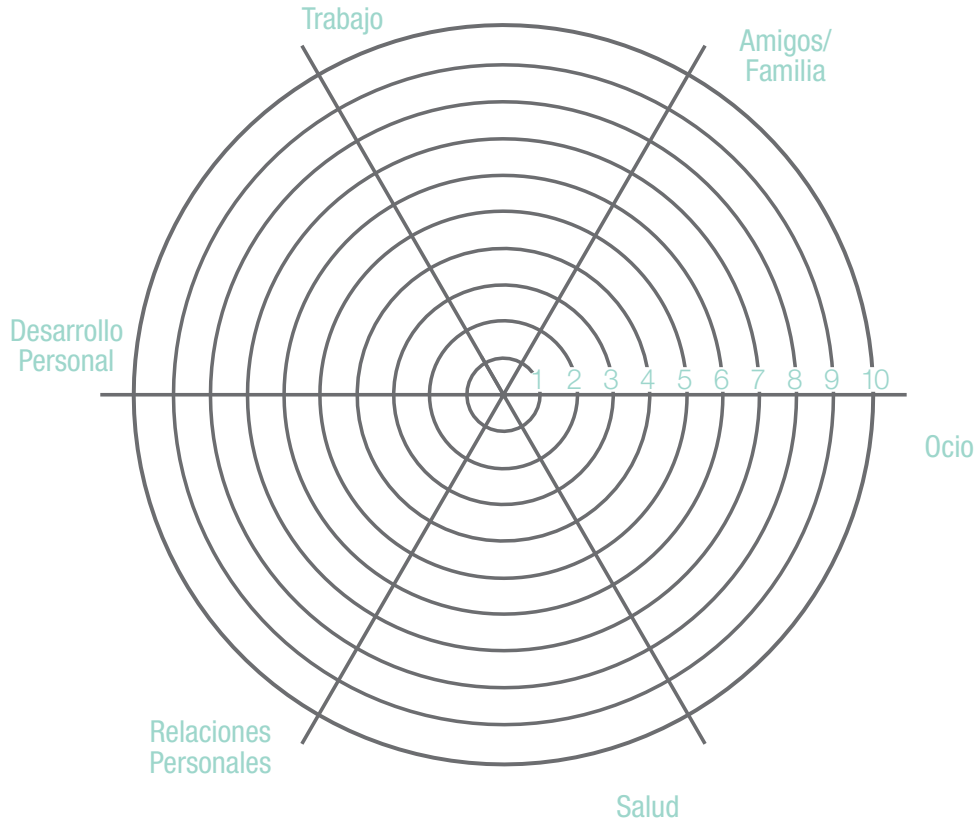
13- ¿Qué otras actividades realizaré?

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to write their answer to the question above.

DOCUMENTO 3.B.1.4 La Rueda de la Vida

Título	Categoría
Rueda de la Vida RL 1.1.	Herramienta de determinación de objetivos (también para el ámbito personal).
Introducción:	Fase del proceso:
Herramienta que permite un análisis sencillo y gráfico de la diferencia entre la situación actual y deseada en cada área de la vida de la persona.	Se usa una vez iniciado el proceso de Coaching como primer hito sobre el que trabajar.
¿Para qué se usa?:	¿Cómo se usa?:
Para definir objetivos de desarrollo personal que trascienden lo profesional (lo engloban), ya que se analiza desde una perspectiva global del individuo entre lo que tiene y lo que quiere tener.	Se desarrolla un formulario con dos valoraciones de cada área vital de la persona: La que es y la que querría que fuera.
Permite tomar consciencia de en qué áreas debe trabajar.	Se ven gráficamente las diferencias. Se hace previamente por parte del evaluado y después se pueden compartir los resultados con el evaluador.
	Las instrucciones de uso del formulario se adjuntan en el propio documento.
Herramientas Relacionadas:	
Formulario Definición de Objetivos RL 1.1. Formulario Mi Estilo de Vida RL 1.1. Formulario Rueda de los Valores RL 1.1. Formulario Plan de Acción Personal	

La Rueda de la Vida



La Rueda de la Vida es una representación gráfica de cómo valoras tu situación en las diferentes parcelas de tu vida. Es muy fácil: para cada una de ellas, valora del 0 al 10 tu situación actual, y pon debajo la puntuación que le darías a cada una de ellas para que tu situación fuera óptima. Sigue los tres pasos:

1. En el cuadro rojo haz la valoración de tu situación actual. Da un valor entre 0 y 10 para cada una de las parcelas de tu vida:

Situación Actual	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ocio										
Salud										
Relaciones personales										
Desarrollo personal										
Trabajo										
Amigos / familia										

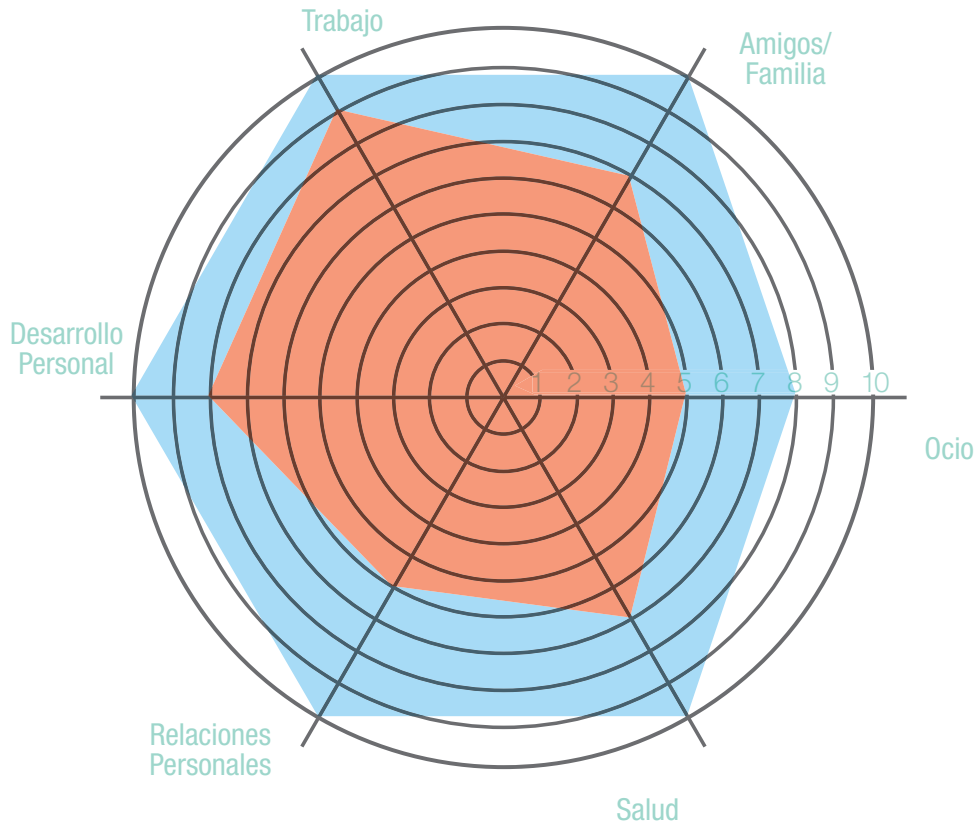
2. El cuadro azul es el de tu situación deseada. Pon la puntuación que le darías a cada una de las parcelas de tu vida para que tu situación fuera óptima:

Situación Deseada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ocio										
Salud										
Relaciones personales										
Desarrollo personal										
Trabajo										
Amigos / familia										

3. Analiza en qué aspectos de tu vida existen ciertos “desequilibrios”. Es un primer paso a emprender:

Situación Actual / Deseada	Desequilibrios / Desajustes (+/-)	Áreas de Intervención priorizadas (1,2,...,6)
Ocio		
Salud		
Relaciones personales		
Desarrollo personal		
Trabajo		
Amigos / familia		

Ejemplo de cómo puede quedar tu Rueda de la Vida



DOCUMENTO 3.B.1.5 La Rueda de los Valores

Título	Categoría
Rueda de los Valores RL 1.1.	Herramienta de determinación de objetivos.
Introducción:	Fase del proceso:
La Rueda de los Valores es una representación gráfica en la que la persona determina cuáles cree que son los Valores fundamentales de su organización y cómo valora su relación profesional, del 0 al 10, con cada uno de dichos valores.	Se usa una vez iniciado el proceso de Coaching como primer hito sobre el que trabajar.
¿Para qué se usa?:	¿Cómo se usa?:
Para definir objetivos a través de la constatación de un posible no alineamiento de valores entre la persona y la organización, lo cual puede ser un indicador de falta de motivación y compromiso por parte del empleado, colaborador o alumno.	Se desarrolla un formulario con una rueda de valores dividida pero “muda”. El nombre del área de cada valor lo pone la persona, y señala en la escala del 1 al 10 como se ve él profesionalmente en su trabajo con respecto a cada valor. Esto después da pie a comentar los desniveles y a vincularlos con sus propios valores. Para ver dónde hay conflicto entre los valores que supone tiene la organización y los suyos propios. Las instrucciones de uso del formulario se adjuntan en el propio documento.
Herramientas Relacionadas:	
Formulario Definición de Objetivos RL 1.1. Formulario Mi Estilo de Vida RL 1.1. Formulario Rueda de los Valores RL 1.1. Formulario Plan de Acción Personal	

LA RUEDA DE LOS VALORES

La Rueda de los Valores es una representación gráfica en la que tú determinas cuáles crees que son los Valores fundamentales de tu organización y cómo valoras tu relación profesional, del 0 al 10, con cada uno de dichos valores.

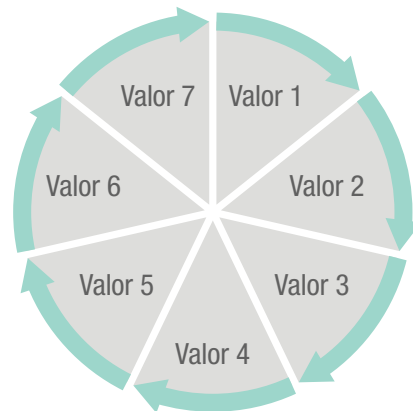
Sigue los siguientes pasos:

1. En el cuadro rojo enuncia cuáles crees que son los valores corporativos de la Compañía:

Valores Corporativos de la Organización	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	

2. Pon la puntuación que le darías, del 0 al 10, a cada uno de dichos valores en relación a tu relación profesional con cada uno de ellos:

Valores Corporativos de la Organización	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										



DOCUMENTO 3.B.1.6 La Rueda de los Atributos

Título	Categoría
Rueda de los Atributos RL 1.1.	Herramienta de determinación de objetivos.
Introducción:	Fase del proceso:
La Rueda de los Atributos es una herramienta de autoevaluación que ayuda a identificar las competencias clave del puesto y el nivel que el propio evaluado tiene de dichas competencias.	Se usa una vez iniciado el proceso de Coaching como primer hito sobre el que trabajar.
¿Para qué se usa?:	¿Cómo se usa?:
Para definir objetivos a través de la visión del empleado sobre las competencias clave de su puesto y la valoración que hace de su propia actuación. Las diferencias entre lo que debería ser y lo que realmente es, es un punto de partida para plantear objetivos de desarrollo.	Se desarrolla un formulario con una Rueda de Atributos clave para su perfil profesional dividida pero “muda”. El nombre de cada atributo es asignado por la persona. A continuación, señala en la escala del 1 al 10 cómo se ve él profesionalmente con respecto a cada atributo. Las instrucciones de uso del formulario se adjuntan en el propio documento.
Herramientas Relacionadas:	
Formulario Definición de Objetivos RL 1.1. Formulario Mi Estilo de Vida RL 1.1. Formulario Rueda de los Valores RL 1.1. Formulario Plan de Acción Personal	

LA RUEDA DE LOS ATRIBUTOS

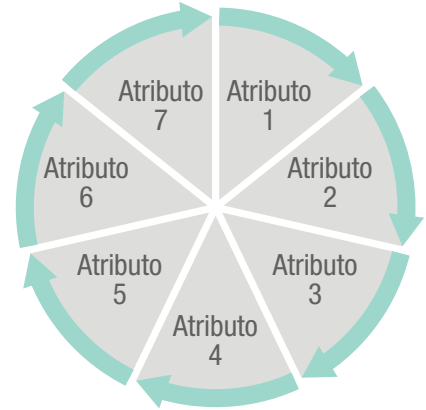
Imagina que eres propietario de una Compañía en la que eres el accionista mayoritario.

Como Presidente del Consejo de Administración has asumido la responsabilidad de elegir personalmente a las personas que formarán parte del equipo directivo.

Para el puesto de _____ (Puesto similar a la persona evaluada) tienes que seleccionar al mejor profesional con los 7 atributos clave para ese puesto.

Sigue los siguientes pasos:

1. En el cuadro rojo debes elegir los 7 atributos que hacen a ese profesional el mejor en su puesto (serían los atributos de tu propio puesto de trabajo):

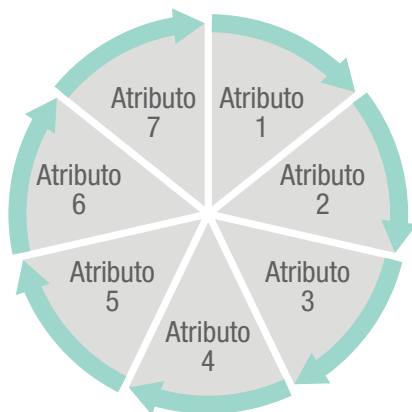


Atributos clave del empleado	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	

2. Una vez identificados dichos atributos, pon la puntuación, del 0 al 10, que te asignarías a ti mismo como profesional en cada uno de esos atributos:

Atributos clave	Tu valoración profesional para esos atributos									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										

3. Traza sobre la rueda las puntuaciones asignadas a cada atributo y observa las puntuaciones individuales de cada atributo, así como el equilibrio que hay entre unos y otros.



4. Analiza en qué atributos debes enfocarte para mejorar tu desarrollo profesional.

HERRAMIENTAS CORRESPONDIENTES A LA 4ª FASE DE LA GUÍA.
FASE 4. GENERAR PLANES



DOCUMENTO 4.B.1 Formulario de planificación de metas.

Título	Categoría
Formulario de Planificación de Metas	Herramienta de planificación de objetivos
Introducción:	Fase del proceso:
Completa plantilla de trabajo para planificar metas y objetivos.	Se usa una vez iniciado el proceso de Coaching una vez definido el objetivo a alcanzar.
¿Para qué se usa?:	¿Cómo se usa?:
Para plasmar por escrito cómo alcanzar el objetivo, contemplando todos los elementos que pueden influir en su consecución (tanto positivos como negativos): El objetivo general, los beneficios esperados, las necesidades que cubre esa meta, los valores personales puestos en acción, las acciones específicas a realizar, los recursos necesarios, el cronograma, los posibles obstáculos, las oportunidades de aprendizaje o el método de seguimiento, entre otros.	Se desarrolla un formulario con todos los aspectos clave de la planificación. Inicialmente lo hace el evaluado previamente, y después lo comparte con el evaluador.
Herramientas Relacionadas:	
Formulario Definición de Objetivos RL 1.1. Formulario Mi Estilo de Vida RL 1.1.	

Fecha de hoy:	Fecha límite (máximo 12 meses más):	Fecha realizada:
---------------	-------------------------------------	------------------

LA META (Medible, Específica, Tangible, Alcanzable)

No más de 10 palabras. Expresada como ya conseguida y en positivo (lo que quieres, no lo que no quieres).

Área:

Beneficios a alcanzar y/o pérdidas a evitar al alcanzar esta meta:

¿Cómo sabrás que has conseguido tu meta?

¿Qué verás?

¿Qué oírás?

¿Qué sentirás?

¿Cómo se darán cuenta los demás?

Necesidades que contribuye a cubrir esta meta:

Valores en esta área de la vida a los que se ajusta mi meta:

¿De qué me alejo al perseguir esta meta?:

ACCIONES Específicas a realizar para alcanzar la meta	Recursos necesarios	Fecha límite

POSIBLES OBSTÁCULOS U OPORTUNIDADES DE APRENDIZAJE *(Señala un mínimo de 3 obstáculos)*

Primer obstáculo para alcanzar tu meta:

Posibles soluciones al primer obstáculo:

A pesar del primer obstáculo, ¿qué te impulsa a alcanzar la meta?:

Segundo obstáculo para alcanzar tu meta:

Posibles soluciones al segundo obstáculo:

A pesar del segundo obstáculo, ¿qué te impulsa a alcanzar la meta?:

Tercer obstáculo para alcanzar tu meta:

Posibles soluciones al tercer obstáculo:

A pesar del tercer obstáculo, ¿qué te impulsa a alcanzar la meta?:

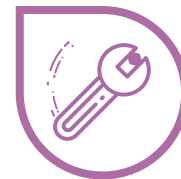
MÉTODO DE SEGUIMIENTO DEL PROGRESO

	Sí	No	Sí, pero más adelante
¿Merece la pena el TIEMPO requerido para alcanzar la meta?			
¿Merece la pena el ESFUERZO requerido para alcanzar la meta?			
¿Merece la pena el DINERO requerido para alcanzar la meta?			

AFIRMACIONES para apoyar la consecución de la meta:

VISUALIZACIÓN para apoyar la consecución de la meta (a través de fotografías, dibujos, collages...). Especifica temas a utilizar y dónde utilizarlos:

HERRAMIENTAS CORRESPONDIENTES A LA 5ª FASE DE LA GUÍA.
FASE 5. APLICAR HERRAMIENTAS



DOCUMENTO 5.B.2.1.2 Batería de Preguntas Poderosas.

Título	Categoría
Preguntas Poderosas	Herramienta de generación de cambios
Introducción:	Fase del proceso:
Listado de Preguntas Poderosas tipo en función de la problemática recopiladas por expertos.	Durante el proceso.
¿Para qué se usa?:	¿Cómo se usa?:
Para “iluminar” con la pregunta espacios y zonas oscuras del empleado, colaborador o alumno. Preguntas orientadas a la reflexión y a la acción.	Listado a disposición de la persona cuando lo necesite.
Herramientas Relacionadas:	
Todas las de cambio y proceso.	

BATERÍA DE PREGUNTAS PODEROSAS

1- Preguntar para generar contexto.

- ¿Cómo te encuentras?
- ¿Cómo te sientes?
- ¿Qué tal te ha ido el día de hoy?
- ¿Qué tal el fin de semana?
- ¿Qué esperas de esta sesión?
- ¿Qué expectativas tienes con respecto a este proceso?
- ¿Qué quieres mejorar?
- ¿Qué quieres conseguir en el futuro inmediato?
- ¿Cuáles son tus motivaciones actuales?
- En los últimos años, ¿qué experiencias recuerdas con más agrado?
- ¿Qué quieres hacer hoy?
- ¿Dónde quieres llegar?
- ¿Qué te gusta hacer en tu tiempo libre?
- ¿En qué entorno físico te encuentras más cómodo y relajado?
- ¿Qué te gusta?
- ¿Cómo eres?
- ¿Qué te gustaría aprender?
- ¿Cómo te definirías?
- ¿Qué es lo que más te gusta de tu persona?
- ¿Qué lugar/posición ocupas en la empresa?
- ¿Cuál es tu tarea?
- ¿Cómo te sientes con ella?
- ¿Familia, estudios, tiempo libre?
- ¿Experiencias vitales importantes?

2- Preguntar para explorar la Situación Actual.

- ¿Cómo definirías tus relaciones interpersonales en el entorno laboral?
- ¿Qué dificultades encuentras en tu trabajo? ¿Cuál de ellas te preocupa en mayor medida?
- ¿Qué aspecto deseas trabajar y para qué?
- ¿Qué dificultades encuentras para actuar de X forma?
- ¿Hay alguna cosa que te preocupe?
- ¿Cuán cercano crees que estás de lo que has declarado quieres conseguir en el futuro inmediato?
- ¿Qué es lo que te puede interesar trabajar para alcanzar tus objetivos?
- ¿Con qué temas te encontrarías más a gusto durante esta sesión?
- ¿Cuál es exactamente, la misión que tienes en tu Empresa?
- ¿En qué te puede ayudar?
- ¿Cuáles son las dificultades que tienes en este momento para abordar X tema?
- ¿Qué está sucediendo?
- ¿Cuál es la situación?
- ¿Dónde te ocurre?
- ¿Quiénes son los protagonistas?
- ¿Qué desearías que sucediera o hubiera sucedido?
- ¿Qué necesitas que ocurra para estar en paz?
- ¿Qué cambiaría si ocurriera X?
- ¿Tienes alguna idea... o, qué piensas o qué crees acerca de para qué o por qué pasó lo que pasó?

- ¿Cuál es tu opinión de por qué ocurre X?
- ¿Qué te hace pensar que...?
- ¿Qué tendría que pasar para que cambies de opinión?
- ¿Qué te impide actuar?
- ¿Cómo te sientes con esto?
- ¿Qué pensamientos o sentimientos ocultos tienes?
- ¿Para qué no los expresas?
- ¿Cuáles son o podrían ser las consecuencias de decir o no decir?
- ¿En qué datos/observaciones basas tu opinión?
- ¿Qué te lleva a pensar que tu opinión es válida?
- ¿Cómo llegas a esa opinión a partir de esos datos?
- ¿En qué te incumbe/preocupa/importa lo que está sucediendo?
- ¿Qué opiniones estás tomando como hechos?
- ¿Qué compromisos se han roto o no se han cumplido?
- ¿Qué disculpas no se han ofrecido?

3- Preguntar por Emociones.

- ¿Qué emoción te gustaría trabajar?
- ¿Cuáles son tus sentimientos con respecto a las dificultades que encuentras en tu trabajo?
- ¿Cómo te sientes cuando se producen el tipo de situaciones que has descrito?
- ¿Cómo te sientes ahora?

- ¿Cómo te sientes con respecto a lo que crees te queda por recorrer? (Entre tu situación actual y el futuro inmediato declarado)
- ¿Cómo te sientes/sentiste en esos/estos momentos? (Con respecto a la situación actual)
- De tus experiencias positivas, ¿qué sentimientos te han dejado? ¿Qué emociones?
- ¿Cómo te sientes en el desarrollo de las labores que tienes asignadas?
- Imagínate la situación X, ¿cómo te sientes?
- ¿Qué sentimiento tienes actualmente que predomine?
- ¿Cuál es tu emoción favorita y por qué?
- ¿Cómo te sientes?

4- Preguntar para reinterpretar brechas.

- ¿Cómo podrías explicar lo trabajado desde ti, en primera persona?
- ¿Cómo podrías transformar los juicios o las explicaciones de “víctima” en explicaciones de protagonista?
- ¿En qué/cómo contribuyes a esta situación?
- ¿Cómo crees que eres un factor contribuyente?
- ¿Qué o cuánta responsabilidad estás dispuesto a asumir frente a esta situación?
- ¿Qué otra explicación tiene esta situación?
- ¿Qué deseos tuyos no se están

- cumpliendo?
- ¿Cuál es tu sueño?
- ¿Cuál es tu interés más profundo detrás de ese deseo?
- ¿Qué verdad te estás ocultando?
- ¿Cuándo pasó esto antes en tu vida?
- ¿Cómo resolviste o enfrentaste entonces esa situación?
- ¿En qué otras circunstancias te pasa o pasó lo mismo?

5- Preguntar para alternativas de posibles acciones, Situación Ideal.

- ¿Cuál es tu meta en el trabajo de esta Emoción? ¿Qué herramientas crees que podrías utilizar para alcanzarla?
- ¿Qué crees que necesitas para eliminar las dificultades que has mencionado?
- ¿Qué cambiarías de la situación que has descrito?
- ¿Qué consideras necesario que suceda para actuar de la forma en que deseas hacerlo?
- ¿Qué te gustaría conseguir?
- ¿Qué necesitas o a quién para alcanzar alguna meta futura que te hayas fijado?
- ¿Qué tendría que ocurrir para lograr tu meta?
- ¿Cómo te gustaría verte en un año?
- ¿Cómo te gustaría verte dentro de tres años?
- ¿Qué esperas hacer los próximos 5 años?
- ¿A dónde te gustaría llegar profesionalmente?
- ¿Qué necesitas para llegar a esta

- situación?
- Dentro de un año, imagínate que has conseguido X, ¿qué ha pasado?
- ¿Qué requisitos debería tener tu situación ideal?
- ¿Qué alternativas de acción ves como posibles?
- ¿Cómo podrías decir tu columna izquierda habilidosamente?
- ¿Qué estrategias o cursos de acción podrían ayudarte a obtener lo que quieres?
- ¿Qué te lleva a pensar en ellas como alternativas?
- ¿Qué vas a hacer?
- ¿Cómo puedes contribuir para cambiar aquello que sucedió?
- ¿Para qué lo harás?
- ¿Qué esperas como resultado?
- ¿Qué sientes como impedimento para actuar?
- ¿Qué ves como obstáculo?
- ¿Qué personas o acciones pudieran ayudarte a conseguir lo que te

6- Preguntar para reflexiones finales y cierre.

- ¿Qué aprendiste?
- ¿Qué harías diferente si te volviera a ocurrir algo parecido?
- ¿Qué piensas ahora?
- ¿Cómo te sientes ahora?
- ¿Qué vas a hacer?
- ¿Cuál es tu compromiso de acción?

DOCUMENTO 5.B.2.1.3 Posiciones Perceptivas

Título	Categoría
Posiciones Perceptivas	Herramienta de generación de cambios
Introducción:	Fase del proceso:
Una técnica clásica de la PNL orientada a la empatía y a la resolución de conflictos de relación mediante la asunción de la posición del otro y de observadores externos es la de las Posiciones Perceptivas.	Durante el proceso.
¿Para qué se usa?:	¿Cómo se usa?:
Para resolver conflictos relacionales y entender la perspectiva y la visión de la otra parte.	Un role play en el que se va actuando en diversas posiciones para ir viendo cómo es percibido el conflicto desde distintas posiciones: uno mismo, el otro y un tercero. Se debe hacer de manera presencial. Las instrucciones vienen detalladas en el propio documento.
Herramientas Relacionadas:	
Todas las de cambio y proceso.	

Posiciones Perceptivas

1. Se reúnen dos personas: un Guía y un Explorador.
2. El guía le indica al Explorador que busque una situación conflictiva con una persona de su entorno (no importa que en el conflicto hubiera más personas, él se va a centrar en el conflicto con **una** persona) Ahora pídale que adopte la postura corporal que él tenía en aquel momento: si estaban sentados, buscan dos sillas y las colocan en una posición similar a la que tenían. Ahora pídale que ocupe su posición (de pie o sentado) y que imagine a la otra persona en la posición que tenía y que reviva la situación en **Primera Posición**. Puede hacerlo con ojos cerrados o abiertos, mirando a la otra silla o lugar.

Dele tiempo para que se conecte y dígame que comience desde el principio de la situación, viendo, escuchando y sintiendo lo que sucedió. (No es necesario que el Explorador comente con Ud. lo que está sucediendo). Pídale que se dé cuenta qué información obtiene de cómo se siente, qué ve y escucha. Ahora pídale que se fije bien en la otra persona, en su postura corporal, movimientos, su respiración, gestos, el sonido de su voz, etc. Dígame que cuando piense que ya ha captado todo lo que puede desde su punto de vista, abra los ojos y se lo comunique. **Salir a Metaposición.**

3. El Explorador toma asiento en la otra silla o se pone en la posición del otro y Ud. le pide que **“se ponga en los zapatos”** de la otra persona y se convierta en ella. Dígame que se dé tiempo para convertirse en el otro, que adopte su postura, haga sus gestos y movimientos, que respire como el otro, que se vea a sí mismo a través de los ojos del otro, que se escuche hablar con la voz del otro, y que registre lo que está sintiendo el otro. Dígame que se tome todo el tiempo que necesite para experimentar esa situación a medida que la película va avanzando ‘No importa que “realmente” no seas el otro, simplemente permítete hacerlo y fíjate lo que puedes aprender ¿Qué piensa sobre la situación? ¿Qué siente sobre la situación? ¿Qué piensa y siente sobre ti? ¿Cómo te ve, escucha y siente?’. Dígame que cuando esté satisfecho con sus percepciones abra los ojos y se lo diga. **Salir a Metaposición.**
4. Ahora el Explorador permanece de pie **observando** las dos sillas, o el lugar donde estaban el otro y él mismo, y vuelve a proyectar la película de la situación imaginando a los dos y a las otras personas, si es que las hay.

Dígame que observe y escuche la experiencia desde un punto de vista **imparcial**, viendo a los dos de forma

simultánea y sin tomar partido por ninguno“¿Qué notas acerca de la forma en que esas dos personas hablan y se expresan? ¿Cómo ves y te suenan las cosas desde esta posición de observador? ¿Qué sientes sobre ellos desde esta posición?

¿Qué información obtienes desde esta perspectiva?”

“Cuando consideres que has obtenido todos los datos, dímelo”. **Salir a Metaposición.**

5. Pasar de nuevo por Primera Posición tratando de recordar todo lo que vio, escuchó, sintió, pensó y se dio cuenta en todo este recorrido. Después de un corto tiempo sugerirle que abra los ojos cuando esté satisfecho. **Salir a Metaposición.**
6. El Explorador comenta en cuál de las posiciones se sintió más cómodo o cuáles le resultaron más familiares que las otras. Si lo desea, comenta con el Guía algo de lo que experimentó y aprendió y después rotan los roles.

DOCUMENTO 5.B.2.1.4 Creencias Limitantes. PCM

Título	Categoría
Creencias PCM RL 1.1.	Herramienta de generación de cambios
Introducción:	Fase del proceso:
Una técnica clásica de la PNL orientada a eliminar creencias limitantes que impiden la consecución del objetivo.	Durante el proceso.
¿Para qué se usa?:	¿Cómo se usa?:
Para hacerse consciente de que es Posible, tienes la Capacidad y te Mereces (PCM) la consecución del objetivo.	Contestando una serie de cuestiones que te plantea y ubicando en una matriz las respuestas de dichas reflexiones. A partir de ahí, tomando decisiones respecto al resultado. Se puede hacer de manera personal y luego compartirlo con el directivo coach. Las instrucciones vienen detalladas en el documento.
Herramientas Relacionadas:	
Todas las de cambio y proceso.	

Creencias Limitantes. PCM

- Explora alguno de tus objetivos importantes con la ayuda del Diagnóstico de Identificación de Creencias Limitadoras. Encontrarás algunas creencias limitadoras en las áreas de Posibilidad, Capacidad o Merecimiento.
- Asegúrate de que realmente es ese el objetivo que deseas y comprueba la ecología del mismo: ¿es realmente bueno para ti?, ¿se corresponde con tus valores?, ¿puede perjudicar a otras personas importantes en tu vida?
- Pregúntate qué es lo que te impide, realmente, no alcanzar el objetivo (trata los obstáculos que enumeres como creencias, no como realidades).

Estos obstáculos encajarán, por lo general, en alguna de estas cinco categorías:

- No tienes los recursos necesarios: personas, equipo, tiempo, etc.
- Tienes los recursos, pero no sabes qué hacer.
- Sabes qué hacer, pero crees que no tienes la habilidad necesaria para hacerlo.
- Tienes la habilidad necesaria para hacerlo, pero crees que no merece la pena.
- Crees que merece la pena, pero no crees que lo merezcas o te parece mal a nivel profundo.

- Reflexiona acerca de las creencias limitadoras que acabas de descubrir:
 - ¿De cuáles estás seguro?
 - ¿De cuáles no lo estás?
 - ¿Qué creencias son importantes para la consecución de ese objetivo?
 - ¿Cuáles son, según tu opinión, los mayores obstáculos?
 - ¿Cuáles no son importantes?
- Con todo ello, cumplimenta el siguiente Cuadrante:

Cuadrante de Creencias

Elige una de las creencias importantes (del lado izquierdo del cuadrante).
¡¡¡Pongamos a prueba la creencia y expongámosla a la luz!!!



DOCUMENTO 5.B.2.1.4 Creencias en el Tiempo.

Título	Categoría
Creencias en el Tiempo RL 1.1.	Herramienta de generación de cambios
Introducción:	Fase del proceso:
Herramienta para conocer las creencias a lo largo del tiempo en determinados aspectos de nuestra vida.	Durante el proceso.
¿Para qué se usa?:	¿Cómo se usa?:
<p>Para ver cómo, a lo largo del tiempo y nuestras diferentes formas de ver la vida, se han ido modificando creencias que pensábamos inamovibles.</p> <p>De esa manera desmontar posibles creencias limitantes en el momento presente.</p>	<p>Se va rellorando una tabla con las creencias que hemos tenido, y las que pensamos que tendremos a lo largo de los años sobre diferentes ámbitos de nuestra vida.</p> <p>Después se reflexiona sobre ello.</p> <p>Se puede hacer de manera personal y luego compartirlo con el directivo coach.</p> <p>Las instrucciones vienen detalladas en el documento.</p>
Herramientas Relacionadas:	
Todas las de cambio y proceso.	

Creencias en el Tiempo

- ¿Cuáles son tus creencias sobre estos temas?
- ¿Cómo han ido cambiando con el paso del tiempo?

NOTA: Si aún no has alcanzado alguna de las edades del formulario, imagina cuáles pueden ser tus creencias cuando llegues a esa edad.

Tema	Infancia	15 años	25 años	35 años	50 años	65 años
Edad						
Belleza						
Felicidad						
Hogar						
Amor						
Profesión						
Posibilidades						

DOCUMENTO 5.B.2.1.5 Valores Personales

Título	Categoría
Valores Personales	Herramienta de generación de cambios
Introducción:	Fase del proceso:
Una técnica para identificar cuáles son los principales valores que rigen en nuestra vida.	Durante el proceso.
¿Para qué se usa?:	¿Cómo se usa?:
<p>Para tener consciencia de nuestros valores esenciales y poder honrarlos a diario.</p> <p>Siendo conscientes de ello podemos detectar incongruencias en nuestra vida que nos generen desazón y malestar sin ser muy conscientes por qué.</p>	<p>Se eligen los 10 principales valores de una lista y, mediante una serie de cuestiones, nos vamos “deshaciendo” de los menos valiosos hasta quedarnos con los tres más importantes.</p> <p>Se debe hacer de manera presencial.</p> <p>Las instrucciones vienen detalladas en el documento.</p>
Herramientas Relacionadas:	
Todas las de cambio y proceso.	

Los 10 valores más importantes de tu vida

Con este ejercicio, se busca que la persona acompañada se enfoque en sus valores más importantes.

1.- El Coach pedirá al Coachee que seleccione, de la Tabla de los Valores Personales, los 10 Valores que mejor le reflejan como persona, colocando una X en el lado izquierdo del valor seleccionado. Si alguno(s) no está(n) en esta lista, el Coachee lo añadirá en los casilleros vacíos.

Es muy importante que el Coachee seleccione los diez Valores / Comportamientos que mejor le reflejan como persona, es decir, que describa como es actualmente, NO como desearía ser

2.- A continuación, el coach le dirá: "Ahora te voy a hacer una serie de propuestas, de manera que, para conseguir las, me vas a tener que ir dando un valor en cada ocasión. El valor que me des será aquel que, de entre los 10 que has escogido, quieras o puedas desprenderte de él antes que de otro. Al final te quedarás con aquellos valores de los que no quieres desprenderte. ¿Quieres jugar?".

3.- Una vez que el Coachee da su consentimiento, el Coach le leerá las siguientes propuestas:

I. Tienes la oportunidad de alcanzar tu

sueño más deseado... para conseguirlo, me tienes que dar UN valor, ¿cuál me das?

II. Todos hemos cometido errores alguna vez. Piensa en el mayor error que hayas cometido. Ahora tienes la oportunidad de cambiar ese error del pasado o la posibilidad de saber que estarás acertado en una decisión importante que tomes en el futuro... para conseguirlo, me tienes que dar UN valor, ¿cuál me das?

III. El mundo se encuentra en medio de una crisis global de energía y morirá en cuestión de 15-20 años. Tú tienes la oportunidad de salvar al mundo de esa catástrofe... para conseguirlo, me tienes que dar UN valor, ¿cuál me das?

IV. Hay una recesión económica mundial. Tú tienes la oportunidad de solventar todos esos problemas económicos... para conseguirlo, me tienes que dar UN valor, ¿cuál me das?

V. El planeta está peligrosamente contaminado. Toda forma de vida será destruida. Tú tienes la oportunidad de salvar al mundo de este caos y restaurar la salud ambiental del planeta... para conseguirlo, me tienes que dar UN valor, ¿cuál me das?

VI. Tienes los medios económicos suficientes como para alimentar y dar cobijo a todos los niños hambrientos

y sin vivienda en el mundo... para conseguirlo, me tienes que dar UN valor, ¿cuál me das?

VII. En el mundo, está a punto de comenzar una tercera Guerra Mundial. Tienes la oportunidad de restaurar la paz en el mundo... para conseguirlo, me tienes que dar UN valor, ¿cuál me das?

4.- Al final, el Coachee se habrá quedado con 3 valores esenciales. El Coach le pedirá que comente lo que le ha ido pasando conforme iba dejando fuera un Valor, conforme iban "Cayendo" valores que parecían importantes para él al principio.

5.- Con esos tres valores que le han quedado, el Coach pedirá al Coachee que los coloque en orden de importancia (puede ayudarlo a ver si es el orden real de importancia cambiándolos de orden y preguntándole cómo se siente con el cambio: "pon el 3º en primer lugar, a ver cómo lo ves" y lo mismo con el 2º, etc.)

6.- Una vez colocados los 3 valores en orden de importancia, el Coachee contestará a las siguientes preguntas (puede ser muy bueno que escriba la respuesta, puesto que escribir ayuda a verbalizar):

+ ¿Qué es para ti _____ (primer valor)?

+ ¿Cuánto de eso tienes ahora mismo en tu vida?

+ ¿Qué podrías hacer para tener más de eso?

+ ¿Qué es para ti _____ (segundo valor)?

+ ¿Cuánto de eso tienes ahora mismo en tu vida?

+ ¿Qué podrías hacer para tener más de eso?

+ ¿Qué es para ti _____ (tercer valor)?

+ ¿Cuánto de eso tienes ahora mismo en tu vida?

+ ¿Qué podrías hacer para tener más de eso?

7.- El Coach también explorará acerca de cómo vive esos valores actualmente, cómo los tiene presentes en su casa / familia / trabajo / amigos / ocio..., qué hace para vivirlos, qué está haciendo para no vivirlos, etc.

8.- Con la información obtenida, establecer un Plan de Acción.

TABLA DE VALORES PERSONALES

<input type="checkbox"/> Alegría	<input type="checkbox"/> Equidad	<input type="checkbox"/> Nobleza
<input type="checkbox"/> Altruismo	<input type="checkbox"/> Equilibrio Interno	<input type="checkbox"/> Originalidad
<input type="checkbox"/> Ambición	<input type="checkbox"/> Esfuerzo	<input type="checkbox"/> Pasión
<input type="checkbox"/> Amistad	<input type="checkbox"/> Espontaneidad	<input type="checkbox"/> Perdón
<input type="checkbox"/> Amor	<input type="checkbox"/> Ética	<input type="checkbox"/> Perseverancia
<input type="checkbox"/> Aprendizaje continuo	<input type="checkbox"/> Exploración	<input type="checkbox"/> Placer
<input type="checkbox"/> Autenticidad	<input type="checkbox"/> Expresividad	<input type="checkbox"/> Prudencia
<input type="checkbox"/> Autocrítica	<input type="checkbox"/> Fidelidad	<input type="checkbox"/> Pulcritud
<input type="checkbox"/> Autodisciplina	<input type="checkbox"/> Formalidad	<input type="checkbox"/> Realización
<input type="checkbox"/> Capacidad de acción	<input type="checkbox"/> Franqueza	<input type="checkbox"/> Respeto
<input type="checkbox"/> Cauteloso/a	<input type="checkbox"/> Fraternidad	<input type="checkbox"/> Responsabilidad
<input type="checkbox"/> Cercanía	<input type="checkbox"/> Generosidad	<input type="checkbox"/> Saber Controlar
<input type="checkbox"/> Compasión	<input type="checkbox"/> Gozo	<input type="checkbox"/> Sacrificio
<input type="checkbox"/> Comportamientos Éticos	<input type="checkbox"/> Gratitud	<input type="checkbox"/> Sencillez
<input type="checkbox"/> Comprensión	<input type="checkbox"/> Honestidad	<input type="checkbox"/> Sensibilidad
<input type="checkbox"/> Compromiso	<input type="checkbox"/> Honradez	<input type="checkbox"/> Sentido del humor, divertirse
<input type="checkbox"/> Comunicación	<input type="checkbox"/> Igualdad	<input type="checkbox"/> Serenidad ante incertidumbre
<input type="checkbox"/> Confianza	<input type="checkbox"/> Imaginación	<input type="checkbox"/> Servicialidad
<input type="checkbox"/> Constancia	<input type="checkbox"/> Independencia	<input type="checkbox"/> Servicio
<input type="checkbox"/> Contribuir al bien común	<input type="checkbox"/> Integridad	<input type="checkbox"/> Sinceridad
<input type="checkbox"/> Creatividad	<input type="checkbox"/> Inteligencia	<input type="checkbox"/> Sobriedad
<input type="checkbox"/> Cuidar la imagen	<input type="checkbox"/> Interdependencia	<input type="checkbox"/> Sociabilidad
<input type="checkbox"/> Decencia	<input type="checkbox"/> Intimidad	<input type="checkbox"/> Solidaridad
<input type="checkbox"/> Delicadeza	<input type="checkbox"/> Justicia	<input type="checkbox"/> Soltura
<input type="checkbox"/> Desprendimiento	<input type="checkbox"/> Laboriosidad	<input type="checkbox"/> Tener Visión
<input type="checkbox"/> Diálogo	<input type="checkbox"/> Lealtad	<input type="checkbox"/> Ternura
<input type="checkbox"/> Disponibilidad	<input type="checkbox"/> Libertad	<input type="checkbox"/> Tolerancia
<input type="checkbox"/> Ecología	<input type="checkbox"/> Madurez	<input type="checkbox"/> Transparencia
<input type="checkbox"/> Educación	<input type="checkbox"/> Mejora continua	<input type="checkbox"/> Trascendencia
<input type="checkbox"/> Eficiencia	<input type="checkbox"/> Misericordia	<input type="checkbox"/> Valentía
<input type="checkbox"/> Empatía	<input type="checkbox"/> Moral	<input type="checkbox"/> Voluntad
<input type="checkbox"/> Entendimiento	<input type="checkbox"/> Naturalidad	

DOCUMENTO 5.B.3.1.1 ABC de las Emociones

Título	Categoría
ABC de las Emociones	Herramienta de generación de cambios
Introducción:	Fase del proceso:
Técnica que permite analizar, de una manera racional, nuestras respuestas ante hechos que generen quiebre emocional.	Durante el proceso.
¿Para qué se usa?:	¿Cómo se usa?:
Ante un hecho determinado que se produce, se generan determinados pensamientos y creencias, y estos producen determinadas consecuencias emocionales. Esta herramienta permite hacer este análisis para racionalizar nuestras respuestas ante este hecho.	Se cumplimenta una tabla con cinco columnas que van relacionadas en cadena: A. Hechos activadores B. Pensamientos y Creencias. C. Consecuencias Emocionales D. Debate de Creencias E. Respuestas racionales. Se puede hacer de manera personal y luego compartirlo con el directivo coach. Las instrucciones vienen detalladas en el documento.
Herramientas Relacionadas:	
Todas las de cambio y proceso.	

ABC de las Emociones

A. Hechos activadores	B. Pensamientos y creencias	C. Consecuencias emocionales	D. Debate de creencias	E. Respuestas racionales
"Mi pareja me ha dejado"	"No puedo estar sin él/ella. Soy un/a fracasado/a. Es realmente terrible que me haya dejado. Nunca encontraré el amor."	"Me siento triste. Me siento furioso. Me siento indigno." No como. No duermo. Bebo demasiado alcohol. Falto al trabajo."	¿Dónde está la evidencia de que...? ¿Dónde está escrito o dónde está la ley que dice...? ¿Por qué esto tiene que ser así...?	

DOCUMENTO 5.B.3.1.2 Proceso Emocional Básico

Título	Categoría
Proceso Emocional Básico	Herramienta de generación de cambios
Introducción:	Fase del proceso:
Técnica que permite analizar nuestras emociones.	Durante el proceso.
¿Para qué se usa?:	¿Cómo se usa?:
Para potenciar las sensaciones positivas y tratar de desechar los efectos negativos que la emoción produce en nosotros.	Se cumplimenta un documento con dos fases (Acceder y Salir) y se va cuestionando cada una de ellas a través de una serie de reflexiones. Se puede hacer de manera personal y luego compartirlo con el directivo coach. Las instrucciones vienen detalladas en el documento
Herramientas Relacionadas:	
Todas las de cambio y proceso.	

Proceso Emocional Básico

A. FASE I. ACCEDER

1. Ser consciente de tus emociones:
escucha tu cuerpo.
- ¿Qué estoy sintiendo en mi cuerpo?
2. Dar la bienvenida a la experiencia emocional: permítete sentir la emoción.
- Deja llegar a la emoción, detente en ella.
- Acéptala.
- Ten en cuenta qué tiene que ver con lo importante que es tu bienestar.
- Las emociones vienen y van si lo permites. Déjala partir.
- ¿Qué vas a hacer al respecto con esta emoción?
- Reconócela y siéntela.
- Elige expresarla.
3. Ponle nombre al sentimiento.
- Describe la emoción con palabras.
- Pon nombre a la emoción.
- Habla de la emoción, sin actuar según la emoción.
4. Identifica tu experiencia primaria, tu sentimiento más básico:
- ¿Es esto lo que de verdad siento en el fondo?
- ¿Es este el sentimiento más central?
- ¿Siento algo, aparte de lo que estoy sintiendo de manera consciente? *
- ¿Estoy tratando de conseguir algo con este sentimiento (sentimiento instrumental)? *
(* Si respondo afirmativamente, volver al paso 1 y 2)

5. Evaluar si tu sentimiento primario es saludable o no:
- ¿Cómo sabes si tu emoción es no saludable o desadaptativa?
- ¿Es este sentimiento respuesta a otras experiencias pasadas y no a lo que está ocurriendo ahora?
- ¿Existe un patrón de sentimiento de malestar recurrente?
- ¿Existe un sentimiento familiar de estar atacado?

B. FASE II. SALIR

6. Identificar pensamientos destructivos que acompañan a la emoción saludable.
- Reconoce plenamente que la emoción no es saludable.
- Siéntela y nómbrala.
- Pon pensamientos en palabras, a un nivel básico.
- Pon los pensamientos hostiles negativos, en forma de “tú has dicho que...”
- Desproporciona la voz al decirlo.
- Toma consciencia que los ataques provinieron de otra u otras personas.
7. Encontrar emociones y necesidades saludables alternativas.
- Identifica tus sentimientos saludables y descubre qué te dicen.
- Identifica lo que necesitas, o preocupaciones o metas primarias, y exprésalas:
• ¿Qué necesito?: acepta lo que salga emocionalmente.

- ¿Cuándo siento lo opuesto del sentimiento que no es saludable?
- Focalízate en este estado: ¿Qué necesito?
- ¿Qué puedo hacer para satisfacer mis necesidades?
- ¿Qué puedo hacer para ayudarme?
- ¿A quién puedo acudir para recibir algo de lo que necesito? (actuar sobre necesidades y no sobre sentimientos).
- Imagínate que eres un niño con sentimiento no saludable, ¿Qué puedes darle o decirle para cubrir su necesidad?

8. Conecta con tu propia fuerza, y escúchate con tu voz sana dándote un mensaje capacitador.

GUÍA DE OBSERVACIÓN DE PREGUNTAS POR PERFILES

Preguntas De Observación Y Dinamiza-Acción

Perfiles Profesionales	Contextos para abordar situaciones
Gestores del talento educativo	Preguntar para generar contexto Preguntar para explorar la situación actual
Deportistas de alto rendimiento	Preguntar por emociones Preguntar para reinterpretar brechas
Dinamizadores juveniles	Preguntar para alternativas de posibles acciones, situación ideal Preguntar para reflexiones finales y cierre

Las siguientes fichas de trabajo se configuran como sencillas **Guías de Observación y Acción** para diferentes Perfiles abordados en este Manual.

Así, cada perfil trabajado incluye en su ficha los siguientes **tres ítems**:

- **Contexto para abordar situaciones.**
- **Preguntas para la Reflexión, el Descubrimiento y la Acción.**
- **Ejemplo de situaciones a abordar.**

De la misma manera, se establece una batería de **Indicadores Observables (23)**, en base a competencias, que están estructurados en cuatro **Bloques de Talentos**:

- **Talento para Auto-Liderarse.**
- **Talento Emocional.**
- **Talento para Liderar a otros.**
- **Talento para Influir.**

GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA GESTORES DEL TALENTO EDUCATIVO

Batería de preguntas de observación y dinamiza-acción

Contextos para abordar situaciones	Preguntas para la reflexión, el descubrimiento y la acción	Ejemplo de situaciones a abordar
<p data-bbox="179 543 228 630">1</p> <p data-bbox="126 639 293 687">Preguntar para generar contexto</p>	<ul data-bbox="335 250 939 922" style="list-style-type: none">• ¿Cómo te encuentras?• ¿Cómo te sientes?• ¿Qué tal te ha ido el día de hoy?• ¿Qué tal el fin de semana?• ¿Qué esperas de esta sesión?• ¿Qué expectativas tienes con respecto a este proceso?• ¿Qué quieres mejorar?• ¿Qué quieres conseguir en el futuro inmediato?• ¿Cuáles son tus motivaciones actuales?• En los últimos años, ¿qué experiencias recuerdas con más agrado?• ¿Qué quieres hacer hoy? ¿Dónde quieres llegar?• ¿Qué te gusta hacer en tu tiempo libre?• ¿En qué entorno físico te encuentras más cómodo y relajado?• ¿Qué te gusta?• ¿Cómo eres?• ¿Qué te gustaría aprender?• ¿Cómo te definirías?• ¿Qué es lo que más te gusta de tu persona?• ¿Qué lugar/posición ocupas en la clase?• ¿Cuál es tu tarea?• ¿Cómo te sientes con ella?• ¿Familia, estudios, tiempo libre?• ¿Experiencias vitales importantes?	<ul data-bbox="954 250 1383 892" style="list-style-type: none">• Establecer un nexo de confianza y complicidad con el alumno.• Establecer, en relación con la anterior, un marco para la exploración y el auto-conocimiento compartido entre el docente y el alumno.• Conocer más en profundidad a los alumnos (inicio de curso, tutorías personalizadas)• Enfocar, de una manera más certera, el desarrollo de un proceso individualizado de crecimiento personal y orientado a un futuro profesional.• Indagar pasiones, talentos o hobbies actuales de cara a explorar cómo enfocar determinado tipo de actividades académicas y alinearlas con dichos talentos.• Conocer mejor las interrelaciones personales de los alumnos, fuera y dentro del aula.• Introducir cualquier conversación en la que se pretenda cierto grado de intimidad.• Etc...

Contextos para abordar situaciones	Preguntas para la reflexión, el descubrimiento y la acción	Ejemplo de situaciones a abordar
<p style="text-align: center;"> 2 Preguntar para explorar la situación actual </p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo definirías tus relaciones interpersonales en el entorno académico? • ¿Qué dificultades encuentras en tu trabajo diario? ¿Cuál de ellas te preocupa en mayor medida? • ¿Qué aspecto deseas trabajar y para qué? • ¿Qué dificultades encuentras para actuar de X forma? • ¿Hay alguna cosa que te preocupa? • ¿Qué es lo que te puede interesar trabajar para alcanzar tus objetivos? • ¿Con qué temas te encontrarías más a gusto durante esta sesión? • ¿En qué te puedo ayudar? • ¿Cuáles son las dificultades que tienes en este momento para abordar X tema? • ¿Qué está sucediendo? • ¿Cuál es la situación? • ¿Dónde te ocurre? • ¿Quiénes son los protagonistas? • ¿Qué desearías que sucediera o hubiera sucedido? • ¿Qué necesitas que ocurra para estar en paz? • ¿Qué cambiaría si ocurriera X? • ¿Tienes alguna idea... o, qué piensas o qué crees acerca de para qué o por qué pasó lo que pasó? • ¿Cuál es tu opinión de por qué ocurre X? • ¿Qué te hace pensar que...? • ¿Qué tendría que pasar para que cambies de opinión? • ¿Qué te impide actuar? • ¿Cómo te sientes con esto? • ¿Qué pensamientos o sentimientos ocultos tienes? • ¿Cuáles son o podrían ser las consecuencias de decir o no decir? • ¿En qué datos/observaciones basas tu opinión? • ¿Qué te lleva a pensar que tu opinión es válida / inválida? • ¿Cómo llegas a esa opinión a partir de esos datos? • ¿En qué te incumbe/preocupa/importa lo que está sucediendo? • ¿Qué opiniones estás tomando como hechos? • ¿Qué compromisos se han roto o no se han cumplido? 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguir forjando un nexo de confianza y complicidad con el alumno durante un proceso ya iniciado y compartido. • Ayudar a identificar qué momento presente está viviendo el alumno, no sólo en lo académico, sino también en lo personal, relacional o emocional de cara a tomar conciencia de la situación actual y poder actuar en consecuencia. • Seguir conociendo más en profundidad a los alumnos (tutorías) y testar su desarrollo. • Enfocar, de una manera más certera, el desarrollo de un proceso individualizado de crecimiento personal y orientado a un futuro profesional. • Conocer mejor las relaciones interpersonales de los alumnos, fuera y dentro del aula, así como de las situaciones que viven entre sí y consigo mismos. • Etc...

Contextos para abordar situaciones	Preguntas para la reflexión, el descubrimiento y la acción	Ejemplo de situaciones a abordar
<p style="text-align: center;">3</p> <p style="text-align: center;">Preguntar por emociones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué emoción te gustaría trabajar? • ¿Cuáles son tus sentimientos con respecto a las dificultades que encuentras en tu trabajo? • ¿Cómo te sientes cuando se producen el tipo de situaciones que has descrito? • ¿Cómo te sientes ahora? • ¿Cómo te sientes con respecto a lo que crees que te queda por recorrer? (entre tu situación actual y el futuro inmediato declarado) • ¿Cómo te sientes/sentiste en esos/estos momentos? (con respecto a la situación actual) • De tus experiencias positivas, ¿qué sentimientos te han dejado? ¿Qué emociones? • ¿Cómo te sientes en el desarrollo de las labores que tienes asignadas? • Imagínate la situación X, ¿cómo te sientes? • ¿Qué sentimiento tienes actualmente que predomine? • ¿Cuál es tu emoción favorita y por qué? • ¿Cómo te sientes? 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguir forjando un nexo de confianza y complicidad con el alumno durante un proceso ya iniciado y compartido. • Ayudar a identificar al alumno sus emociones presentes y vividas, y, desde ahí, tratar de gestionar el proceso emocional básico en su favor. • Mantener conversaciones en niveles comunicativos (nivel 3) que permitan profundizar en estados emocionales desde los que se desprendan resultados actuales no deseados. • Aprender a utilizar un lenguaje empoderante. • Etc...

Contextos para abordar situaciones	Preguntas para la reflexión, el descubrimiento y la acción	Ejemplo de situaciones a abordar
<p style="text-align: center;">4</p> <p style="text-align: center;">Preguntar para reinterpretar brechas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo podrías explicar lo trabajado desde ti, en primera persona? • ¿Cómo podrías transformar los juicios o las explicaciones de “víctima” en explicaciones de protagonista? • ¿En qué/cómo contribuyes a esta situación? • ¿Cómo crees que eres un factor contribuyente? • ¿Qué o cuánta responsabilidad estás dispuesto a asumir frente a esta situación? • ¿Qué otra explicación tiene esta situación? • ¿Qué deseos tuyos no se están cumpliendo? • ¿Cuál es tu sueño? • ¿Cuál es tu interés más profundo detrás de ese deseo? • ¿Qué verdad te estás ocultando? • ¿Cuándo pasó esto antes en tu vida? • ¿Cómo resolviste o enfrentaste entonces esa situación? • ¿En qué otras circunstancias te pasa o pasó lo mismo? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar al alumno a hacerse responsable de las consecuencias de sus decisiones y de sus actos. • Acompañar al alumno a identificar posibles alternativas a la hora de tomar determinado tipo de decisiones. • Ayudar al alumno a verbalizar sueños y deseos, presentes y de futuro. • Impulsar a indagar sobre momentos del pasado en los que ya se han manifestado situaciones presentes, tanto positivas como negativas. • Hacer consciente al alumno de aprendizajes y recursos utilizados con anterioridad como palancas de cambio presentes y futuras. • Etc...

Contextos para abordar situaciones	Preguntas para la reflexión, el descubrimiento y la acción	Ejemplo de situaciones a abordar
<p style="text-align: center;">5</p> <p>Preguntar para alternativas de posibles acciones, situación ideal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es tu meta en el trabajo de esta Emoción? ¿Qué herramientas crees que podrías utilizar para alcanzarla? • ¿Qué crees que necesitas para eliminar las dificultades que has mencionado? • ¿Qué cambiarías de la situación que has descrito? • ¿Qué consideras es necesario que suceda para que actúes de la forma en que deseas hacerlo? • ¿Qué te gustaría conseguir? • ¿Qué necesitas o a quién para alcanzar alguna meta futura que te hayas fijado? • ¿Qué tendría que ocurrir para lograr tu meta? • ¿Cómo te gustaría verte en un año? • ¿Cómo te gustaría verte dentro de tres años? • ¿Qué esperas hacer los próximos 5 años? • ¿A dónde te gustaría llegar académicamente / profesionalmente? • ¿Qué necesitas para llegar a esta situación? • Dentro de un año, imagínate que has conseguido X, ¿qué ha pasado? • ¿Qué requisitos debería tener tu situación ideal? • ¿Qué alternativas de acción ves como posibles? • ¿Qué estrategias o cursos de acción podrían ayudarte a obtener lo que quieres? • ¿Qué te lleva a pensar en ellas como alternativas? • ¿Qué vas a hacer? • ¿Cómo puedes contribuir para cambiar aquello que sucedió? • ¿Para qué lo harás? • ¿Qué esperas como resultado? • ¿Qué sientes como impedimento para actuar? • ¿Qué ves como obstáculo? • ¿Qué personas o acciones pudieran ayudarte a conseguir lo que te propones? 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañar al alumno en el proceso de identificar la posibilidad real de alcanzar los hitos o metas que se proponga. • Ayudar al alumno a identificar cómo se siente en relación a los retos que se marca. • Ayudar al alumno a conectar sus acciones con los resultados que desea mediante un proceso de responsabilidad personal. • Permitir al alumno visualizar los resultados y situaciones que quiere alcanzar para clarificarlos y definirlos con mayor precisión. • Acompañar al alumno a identificar posibles alternativas a la hora de tomar determinado tipo de decisiones. • Ayudar al alumno a verbalizar sueños y deseos, presentes y de futuro. • Retar al alumno para que se ponga en marcha e identifique las barreras u obstáculos que puede encontrarse en dicho proceso. • Hacer al alumno consciente de la posibilidad de enfrentarse a dichos obstáculos orientándole en la búsqueda de soluciones. • Hacer consciente al alumno de personas y recursos a su alcance para ser acompañado y sobre los que apoyar sus logros. • Etc...

Contextos para abordar situaciones	Preguntas para la reflexión, el descubrimiento y la acción	Ejemplo de situaciones a abordar
<p style="text-align: center;">6</p> <p style="text-align: center;">Preguntar para reflexiones finales y cierre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué aprendiste? • ¿Qué harías diferente si te volviera a ocurrir algo parecido? • ¿Qué piensas ahora? • ¿Cómo te sientes ahora? • ¿Qué vas a hacer? • ¿Cuál es tu compromiso de acción? 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañar al alumno en el proceso de tratar de identificar aprendizajes de las decisiones y acciones emprendidas. • Ayudar al alumno a reflexionar sobre posibles acciones de mejora o caminos alternativos en el futuro. • Ayudar al alumno a conectar con sus emociones y sentimientos en relación a sus resultados obtenidos. • Comprometer al alumno con la acción para dar los pasos adecuados para hacer lo que ha de hacer. • Etc...

REGISTRO ANECDÓTICO DE OBSERVACIÓN PARA DEPORTISTAS DE ALTO RENDIMIENTO

Batería de indicadores de observación individual y grupal

TALENTO PARA AUTO-LIDERARSE:

En este bloque aparecen todas las competencias necesarias para liderarse uno mismo y para desarrollar una Mentalidad Ganadora.

INDICADOR/ COMPEPTENCIA	(Marca con una "x" la que proceda)			
<p>AUTO-CONFIANZA: Grado de seguridad en sí mismo y de sus capacidades, para la solución de conflictos o tareas, reconociendo sus fortalezas y debilidades.</p>	<p>No siente confianza alguna en sí mismo, ni se siente capaz de conseguir los retos que tiene por delante.</p>	<p>De forma tímida, confía parcialmente en sí mismo, en función de la situación, la temática y las personas con las que interactúe.</p>	<p>Generalmente, en la mayoría de las ocasiones, se siente confiado de sus capacidades para llevar a buen término el tema que tenga entre manos.</p>	<p>Cuenta con una confianza máxima en sus posibilidades para afrontar cualquier reto que se le ponga por delante, con independencia de la dificultad prevista.</p>
<p>PROACTIVIDAD PERSONAL: Capacidad para asumir la responsabilidad personal para hacer que las cosas sucedan, asumiendo las propias decisiones.</p>	<p>No se siente responsable y culpa al entorno y al Sistema de todo lo que le ocurre.</p>	<p>Asume una parte de sus decisiones como las causantes de lo que le sucede, aunque sigue "echando muchos balones fuera".</p>	<p>Se siente, generalmente, responsable de todos los resultados de sus acciones, aunque siente que hay parte del Sistema que condiciona con cierta habitualidad sus propias decisiones.</p>	<p>Se siente absolutamente responsable de sus actos, lo manifiesta públicamente y actúa en consecuencia.</p>

TALENTO PARA AUTO-LIDERARSE:

En este bloque aparecen todas las competencias necesarias para liderarse uno mismo y para desarrollar una Mentalidad Ganadora.

<p>ADAPTACIÓN AL CAMBIO: Capacidad para identificar y entender los cambios en el entorno, transformando las debilidades en fortalezas e impulsar estas últimas mediante acciones. Capacidad para llevar a cabo las tareas y responsabilidades en un contexto variable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No comprende los cambios en el entorno. - No propone acciones para transformar las áreas de mejora en fortalezas. - Le resulta complicado interpretar los cambios y no llega a identificar oportunidades. - Su ritmo de trabajo se ve afectado en períodos de cambios en su entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entiende los cambios en el entorno. - Plantea acciones, en relación con sus tareas y responsabilidades, para transformar las áreas de mejora en fortalezas. - Está atento a los cambios del entorno. - Trabaja con el ritmo habitual en períodos de cambio en su entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estimula en otros la capacidad para identificar los cambios en el entorno. - Plantea acciones en su grupo de influencia para transformar las áreas de mejora en fortalezas. - Comprende y aprovecha las oportunidades del entorno. - Influye en su grupo de influencia de manera efectiva en períodos de cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planifica la estrategia para estimular en otros la capacidad para identificar los cambios en el entorno. - Desarrolla planes de acción para transformar las áreas de mejora de las personas de su entorno en fortalezas. - Localiza y aprovecha las oportunidades del entorno. - Influye en su grupo de influencia de manera efectiva en períodos de cambio.
<p>CAPACIDAD DE APRENDIZAJE: Capacidad para ir más allá de su responsabilidad específica y cotidiana obteniendo, procesando y asimilando nuevos conocimientos y competencias para lograr mayores niveles de desempeño. Relacionado con la consideración del conocimiento como un activo decisivo para la competitividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No muestra interés por ampliar conocimientos. - Apenas comparte información o conocimientos. - Se muestra reticente a asumir nuevas tareas que impliquen salir de su área de confort. - Considera los errores como fracasos sin aprender de ellos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Amplía sus conocimientos pero tienen que proporcionárselo otros. - Comparte información o conocimientos cuando se lo requieren. - Necesita apoyo constante cuando debe asumir nuevas tareas. - Aprende de la experiencia pero le cuesta superar los fracasos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Amplía constantemente conocimientos técnicos y metodologías de su especialidad. - Tiene una actitud constante de intercambio de conocimientos e información con los miembros de su grupo de influencia. - Muestra entusiasmo por asumir nuevas responsabilidades y retos personales. - Toma errores y fracasos como una oportunidad para el aprendizaje y la mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> - Amplía constantemente conocimientos de su especialidad y de otras áreas. - Tiene una actitud constante de intercambio de conocimientos e información con todos los diferentes grupos de influencia. - Lidera nuevas tareas aunque suponga asumir riesgos. - Pone en marcha iniciativas para que todos los grupos de interés compartan su aprendizaje sobre errores y fracasos fomentando la mejora continua.

TALENTO EMOCIONAL:

En este bloque aparecen todas las competencias necesarias para gestionar de manera inteligente las propias emociones.

INDICADOR / COMPETENCIA	Insuficiente	Regular	Buena	Excelente
AUTO-CONOCIMIENTO EMOCIONAL (O AUTO-CONCIENCIA EMOCIONAL): Capacidad para conocer nuestros propios sentimientos y emociones y cómo nos influyen. Hace referencia a reconocer la manera en que nuestro estado anímico afecta a nuestro comportamiento, cuáles son nuestras capacidades y cuáles son nuestros puntos débiles.				
AUTO-CONTROL EMOCIONAL (O AUTO-REGULACIÓN): Capacidad para reflexionar y dominar nuestros sentimientos o emociones, para no dejarnos llevar por ellos ciegamente. Implica saber detectar las dinámicas emocionales, saber cuáles son efímeras y cuáles son duraderas.				
AUTO-MOTIVACIÓN: Capacidad para enfocar las emociones hacia objetivos y metas y, de ese modo, mantener la motivación y establecer nuestra atención en las metas en vez de en los obstáculos. En este factor es imprescindible cierto grado de optimismo e iniciativa, de modo que tenemos que valorar el ser proactivos y actuar con tesón y de forma positiva ante los imprevistos.				
RECONOCIMIENTO DE EMOCIONES EN LOS DEMÁS (O EMPATÍA): Capacidad para una correcta interpretación de las señales que los demás expresan de forma inconsciente y que a menudo emiten de forma no verbal. La detección de estas emociones ajenas y sus sentimientos que pueden expresarse mediante signos no estrictamente lingüísticos (un gesto, una reacción fisiológica, un tic) nos ayuda a establecer vínculos más estrechos y duraderos con las personas con que nos relacionamos. Además, el reconocer las emociones y sentimientos de los demás es el primer paso para comprender e identificarnos con las personas que los expresan.				
RELACIONES INTERPERSONALES (O HABILIDADES SOCIALES): Capacidad para establecer una buena relación con los demás, tanto en el plano personal como en el académico, con su consecuente impacto en nuestra felicidad y buen desempeño laboral. Capacidad para saber tratar y comunicarse con aquellas personas que nos resultan simpáticas o cercanas, pero también con personas que no nos sugieran muy buenas vibraciones.				

TALENTO PARA LIDERAR A OTROS:

En este bloque aparecen todas las competencias necesarias para liderar y gestionar personas y equipos.

INDICADOR / COMPETENCIA	(INDICA DE 0 A 100 EL % QUE ESTIMES)	DE 0%-100%
SOCIABILIDAD: Grado de interacción con quienes le rodean. Disposición a relaciones personales con apertura.		
ASERTIVIDAD: Comportamiento en el que la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que manifiesta sus convicciones, expresándose de forma consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, sin la intención de herir o perjudicar. Tiene su origen en la autoconfianza y la autoestima.		
EMPATÍA: Es la capacidad para ponerse en el lugar del otro y saber lo que siente o incluso lo que puede estar pensando. Habilidad para inferir los pensamientos y sentimientos de otros.		
ESCUCHA ACTIVA: Capacidad de escuchar atentamente, lo que implica entender, interpretar y evaluar lo que se escucha. Puede reducir las relaciones interpersonales reduciendo conflictos, fortaleciendo la cooperación y fomentando el entendimiento.		
RETÓRICA Y ORATORIA: Capacidad de bien decir, de dar al lenguaje hablado o escrito la eficacia necesaria para deleitar, persuadir o conmovir. Asimismo, la oratoria es la materialización de la capacidad persuasiva presentada por la retórica, concretada a través de conferencias, argumentaciones, discursos, charlas, sermones, clases, speeches,...		
ESTILO PERSUASIVO: Capacidad de convencer a otros, mediante el uso de estilos interpersonales y métodos de comunicación apropiados, para lograr la aceptación de una idea, plan, actividad o producto.		

TALENTO INTERPERSONAL PARA INFLUIR:

En este bloque aparecen todas las competencias necesarias para influir y generar relaciones productivas y fluidas con las personas, a través de una mejor comunicación.

INDICADOR / COMPETENCIA	Insuficiente	Regular	Buena	Excelente
SOCIABILIDAD: Grado de interacción con quienes le rodean. Disposición a relaciones personales con apertura.				
ASERTIVIDAD: Comportamiento en el que la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que manifiesta sus convicciones, expresándose de forma consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, sin la intención de herir o perjudicar. Tiene su origen en la autoconfianza y la autoestima.				
EMPATÍA: Es la capacidad para ponerse en el lugar del otro y saber lo que siente o incluso lo que puede estar pensando. Habilidad para inferir los pensamientos y sentimientos de otros.				
ESCUCHA ACTIVA: Capacidad de bien decir, de dar al lenguaje hablado o escrito la eficacia necesaria para deleitar, persuadir o conmover. Asimismo, la oratoria es la materialización de la capacidad persuasiva presentada por la retórica, concretada a través de conferencias, argumentaciones, discursos, charlas, sermones, clases, speeches,...				
RETÓRICA Y ORATORIA: Capacidad para establecer una buena relación con los demás, tanto en el plano personal como en el académico, con su consecuente impacto en nuestra felicidad y buen desempeño laboral. Capacidad para saber tratar y comunicarse con aquellas personas que nos resultan simpáticas o cercanas, pero también con personas que no nos sugieran muy buenas vibraciones.				
ESTILO PERSUASIVO: Capacidad de convencer a otros, mediante el uso de estilos interpersonales y métodos de comunicación apropiados, para lograr la aceptación de una idea, plan, actividad o producto.				

GUÍA DE OBSERVACIÓN DE PREGUNTAS POR PERFILES

Preguntas De Observación Y Dinamiza-Acción

Perfiles Profesionales	Contextos para abordar situaciones
Gestores del talento educativo	Preguntar para generar contexto Preguntar para explorar la situación actual
Deportistas de alto rendimiento	Preguntar por emociones Preguntar para reinterpretar brechas
Dinamizadores juveniles	Preguntar para alternativas de posibles acciones, situación ideal Preguntar para reflexiones finales y cierre

Las siguientes fichas de trabajo se configuran como sencillas **Guías de Observación y Acción** para diferentes Perfiles abordados en este Manual.

Así, cada perfil trabajado incluye en su ficha los siguientes **tres ítems**:

- **Contexto para abordar situaciones.**
- **Preguntas para la Reflexión, el Descubrimiento y la Acción.**
- **Ejemplo de situaciones a abordar.**

De la misma manera, se establece una batería de **Indicadores Observables (15)**, en base a competencias, que están estructurados en tres **Bloques de Talentos**:

- **Talento para Auto-Liderarse.**
- **Talento Emocional.**
- **Talento para Influir.**

GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA DEPORTISTAS DE ALTO RENDIMIENTO

Batería de preguntas de observación y dinamiza-acción

Contextos para abordar situaciones	Preguntas para la reflexión, el descubrimiento y la acción	Ejemplo de situaciones a abordar
<p data-bbox="179 543 227 633">1</p> <p data-bbox="124 639 293 689">Preguntar para generar contexto</p>	<ul data-bbox="335 246 936 922" style="list-style-type: none">• ¿Cómo te encuentras?• ¿Cómo te sientes?• ¿Qué tal te ha ido el día de hoy?• ¿Qué tal el fin de semana?• ¿Qué esperas de esta sesión?• ¿Qué expectativas tienes con respecto a este proceso?• ¿Qué quieres mejorar?• ¿Qué quieres conseguir en el futuro inmediato?• ¿Cuáles son tus motivaciones actuales?• En los últimos años, ¿qué experiencias recuerdas con más agrado?• ¿Qué quieres hacer hoy? ¿Dónde quieres llegar?• ¿Qué te gusta hacer en tu tiempo libre?• ¿En qué entorno físico te encuentras más cómodo y relajado?• ¿Qué te gusta?• ¿Cómo eres?• ¿Qué te gustaría aprender?• ¿Cómo te definirías?• ¿Qué es lo que más te gusta de tu persona?• ¿Qué lugar/posición ocupas en la clase?• ¿Cuál es tu tarea?• ¿Cómo te sientes con ella?• ¿Familia, estudios, tiempo libre?• ¿Experiencias vitales importantes?	<ul data-bbox="954 246 1383 675" style="list-style-type: none">• Establecer un marco para la exploración y el auto-conocimiento del propio deportista.• Tratar de identificar un objetivo profesional en el ámbito del deporte.• Enfocar, de una manera más certera, el desarrollo de su proceso de crecimiento personal orientado a un mejor desempeño deportivo.• Indagar pasiones, talentos o hobbies actuales de cara a explorar cómo enfocar la manera más idónea de alinearlas con una futura carrera deportiva.• Preguntar por sus propios sentimientos y emociones ante los retos que tiene por delante.• Etc...

2

Preguntar para explorar la situación actual

Contextos para abordar situaciones	Preguntas para la reflexión, el descubrimiento y la acción	Ejemplo de situaciones a abordar
	<ul style="list-style-type: none">• ¿Cómo definirías tus relaciones interpersonales en el entorno académico?• ¿Qué dificultades encuentras en tu trabajo diario? ¿Cuál de ellas te preocupa en mayor medida?• ¿Qué aspecto deseas trabajar y para qué?• ¿Qué dificultades encuentras para actuar de X forma?• ¿Hay alguna cosa que te preocupe?• ¿Qué es lo que te puede interesar trabajar para alcanzar tus objetivos?• ¿Con qué temas te encontrarías más a gusto durante esta sesión?• ¿En qué te puedo ayudar?• ¿Cuáles son las dificultades que tienes en este momento para abordar X tema?• ¿Qué está sucediendo?• ¿Cuál es la situación?• ¿Dónde te ocurre?• ¿Quiénes son los protagonistas?• ¿Qué desearías que sucediera o hubiera sucedido?• ¿Qué necesitas que ocurra para estar en paz?• ¿Qué cambiaría si ocurriera X?• ¿Tienes alguna idea... o, qué piensas o qué crees acerca de para qué o por qué pasó lo que pasó?• ¿Cuál es tu opinión de por qué ocurre X?• ¿Qué te hace pensar que...?• ¿Qué tendría que pasar para que cambies de opinión?• ¿Qué te impide actuar?• ¿Cómo te sientes con esto?• ¿Qué pensamientos o sentimientos ocultos tienes?• ¿Cuáles son o podrían ser las consecuencias de decir o no decir?• ¿En qué datos/observaciones basas tu opinión?• ¿Qué te lleva a pensar que tu opinión es válida / inválida?• ¿Cómo llegas a esa opinión a partir de esos datos?• ¿En qué te incumbe/preocupa/importa lo que está sucediendo?• ¿Qué opiniones estás tomando como hechos?• ¿Qué compromisos se han roto o no se han cumplido?	<ul style="list-style-type: none">• Ayudar a identificar al deportista qué momento presente está viviendo, no sólo en lo deportivo, sino también en lo personal, relacional o emocional de cara a tomar conciencia de la situación actual y poder actuar en consecuencia.• Seguir conociéndose más en profundidad a sí mismo y testar su evolución.• Enfocar, de una manera más certera, el desarrollo de su proceso de crecimiento personal orientado a un futuro profesional en el ámbito del deporte.• Ante dificultades en su desarrollo y desempeño, tratar de identificar posibles bloqueos o, por el contrario, ante un desempeño efectivo, tratar de identificar potenciadores de desarrollo.• Ayudar a poner en tela de juicio cualquier afirmación que pueda suponer un freno en su desarrollo.• Etc...

Contextos para abordar situaciones	Preguntas para la reflexión, el descubrimiento y la acción	Ejemplo de situaciones a abordar
<p style="text-align: center;">3</p> <p style="text-align: center;">Preguntar por emociones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué emoción te gustaría trabajar? • ¿Cuáles son tus sentimientos con respecto a las dificultades que encuentras en tu trabajo? • ¿Cómo te sientes cuando se producen el tipo de situaciones que has descrito? • ¿Cómo te sientes ahora? • ¿Cómo te sientes con respecto a lo que crees que te queda por recorrer? (entre tu situación actual y el futuro inmediato declarado) • ¿Cómo te sientes/sentiste en esos/estos momentos? (con respecto a la situación actual) • De tus experiencias positivas, ¿qué sentimientos te han dejado? ¿Qué emociones? • ¿Cómo te sientes en el desarrollo de las labores que tienes asignadas? • Imagínate la situación X, ¿cómo te sientes? • ¿Qué sentimiento tienes actualmente que predomine? • ¿Cuál es tu emoción favorita y por qué? • ¿Cómo te sientes? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a identificar al deportista sus emociones presentes y vividas, y, desde ahí, tratar de gestionar el proceso emocional básico en su favor. • Ayudar a identificar creencias limitantes que provoquen bloqueos en el desarrollo del deportista. • Ayudar a identificar al deportista sus estados emocionales internos para gestionarlos de una manera más adecuada, tanto en el proceso de entrenamiento como en la propia competición. • Aprender a utilizar un lenguaje empoderante. • Etc...

Contextos para abordar situaciones	Preguntas para la reflexión, el descubrimiento y la acción	Ejemplo de situaciones a abordar
<p style="text-align: center;">4</p> <p style="text-align: center;">Preguntar para reinterpretar brechas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo podrías explicar lo trabajado desde ti, en primera persona? • ¿Cómo podrías transformar los juicios o las explicaciones de “víctima” en explicaciones de protagonista? • ¿En qué/cómo contribuyes a esta situación? • ¿Cómo crees que eres un factor contribuyente? • ¿Qué o cuánta responsabilidad estás dispuesto a asumir frente a esta situación? • ¿Qué otra explicación tiene esta situación? • ¿Qué deseos tuyos no se están cumpliendo? • ¿Cuál es tu sueño? • ¿Cuál es tu interés más profundo detrás de ese deseo? • ¿Qué verdad te estás ocultando? • ¿Cuándo pasó esto antes en tu vida? • ¿Cómo resolviste o enfrentaste entonces esa situación? • ¿En qué otras circunstancias te pasa o pasó lo mismo? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar al deportista a hacerse responsable de las consecuencias de sus decisiones y de sus actos. • Ayudar al deportista a identificar posibles alternativas a la hora de tomar determinado tipo de decisiones. • Ayudar al deportista a verbalizar sueños y deseos, presentes y de futuro. • Ayudar al deportista a indagar acerca de los valores que le impulsan a conseguir su propósito. • Impulsar a indagar sobre momentos del pasado en los que ya se han manifestado situaciones presentes, tanto positivas como negativas. • Hacer consciente al deportista de aprendizajes y recursos utilizados con anterioridad como palancas de cambio presentes y futuras. • Etc...

Contextos para abordar situaciones	Preguntas para la reflexión, el descubrimiento y la acción	Ejemplo de situaciones a abordar
<p style="text-align: center;">5</p> <p style="text-align: center;">Preguntar para alternativas de posibles acciones, situación ideal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es tu meta en el trabajo de esta Emoción? ¿Qué herramientas crees que podrías utilizar para alcanzarla? • ¿Qué crees que necesitas para eliminar las dificultades que has mencionado? • ¿Qué cambiarías de la situación que has descrito? • ¿Qué consideras es necesario que suceda para que actúes de la forma en que deseas hacerlo? • ¿Qué te gustaría conseguir? • ¿Qué necesitas o a quién para alcanzar alguna meta futura que te hayas fijado? • ¿Qué tendría que ocurrir para lograr tu meta? • ¿Cómo te gustaría verte en un año? • ¿Cómo te gustaría verte dentro de tres años? • ¿Qué esperas hacer los próximos 5 años? • ¿A dónde te gustaría llegar académicamente / profesionalmente? • ¿Qué necesitas para llegar a esta situación? • Dentro de un año, imagínate que has conseguido X, ¿qué ha pasado? • ¿Qué requisitos debería tener tu situación ideal? • ¿Qué alternativas de acción ves como posibles? • ¿Qué estrategias o cursos de acción podrían ayudarte a obtener lo que quieres? • ¿Qué te lleva a pensar en ellas como alternativas? • ¿Qué vas a hacer? • ¿Cómo puedes contribuir para cambiar aquello que sucedió? • ¿Para qué lo harás? • ¿Qué esperas como resultado? • ¿Qué sientes como impedimento para actuar? • ¿Qué ves como obstáculo? • ¿Qué personas o acciones pudieran ayudarte a conseguir lo que te propones? 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañar al deportista en el proceso de identificar la posibilidad real de alcanzar los hitos o metas que se proponga. • Ayudar al deportista a identificar cómo se siente en relación a los retos que se marca. • Ayudar al deportista a conectar sus acciones con los resultados que desea mediante un proceso de responsabilidad personal. • Permitir al deportista visualizar los resultados y situaciones que quiere alcanzar para clarificarlos y definirlos con mayor precisión. • Acompañar al deportista a identificar posibles alternativas a la hora de tomar determinado tipo de decisiones. • Ayudar al deportista a verbalizar sueños y deseos, presentes y de futuro. • Retar al deportista para que se ponga en marcha e identifique las barreras u obstáculos que puede encontrarse en dicho proceso. • Hacer al deportista consciente de la posibilidad de enfrentarse a dichos obstáculos orientándole en la búsqueda de soluciones. • Hacer consciente al deportista de personas y recursos a su alcance para ser acompañado y sobre los que apoyar sus logros. • Etc...

Contextos para abordar situaciones	Preguntas para la reflexión, el descubrimiento y la acción	Ejemplo de situaciones a abordar
<p style="text-align: center;">6</p> <p style="text-align: center;">Preguntar para reflexiones finales y cierre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué aprendiste? • ¿Qué harías diferente si te volviera a ocurrir algo parecido? • ¿Qué piensas ahora? • ¿Cómo te sientes ahora? • ¿Qué vas a hacer? • ¿Cuál es tu compromiso de acción? 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañar al deportista en el proceso de tratar de identificar aprendizajes extraídos de las decisiones y acciones emprendidas. • Ayudar al deportista a reflexionar sobre posibles acciones de mejora o caminos alternativos en el futuro. • Ayudar al deportista a conectar con sus emociones y sentimientos en relación a sus resultados obtenidos. • Comprometer al deportista con la acción para dar los pasos adecuados para hacer lo que ha de hacer. • Etc...

REGISTRO ANECDÓTICO DE OBSERVACIÓN PARA DEPORTISTAS DE ALTO RENDIMIENTO

Batería de indicadores de observación individual y grupal

TALENTO PARA AUTO-LIDERARSE:

En este bloque aparecen todas las competencias necesarias para liderarse uno mismo y para desarrollar una Mentalidad Ganadora.

INDICADOR/ COMPEPTENCIA	(Marca con una "x" la que proceda)			
<p>AUTO-CONFIANZA: Grado de seguridad en sí mismo y de sus capacidades, para la solución de conflictos o tareas, reconociendo sus fortalezas y debilidades.</p>	<p>No siente confianza alguna en sí mismo, ni se siente capaz de conseguir los retos que tiene por delante.</p>	<p>De forma tímida, confía parcialmente en sí mismo, en función de la situación, la temática y las personas con las que interactúe.</p>	<p>Generalmente, en la mayoría de las ocasiones, se siente confiado de sus capacidades para llevar a buen término el tema que tenga entre manos.</p>	<p>Cuenta con una confianza máxima en sus posibilidades para afrontar cualquier reto que se le ponga por delante, con independencia de la dificultad prevista.</p>
<p>PROACTIVIDAD PERSONAL: Capacidad para asumir la responsabilidad personal para hacer que las cosas sucedan, asumiendo las propias decisiones.</p>	<p>No se siente responsable y culpa al entorno y al Sistema de todo lo que le ocurre.</p>	<p>Asume una parte de sus decisiones como las causantes de lo que le sucede, aunque sigue "echando muchos balones fuera".</p>	<p>Se siente, generalmente, responsable de los resultados de sus acciones, aunque siente que hay parte del Sistema que condiciona con cierta habitualidad sus propias decisiones.</p>	<p>Se siente absolutamente responsable de sus actos, lo manifiesta públicamente y actúa en consecuencia.</p>

TALENTO PARA AUTO-LIDERARSE:

En este bloque aparecen todas las competencias necesarias para liderarse uno mismo y para desarrollar una Mentalidad Ganadora.

<p>ADAPTACIÓN AL CAMBIO: Capacidad para identificar y entender los cambios en el entorno, transformando las debilidades en fortalezas e impulsar estas últimas mediante acciones. Capacidad para llevar a cabo las tareas y responsabilidades en un contexto variable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No comprende los cambios en el entorno. - No propone acciones para transformar las áreas de mejora en fortalezas. - Le resulta complicado interpretar los cambios y no identifica oportunidades. - Su ritmo de trabajo se ve afectado en períodos de cambios en su entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entiende los cambios en el entorno. - Plantea acciones, en relación con sus tareas y responsabilidades, para transformar las áreas de mejora en fortalezas. - Está atento a los cambios del entorno. - Trabaja con el ritmo habitual en períodos de cambio en su entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estimula en otros la capacidad para identificar los cambios en el entorno. - Plantea acciones en su grupo de influencia para transformar las áreas de mejora en fortalezas. - Comprende y aprovecha las oportunidades del entorno. - Influye en su grupo de influencia de manera efectiva en períodos de cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planifica la estrategia para estimular en otros la capacidad para identificar los cambios en el entorno. - Desarrolla planes de acción para transformar las áreas de mejora de las personas de su entorno en fortalezas. - Localiza y aprovecha las oportunidades del entorno. - Influye en su grupo de influencia de manera efectiva en períodos de cambio.
<p>CAPACIDAD DE APRENDIZAJE: Capacidad para ir más allá de su responsabilidad específica y cotidiana obteniendo, procesando y asimilando nuevos conocimientos y competencias para lograr mayores niveles de desempeño. Relacionado con la consideración del conocimiento como un activo decisivo para la competitividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No muestra interés por ampliar conocimientos. - Apenas comparte información o conocimientos. - Se muestra reticente a asumir nuevas tareas que impliquen salir de su área de confort. - Considera los errores como fracasos sin aprender de ellos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Amplía sus conocimientos pero tienen que proporcionárselo otros. - Comparte información o conocimientos cuando se lo requieren. - Necesita apoyo constante cuando debe asumir nuevas tareas. - Aprende de la experiencia pero le cuesta superar los fracasos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Amplía constantemente conocimientos técnicos y metodologías de su especialidad. - Tiene una actitud constante de intercambio de conocimientos e información con los miembros de su grupo de influencia. - Muestra entusiasmo por asumir nuevas responsabilidades y retos personales. - Toma errores y fracasos como una oportunidad para el aprendizaje y la mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> - Amplía constantemente conocimientos de su especialidad y de otras áreas. - Tiene una actitud constante de intercambio de conocimientos e información con todos los diferentes grupos de influencia. - Lidera nuevas tareas aunque suponga asumir riesgos. - Pone en marcha iniciativas para que todos los grupos de interés compartan su aprendizaje sobre errores y fracasos fomentando la mejora continua.

TALENTO EMOCIONAL:

En este bloque aparecen todas las competencias necesarias para gestionar de manera inteligente las propias emociones.

INDICADOR / COMPETENCIA	Insuficiente	Regular	Buena	Excelente
AUTO-CONOCIMIENTO EMOCIONAL (O AUTO-CONCIENCIA EMOCIONAL): Capacidad para conocer nuestros propios sentimientos y emociones y cómo nos influyen. Hace referencia a reconocer la manera en que nuestro estado anímico afecta a nuestro comportamiento, cuáles son nuestras capacidades y cuáles son nuestros puntos débiles.				
AUTO-CONTROL EMOCIONAL (O AUTO-REGULACIÓN): Capacidad para reflexionar y dominar nuestros sentimientos o emociones, para no dejarnos llevar por ellos ciegamente. Implica saber detectar las dinámicas emocionales, saber cuáles son efímeras y cuáles son duraderas.				
AUTO-MOTIVACIÓN: Capacidad para enfocar las emociones hacia objetivos y metas y, de ese modo, mantener la motivación y establecer nuestra atención en las metas en vez de en los obstáculos. En este factor es imprescindible cierto grado de optimismo e iniciativa, de modo que tenemos que valorar el ser proactivos y actuar con tesón y de forma positiva ante los imprevistos.				
RECONOCIMIENTO DE EMOCIONES EN LOS DEMÁS (O EMPATÍA): Capacidad para una correcta interpretación de las señales que los demás expresan de forma inconsciente y que a menudo emiten de forma no verbal. La detección de estas emociones ajenas y sus sentimientos que pueden expresarse mediante signos no estrictamente lingüísticos (un gesto, una reacción fisiológica, un tic) nos ayuda a establecer vínculos más estrechos y duraderos con las personas con que nos relacionamos. Además, el reconocer las emociones y sentimientos de los demás es el primer paso para comprender e identificarnos con las personas que los expresan.				
RELACIONES INTERPERSONALES (O HABILIDADES SOCIALES): Capacidad para establecer una buena relación con los demás, tanto en el plano personal como en el académico, con su consecuente impacto en nuestra felicidad y buen desempeño laboral. Capacidad para saber tratar y comunicarse con aquellas personas que nos resultan simpáticas o cercanas, pero también con personas que no nos sugieran muy buenas vibraciones.				

TALENTO INTERPERSONAL PARA INFLUIR:

En este bloque aparecen todas las competencias necesarias para influir y generar relaciones productivas y fluidas con las personas, a través de una mejor comunicación.

INDICADOR / COMPETENCIA	Insuficiente	Regular	Buena	Excelente
SOCIABILIDAD: Grado de interacción con quienes le rodean. Disposición a relaciones personales con apertura.				
ASERTIVIDAD: Comportamiento en el que la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que manifiesta sus convicciones, expresándose de forma consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, sin la intención de herir o perjudicar. Tiene su origen en la autoconfianza y la autoestima.				
EMPATÍA: Es la capacidad para ponerse en el lugar del otro y saber lo que siente o incluso lo que puede estar pensando. Habilidad para inferir los pensamientos y sentimientos de otros.				
ESCUCHA ACTIVA: Capacidad de bien decir, de dar al lenguaje hablado o escrito la eficacia necesaria para deleitar, persuadir o conmovir. Asimismo, la oratoria es la materialización de la capacidad persuasiva presentada por la retórica, concretada a través de conferencias, argumentaciones, discursos, charlas, sermones, clases, speeches,...				
RETÓRICA Y ORATORIA: Capacidad para establecer una buena relación con los demás, tanto en el plano personal como en el académico, con su consecuente impacto en nuestra felicidad y buen desempeño laboral. Capacidad para saber tratar y comunicarse con aquellas personas que nos resultan simpáticas o cercanas, pero también con personas que no nos sugieran muy buenas vibraciones.				
ESTILO PERSUASIVO: Capacidad de convencer a otros, mediante el uso de estilos interpersonales y métodos de comunicación apropiados, para lograr la aceptación de una idea, plan, actividad o producto.				

GUÍA DE OBSERVACIÓN DE PREGUNTAS POR PERFILES

Preguntas de Observación y Dinamiza-Acción

Perfiles Profesionales	Contextos para abordar situaciones
Gestores del talento educativo	Preguntar para generar contexto Preguntar para explorar la situación actual
Deportistas de alto rendimiento	Preguntar por emociones Preguntar para reinterpretar brechas
Dinamizadores juveniles	Preguntar para alternativas de posibles acciones, situación ideal Preguntar para reflexiones finales y cierre

Las siguientes fichas de trabajo se configuran como sencillas **Guías de Observación y Acción** para diferentes Perfiles abordados en este Manual.

Así, cada perfil trabajado incluye en su ficha los siguientes **tres ítems**:

- **Contexto para abordar situaciones.**
- **Preguntas para la Reflexión, el Descubrimiento y la Acción.**
- **Ejemplo de situaciones a abordar.**

De la misma manera, se establece una batería de **Indicadores Observables (23)**, en base a competencias, que están estructurados en cuatro **Bloques de Talentos**:

- **Talento para Auto-Liderarse.**
- **Talento Emocional.**
- **Talento para Liderar a otros.**
- **Talento para Influir.**

GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA DINAMIZADORES JUVENILES

Batería de preguntas de observación y dinamiza-acción

Contextos para abordar situaciones	Preguntas para la reflexión, el descubrimiento y la acción	Ejemplo de situaciones a abordar
<p data-bbox="179 543 227 630">1</p> <p data-bbox="124 639 293 687">Preguntar para generar contexto</p>	<ul data-bbox="335 250 936 922" style="list-style-type: none">• ¿Cómo te encuentras?• ¿Cómo te sientes?• ¿Qué tal te ha ido el día de hoy?• ¿Qué tal el fin de semana?• ¿Qué esperas de esta sesión?• ¿Qué expectativas tienes con respecto a este proceso?• ¿Qué quieres mejorar?• ¿Qué quieres conseguir en el futuro inmediato?• ¿Cuáles son tus motivaciones actuales?• En los últimos años, ¿qué experiencias recuerdas con más agrado?• ¿Qué quieres hacer hoy? ¿Dónde quieres llegar?• ¿Qué te gusta hacer en tu tiempo libre?• ¿En qué entorno físico te encuentras más cómodo y relajado?• ¿Qué te gusta?• ¿Cómo eres?• ¿Qué te gustaría aprender?• ¿Cómo te definirías?• ¿Qué es lo que más te gusta de tu persona?• ¿Qué lugar/posición ocupas en la clase?• ¿Cuál es tu tarea?• ¿Cómo te sientes con ella?• ¿Familia, estudios, tiempo libre?• ¿Experiencias vitales importantes?	<ul data-bbox="954 250 1383 864" style="list-style-type: none">• Establecer un nexo de confianza y complicidad con el joven.• Establecer, en relación con la anterior, un marco para la exploración y el auto-conocimiento compartido entre el dinamizador y el joven.• Conocer más en profundidad a los jóvenes (cuando llegan por primera vez al espacio joven)• Enfocar, de una manera más certera, el desarrollo de un proceso individualizado de crecimiento personal, orientado al disfrute y expansión de su potencial.• Indagar pasiones, talentos o hobbies actuales de cara a explorar la aplicación de los mismos a otros ámbitos vitales.• Conocer mejor las relaciones interpersonales de los jóvenes, fuera y dentro del espacio joven.• Introducir cualquier conversación en la que se pretenda cierto grado de intimidad y acompañamiento.• Etc...

Contextos para abordar situaciones	Preguntas para la reflexión, el descubrimiento y la acción	Ejemplo de situaciones a abordar
<p style="text-align: center;"> 2 Preguntar para explorar la situación actual </p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo definirías tus relaciones interpersonales en el entorno académico? • ¿Qué dificultades encuentras en tu trabajo diario? ¿Cuál de ellas te preocupa en mayor medida? • ¿Qué aspecto deseas trabajar y para qué? • ¿Qué dificultades encuentras para actuar de X forma? • ¿Hay alguna cosa que te preocupe? • ¿Qué es lo que te puede interesar trabajar para alcanzar tus objetivos? • ¿Con qué temas te encontrarías más a gusto durante esta sesión? • ¿En qué te puedo ayudar? • ¿Cuáles son las dificultades que tienes en este momento para abordar X tema? • ¿Qué está sucediendo? • ¿Cuál es la situación? • ¿Dónde te ocurre? • ¿Quiénes son los protagonistas? • ¿Qué desearías que sucediera o hubiera sucedido? • ¿Qué necesitas que ocurra para estar en paz? • ¿Qué cambiaría si ocurriera X? • ¿Tienes alguna idea... o, qué piensas o qué crees acerca de para qué o por qué pasó lo que pasó? • ¿Cuál es tu opinión de por qué ocurre X? • ¿Qué te hace pensar que...? • ¿Qué tendría que pasar para que cambies de opinión? • ¿Qué te impide actuar? • ¿Cómo te sientes con esto? • ¿Qué pensamientos o sentimientos ocultos tienes? • ¿Cuáles son o podrían ser las consecuencias de decir o no decir? • ¿En qué datos/observaciones basas tu opinión? • ¿Qué te lleva a pensar que tu opinión es válida / inválida? • ¿Cómo llegas a esa opinión a partir de esos datos? • ¿En qué te incumbe/preocupa/importa lo que está sucediendo? • ¿Qué opiniones estás tomando como hechos? • ¿Qué compromisos se han roto o no se han cumplido? 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguir forjando un nexo de confianza y complicidad con el joven durante un proceso ya iniciado y compartido. • Ayudar a identificar qué momento presente está viviendo el joven en lo personal, relacional o emocional de cara a tomar conciencia de la situación actual y poder actuar en consecuencia. • Seguir conociendo más en profundidad a los jóvenes y testar su desarrollo. • Enfocar, de una manera más certera, el desarrollo de un proceso individualizado de crecimiento personal orientado a expandir sus límites. • Conocer mejor las relaciones interpersonales de los jóvenes, fuera y dentro del espacio joven, así como de las situaciones que viven entre sí y consigo mismos. • Etc...

Contextos para abordar situaciones	Preguntas para la reflexión, el descubrimiento y la acción	Ejemplo de situaciones a abordar
<p style="text-align: center;">3</p> <p style="text-align: center;">Preguntar por emociones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué emoción te gustaría trabajar? • ¿Cuáles son tus sentimientos con respecto a las dificultades que encuentras en tu trabajo? • ¿Cómo te sientes cuando se producen el tipo de situaciones que has descrito? • ¿Cómo te sientes ahora? • ¿Cómo te sientes con respecto a lo que crees que te queda por recorrer? (entre tu situación actual y el futuro inmediato declarado) • ¿Cómo te sientes/sentiste en esos/estos momentos? (con respecto a la situación actual) • De tus experiencias positivas, ¿qué sentimientos te han dejado? ¿Qué emociones? • ¿Cómo te sientes en el desarrollo de las labores que tienes asignadas? • Imagínate la situación X, ¿cómo te sientes? • ¿Qué sentimiento tienes actualmente que predomine? • ¿Cuál es tu emoción favorita y por qué? • ¿Cómo te sientes? 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguir forjando un nexo de confianza y complicidad con el joven durante un proceso ya iniciado y compartido. • Ayudar a identificar al joven sus emociones presentes y vividas y, desde ahí, tratar de gestionar el proceso emocional básico en su favor. • Mantener conversaciones en niveles comunicativos (nivel 3) que permitan profundizar en estados emocionales desde los que se desprendan resultados actuales no deseados. • Aprender a utilizar un lenguaje empoderante. • Etc...

Contextos para abordar situaciones	Preguntas para la reflexión, el descubrimiento y la acción	Ejemplo de situaciones a abordar
<p style="text-align: center;">4</p> <p style="text-align: center;">Preguntar para reinterpretar brechas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo podrías explicar lo trabajado desde ti, en primera persona? • ¿Cómo podrías transformar los juicios o las explicaciones de “víctima” en explicaciones de protagonista? • ¿En qué/cómo contribuyes a esta situación? • ¿Cómo crees que eres un factor contribuyente? • ¿Qué o cuánta responsabilidad estás dispuesto a asumir frente a esta situación? • ¿Qué otra explicación tiene esta situación? • ¿Qué deseos tuyos no se están cumpliendo? • ¿Cuál es tu sueño? • ¿Cuál es tu interés más profundo detrás de ese deseo? • ¿Qué verdad te estás ocultando? • ¿Cuándo pasó esto antes en tu vida? • ¿Cómo resolviste o enfrentaste entonces esa situación? • ¿En qué otras circunstancias te pasa o pasó lo mismo? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar al joven a hacerse responsable de las consecuencias de sus decisiones y de sus actos. • Acompañar al joven a identificar posibles alternativas a la hora de tomar determinado tipo de decisiones. • Ayudar al joven a verbalizar sueños y deseos, presentes y de futuro. • Impulsar a indagar sobre momentos del pasado en los que ya se han manifestado situaciones presentes, tanto positivas como negativas. • Hacer consciente al joven de aprendizajes y recursos utilizados con anterioridad como palancas de cambio presentes y futuras. • Etc...

Contextos para abordar situaciones	Preguntas para la reflexión, el descubrimiento y la acción	Ejemplo de situaciones a abordar
<p style="text-align: center;">5</p> <p style="text-align: center;">Preguntar para alternativas de posibles acciones, situación ideal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es tu meta en el trabajo de esta Emoción? ¿Qué herramientas crees que podrías utilizar para alcanzarla? • ¿Qué crees que necesitas para eliminar las dificultades que has mencionado? • ¿Qué cambiarías de la situación que has descrito? • ¿Qué consideras es necesario que suceda para que actúes de la forma en que deseas hacerlo? • ¿Qué te gustaría conseguir? • ¿Qué necesitas o a quién para alcanzar alguna meta futura que te hayas fijado? • ¿Qué tendría que ocurrir para lograr tu meta? • ¿Cómo te gustaría verte en un año? • ¿Cómo te gustaría verte dentro de tres años? • ¿Qué esperas hacer los próximos 5 años? • ¿A dónde te gustaría llegar académicamente / profesionalmente? • ¿Qué necesitas para llegar a esta situación? • Dentro de un año, imagínate que has conseguido X, ¿qué ha pasado? • ¿Qué requisitos debería tener tu situación ideal? • ¿Qué alternativas de acción ves como posibles? • ¿Qué estrategias o cursos de acción podrían ayudarte a obtener lo que quieres? • ¿Qué te lleva a pensar en ellas como alternativas? • ¿Qué vas a hacer? • ¿Cómo puedes contribuir para cambiar aquello que sucedió? • ¿Para qué lo harás? • ¿Qué esperas como resultado? • ¿Qué sientes como impedimento para actuar? • ¿Qué ves como obstáculo? • ¿Qué personas o acciones pudieran ayudarte a conseguir lo que te propones? 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañar al joven en el proceso de identificar la posibilidad real de alcanzar los hitos o metas que se proponga. • Ayudar al joven a identificar cómo se siente en relación a los retos que se marca. • Ayudar al joven a conectar sus acciones con los resultados que desea mediante un proceso de responsabilidad personal. • Permitir al joven visualizar los resultados y situaciones que quiere alcanzar para clarificarlos y definirlos con mayor precisión. • Acompañar al joven a identificar posibles alternativas a la hora de tomar determinado tipo de decisiones. • Ayudar al joven a verbalizar sueños y deseos, presentes y de futuro. • Retar al joven para que se ponga en marcha e identifique las barreras u obstáculos que puede encontrarse en dicho proceso. • Hacer al joven consciente de la posibilidad de enfrentarse a dichos obstáculos orientándole en la búsqueda de soluciones. • Hacer consciente al joven de personas y recursos a su alcance para ser acompañado y sobre los que apoyar sus logros. • Etc...

Contextos para abordar situaciones	Preguntas para la reflexión, el descubrimiento y la acción	Ejemplo de situaciones a abordar
<p style="text-align: center;">6</p> <p style="text-align: center;">Preguntar para reflexiones finales y cierre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué aprendiste? • ¿Qué harías diferente si te volviera a ocurrir algo parecido? • ¿Qué piensas ahora? • ¿Cómo te sientes ahora? • ¿Qué vas a hacer? • ¿Cuál es tu compromiso de acción? 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañar al joven en el proceso de tratar de identificar aprendizajes extraídos de las decisiones y acciones emprendidas. • Ayudar al joven a reflexionar sobre posibles acciones de mejora o caminos alternativos en el futuro. • Ayudar al joven a conectar con sus emociones y sentimientos en relación a sus resultados obtenidos. • Comprometer al joven con la acción para dar los pasos adecuados para hacer lo que ha de hacer. • Etc...

REGISTRO ANECDÓTICO DE OBSERVACIÓN PARA DINAMIZADORES JUVENILES

Batería de indicadores de observación individual y grupal

TALENTO PARA AUTO-LIDERARSE:

En este bloque aparecen todas las competencias necesarias para liderarse uno mismo y para desarrollar una Mentalidad Ganadora.

INDICADOR/ COMPTENCIA	(Marca con una "x" la que proceda)			
AUTO-CONFIANZA: Grado de seguridad en sí mismo y de sus capacidades, para la solución de conflictos o tareas, reconociendo sus fortalezas y debilidades.	No siente confianza alguna en sí mismo, ni se siente capaz de conseguir los retos que tiene por delante.	De forma tímida, confía parcialmente en sí mismo, en función de la situación, la temática y las personas con las que interactúe.	Generalmente, en la mayoría de las ocasiones, se siente confiado de sus capacidades para llevar a buen término el tema que tenga entre manos.	Cuenta con una confianza máxima en sus posibilidades para afrontar cualquier reto que se le ponga por delante, con independencia de la dificultad prevista.
PROACTIVIDAD PERSONAL: Capacidad para asumir la responsabilidad personal para hacer que las cosas sucedan, asumiendo las propias decisiones.	No se siente responsable y culpa al entorno y al Sistema de todo lo que le ocurre.	Asume una parte de sus decisiones como las causantes de lo que le sucede, aunque sigue "echando muchos balones fuera".	Se siente, generalmente, responsable de los resultados de sus acciones, aunque siente que hay parte del Sistema que condiciona con cierta habitualidad sus propias decisiones.	Se siente absolutamente responsable de sus actos, lo manifiesta públicamente y actúa en consecuencia.

TALENTO PARA AUTO-LIDERARSE:

En este bloque aparecen todas las competencias necesarias para liderarse uno mismo y para desarrollar una Mentalidad Ganadora.

<p>ADAPTACIÓN AL CAMBIO: Capacidad para identificar y entender los cambios en el entorno, transformando las debilidades en fortalezas e impulsar estas últimas mediante acciones. Capacidad para llevar a cabo las tareas y responsabilidades en un contexto variable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No comprende los cambios en el entorno. - No propone acciones para transformar las áreas de mejora en fortalezas. - Le resulta complicado interpretar los cambios y no identifica oportunidades. - Su ritmo de trabajo se ve afectado en períodos de cambios en su entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entiende los cambios en el entorno. - Plantea acciones, en relación con sus tareas y responsabilidades, para transformar las áreas de mejora en fortalezas. - Está atento a los cambios del entorno. - Trabaja con el ritmo habitual en períodos de cambio en su entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estimula en otros la capacidad para identificar los cambios en el entorno. - Plantea acciones en su grupo de influencia para transformar las áreas de mejora en fortalezas. - Comprende y aprovecha las oportunidades del entorno. - Influye en su grupo de influencia de manera efectiva en períodos de cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planifica la estrategia para estimular en otros la capacidad para identificar los cambios en el entorno. - Desarrolla planes de acción para transformar las áreas de mejora de las personas de su entorno en fortalezas. - Localiza y aprovecha las oportunidades del entorno. - Influye en su grupo de influencia de manera efectiva en períodos de cambio.
<p>CAPACIDAD DE APRENDIZAJE: Capacidad para ir más allá de su responsabilidad específica y cotidiana obteniendo, procesando y asimilando nuevos conocimientos y competencias para lograr mayores niveles de desempeño. Relacionado con la consideración del conocimiento como un activo decisivo para la competitividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No muestra interés por ampliar conocimientos. - Apenas comparte información o conocimientos. - Se muestra reticente a asumir nuevas tareas que impliquen salir de su área de confort. - Considera los errores como fracasos sin aprender de ellos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Amplía sus conocimientos pero tienen que proporcionárselo otros. - Comparte información o conocimientos cuando se lo requieren. - Necesita apoyo constante cuando debe asumir nuevas tareas. - Aprende de la experiencia pero le cuesta superar los fracasos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Amplía constantemente conocimientos técnicos y metodologías de su especialidad. - Tiene una actitud constante de intercambio de conocimientos e información con los miembros de su grupo de influencia. - Muestra entusiasmo por asumir nuevas responsabilidades y retos personales. - Toma errores y fracasos como una oportunidad para el aprendizaje y la mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> - Amplía constantemente conocimientos de su especialidad y de otras áreas. - Tiene una actitud constante de intercambio de conocimientos e información con todos los diferentes grupos de influencia. - Lidera nuevas tareas aunque suponga asumir riesgos. - Pone en marcha iniciativas para que todos los grupos de interés compartan su aprendizaje sobre errores y fracasos fomentando la mejora continua.

TALENTO EMOCIONAL:

En este bloque aparecen todas las competencias necesarias para gestionar de manera inteligente las propias emociones.

INDICADOR / COMPETENCIA	Insuficiente	Regular	Buena	Excelente
AUTO-CONOCIMIENTO EMOCIONAL (O AUTO-CONCIENCIA EMOCIONAL): Capacidad para conocer nuestros propios sentimientos y emociones y cómo nos influyen. Hace referencia a reconocer la manera en que nuestro estado anímico afecta a nuestro comportamiento, cuáles son nuestras capacidades y cuáles son nuestros puntos débiles.				
AUTO-CONTROL EMOCIONAL (O AUTO-REGULACIÓN): Capacidad para reflexionar y dominar nuestros sentimientos o emociones, para no dejarnos llevar por ellos ciegamente. Implica saber detectar las dinámicas emocionales, saber cuáles son efímeras y cuáles son duraderas.				
AUTO-MOTIVACIÓN: Capacidad para enfocar las emociones hacia objetivos y metas y, de ese modo, mantener la motivación y establecer nuestra atención en las metas en vez de en los obstáculos. En este factor es imprescindible cierto grado de optimismo e iniciativa, de modo que tenemos que valorar el ser proactivos y actuar con tesón y de forma positiva ante los imprevistos.				
RECONOCIMIENTO DE EMOCIONES EN LOS DEMÁS (O EMPATÍA): Capacidad para una correcta interpretación de las señales que los demás expresan de forma inconsciente y que a menudo emiten de forma no verbal. La detección de estas emociones ajenas y sus sentimientos que pueden expresarse mediante signos no estrictamente lingüísticos (un gesto, una reacción fisiológica, un tic) nos ayuda a establecer vínculos más estrechos y duraderos con las personas con que nos relacionamos. Además, el reconocer las emociones y sentimientos de los demás es el primer paso para comprender e identificarnos con las personas que los expresan.				
RELACIONES INTERPERSONALES (O HABILIDADES SOCIALES): Capacidad para establecer una buena relación con los demás, tanto en el plano personal como en el académico, con su consecuente impacto en nuestra felicidad y buen desempeño laboral. Capacidad para saber tratar y comunicarse con aquellas personas que nos resultan simpáticas o cercanas, pero también con personas que no nos sugieran muy buenas vibraciones.				

TALENTO INTERPERSONAL PARA INFLUIR:

En este bloque aparecen todas las competencias necesarias para influir y generar relaciones productivas y fluidas con las personas, a través de una mejor comunicación.

INDICADOR / COMPETENCIA	Insuficiente	Regular	Buena	Excelente
SOCIABILIDAD: Grado de interacción con quienes le rodean. Disposición a relaciones personales con apertura.				
ASERTIVIDAD: Comportamiento en el que la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que manifiesta sus convicciones, expresándose de forma consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, sin la intención de herir o perjudicar. Tiene su origen en la autoconfianza y la autoestima.				
EMPATÍA: Es la capacidad para ponerse en el lugar del otro y saber lo que siente o incluso lo que puede estar pensando. Habilidad para inferir los pensamientos y sentimientos de otros.				
ESCUCHA ACTIVA: Capacidad de bien decir, de dar al lenguaje hablado o escrito la eficacia necesaria para deleitar, persuadir o conmover. Asimismo, la oratoria es la materialización de la capacidad persuasiva presentada por la retórica, concretada a través de conferencias, argumentaciones, discursos, charlas, sermones, clases, speeches...				
RETÓRICA Y ORATORIA: Capacidad para establecer una buena relación con los demás, tanto en el plano personal como en el académico, con su consecuente impacto en nuestra felicidad y buen desempeño laboral. Capacidad para saber tratar y comunicarse con aquellas personas que nos resultan simpáticas o cercanas, pero también con personas que no nos sugieran muy buenas vibraciones.				
ESTILO PERSUASIVO: Capacidad de convencer a otros, mediante el uso de estilos interpersonales y métodos de comunicación apropiados, para lograr la aceptación de una idea, plan, actividad o producto.				

GUÍA LÍDER COACH

EDICIÓN GESTORES DEL TALENTO EDUCATIVO, DINAMIZADORES
JUVENILES Y DEPORTISTAS DE ALTO NIVEL Y ALTO RENDIMIENTO

fundación
**jóvenes
ydeporte**

JUNTA DE EXTREMADURA


Extremadura