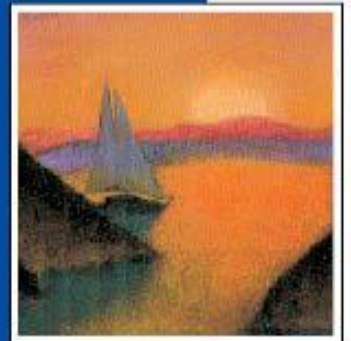




# Destrezas de Coaching



# CONTENIDO

## DESTREZAS DE COACHING

INTRODUCCIÓN	4
LAS 12 PREGUNTAS CLAVES DEL ESTUDIO DE LA GALLUP	5
CUALIDADES DE GRANDES COACHES	6
MODELO DE COACHING DE ALTO IMPACTO	7
ALGUNAS DEFINICIONES	8

## HABILIDADES BÁSICAS DE COACHING

TRES HABILIDADES BÁSICAS DE COACHING	9
DESTREZAS DE COACHING I: CREAR Y MANTENER RAPPORT	10
HABILIDADES PARA CREAR RAPPORT	11
CÓMO PERDER RAPPORT	12
EJERCICIO PRÁCTICO DE RAPPORT	13
EJERCICIO DE COMUNICACIÓN: UNA VÍA/DOS VÍAS	14
DESTREZAS DE COACHING II: CREACIÓN DE DIÁLOGO	15
DESTREZAS DE DIÁLOGO	16
EJERCICIO ESCUCHAR PARA ENTENDER	17
EJERCICIO DE APLICACIÓN: CONSEJOS PARA COACHS	18
PREGUNTAS FACILITADORAS DE EMPODERAMIENTO	19
PREGUNTAS IMPRODUCTIVAS	20
EJERCICIO: PREGUNTAS DE EMPODERAMIENTO	21
DESTREZAS DE COACHING III: COMUNICACIÓN DE EXPECTATIVAS POSITIVAS	22
EJERCICIO CASO DE ESTUDIO: COMUNICACIÓN DE EXPECTATIVAS POSITIVAS	23
COMUNICACIÓN DE BAJAS EXPECTATIVAS	24
COMUNICACIÓN DE ALTAS EXPECTATIVAS	25
HABILIDADES PARA PLANEAR UNA SESIÓN DE COACHING	26
EJERCICIO: PLANEANDO LA SESIÓN DE COACHING	27

## RETROALIMENTACIÓN CONTÍNUA

REFLEXIONES SOBRE RETROALIMENTACIÓN	29
LA RETROALIMENTACIÓN SOFT	30
RETROALIMENTACIÓN DE REFORZAMIENTO	31
RETROALIMENTACIÓN DE REDIRECCIONAMIENTO	32
EJERCICIO DE APLICACIÓN: DAR RETROALIMENTACIÓN	33
USO DE “FEEDFORWARD”	34

## **CUESTIONARIO DEL ESTILO DE COMUNICACIÓN**

EVALUACIÓN DE LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN FINA	35
--	----

## **CONSIDERACIONES CULTURALES**

CONSIDERACIONES CULTURALES EN COACHING	39
DIMENSIONES CULTURALES GLOBESMART	40
EJERCICIO: CREAR PERFILES CULTURALES	41
DAR RETROALIMENTACIÓN EN UN AMBIENTE DE TRABAJO MULTI-CULTURAL	42
CONSEJOS PARA DAR RETROALIMENTACIÓN A EQUIPOS MULTI-CULTURALES	43

## **COACHING DEL DESEMPEÑO**

REFLEXIONES DE COACHING DEL DESEMPEÑO	44
COACHING DEL DESEMPEÑO: CERRAR LAS LAGUNAS DEL DESEMPEÑO	45
CONSEJOS PARA REALIZAR UNA EFECTIVA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	46
PROCESO PEPR DE COACHING	47
CASO DE ESTUDIO DE COACHING	48
HOJA DE TRABAJO PEPR COACHING	50
COACHING Y LA RESISTENCIA AL CAMBIO	51
MANTENER EL DIÁLOGO MIENTRAS RESPONDE A LA RESISTENCIA	52
DESAFÍOS DEL COACHING	53

## **CONCIENCIA GENERACIONAL**

EJERCICIO: COACHING TRANSGENERACIONAL	54
CASO DE ESTUDIO DIFERENCIAS GENERACIONALES	55
CONSEJOS - COACHING TRANSGENERACIONAL	56

## **COACHING DEL DESARROLLO**

COACHING DEL DESARROLLO: POR QUÉ DEBENOS CUIDAR EL DESARROLLO	57
EL ROL DEL COACH DEL DESARROLLO	58
FIJAR METAS DE DESARROLLO	59
GENERAR UN PLAN DE DESARROLLO	60
DESARROLLAR UN PLAN DE RETROALIMENTACIÓN	61
APOYAR A LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS	62
EJERCICIO PRÁCTICO: DESARROLLO DE UNA HOJA DE TRABAJO	63
APOYO AL CAMBIO DEL EMPLEADO	64
HACIA ADELANTE	65

# DESTREZAS DE COACHING

## Introducción

Para algunos supervisores, gerentes y líderes de equipos, cumplir con el rol de coach es un reto. La presión de tiempo disponible, las competencias, prioridades, y el trabajo con empleados en localizaciones múltiples, puede presentar obstáculos significativos a la eficacia del coaching. Un fuerte desarrollo de la cultura de coaching ayuda a los empleados a mantenerse motivados, a medida que continúan mejorando el desempeño y aprendiendo nuevas habilidades. Y, por supuesto, apoya el logro de mejores resultados para la organización.

Este taller está enfocado en ayudarle a desarrollar una variedad de habilidades en coaching y que aumenten su eficacia como líder y como coach.

## Objetivos

Este taller le preparará para:

- t Maximizar el desempeño de los empleados usando los procesos, herramientas y técnicas del coaching de manera individual o en equipos.
- t Construir confianza y rapport con los empleados y miembros del equipo en un contexto de relaciones de coaching.
- t Crear un diálogo efectivo usando las habilidades de escucha empática y preguntas facilitadoras.
- t Comunicar expectativas positivas para reforzar la auto-estima y el desempeño de los empleados.
- t Ofrecer retroalimentación efectiva y continua que refuerce y re-direccione al colaborador.
- t Realizar coaching efectivo para el desempeño.
- t Considerar los aspectos generacionales y culturales que impactan el coaching.
- t Realizar coaching efectivo para el desarrollo.

# LAS 12 PREGUNTAS CLAVES

## IDENTIFICADAS EN UN ESTUDIO DE LA GALLUP

La organización Gallup identificó las siguientes 12 preguntas como indicadores de satisfacción profesional y desempeño de los empleados. Lea las preguntas y:

Ø responda usando “sí” o “no” como respuesta.

Ø encierre en un círculo las preguntas que más impacto puede tener en el coaching.

1. ¿Sé qué se espera de mí en el trabajo?
2. ¿Tengo los materiales y el equipo que necesito hacer bien el trabajo?
3. En el trabajo, ¿tengo la oportunidad de dar lo mejor de mí cada día?
4. En los últimos siete días, ¿he recibido algún reconocimiento o elogio por buen trabajo?
5. ¿Mi supervisor o alguien en el trabajo se preocupa por mí como individuo?
6. ¿Hay alguien en el trabajo que impulsa mi desarrollo?
7. ¿Mi opinión es tomada en cuenta en el trabajo?
8. Al leer la misión de la compañía, ¿siento que mi trabajo es importante?
9. ¿Están mis compañeros de trabajo comprometidos con la calidad en el trabajo?
10. ¿Tengo un amigo muy cercano en el trabajo?
11. En los últimos 6 meses ¿he hablado con alguien acerca de mi progreso?
12. En el trabajo, ¿tengo oportunidad de aprender y crecer?

---

## CUALIDADES DE GRANDES COACHES

**Algunas personas creen que los grandes coaches tienen exitoso no por “arreglar” a otra persona sino por facilitar que el o ella mejora lo que ya tiene. Se enfocan tanto en el desarrollo del “actor” como en lo exitoso de la acción.**

n ¿A quiénes consideras como modelos de grandes coaches (en negocios, deportes, teatro, maestros, etc.)?

n ¿Qué diferencia hay entre gran coach de uno común y corriente?

n ¿Cómo hacen los grandes coaches para sacar lo mejor de otros?

n ¿Qué le ayuda a Ud. a motivarse a desarrollarse como coach?

## MODELO DE COACHING DE ALTO IMPACTO

El modelo de coaching de alto impacto tiene como base el reconocimiento del potencial de los demás y un conjunto de habilidades para crear tres tipos de interacción de coaching: una retroalimentación continua, un coaching del desempeño y un coaching del desarrollo. Los resultados del coaching de alto impacto son una alta motivación y desempeño en un equipo de trabajo capaz de alcanzar los resultados deseados de la empresa:



# Algunas Definiciones Funcionales

## Retroalimentación Continua

- n Focalizada en eventos o tareas cotidianos
- n Provee insumos para logro de resultados o impacto en el desempeño
- n Refuerza conductas específicas (positivas o negativas)
- n Formar conductas futuras

## Coaching del Desempeño

- n Focalizada en tendencias y patrones de desempeño
- n Apoya en el cumplimiento de expectativas de desempeño
- n Incluye discusiones de evaluación del desempeño

## Coaching del Desarrollo

- n Focalizada en el desarrollo de nuevas habilidades y destrezas
- n Puede ser proactivo en la anticipación de nuevos retos laborales
- n Apoya el desarrollo de la carrera de la persona

## Preguntas de Discusión

¿Qué oportunidades tiene de ofrecer cada uno de estos tipos de coaching?

**Retroalimentación Continua?**

**Coaching del Desempeño?**

**Coaching de Desarrollo?**



# LAS TRES HABILIDADES BÁSICAS DE COACHING

Mientras que el coaching requiere de una variedad de técnicas y habilidades interactivas, la mayoría de los coaches efectivos se basan en el siguiente conjunto de habilidades para mantener una relación de coaching productiva:

## I. Crear y Mantener Rapport

Construir una relación de confianza como fundamento para el coaching efectivo.

## II. Creación de Diálogo

Establecer con los colaboradores un diálogo abierto y productivo mediante: comunicar intenciones, escuchar para entender y hacer preguntas de empoderamiento.

## III. Comunicación de Expectativas Positivas

Aumentar el conocimiento de cómo el coach puede comunicar las expectativas positivas que influyen en la confianza, motivación y auto-estima del colaborador.



# DESTREZAS DE COACHING I: CREAR & MANTENER RAPPORT

¿Qué clase de relaciones de coaching tendrá usted? ¿Cómo responderán al coaching sus colaboradores, empleados o los miembros del equipo? Las respuestas dependerán, en parte, de su habilidad para crear y mantener rapport con ellos. Los coaches efectivos dan mucha importancia a crear y mantener rapport a través del proceso de coaching.

## Instrucciones

En sus grupos:

- t Defina rapport.
- t Identifique 3-4 conductas de coaching que podrían contribuir a crear rapport.
- t Identificar 3-4 conductas de coaching que pueden impedir o hacer perder rapport.

## *Definición De Rapport*

### Conductas Que Crean Rapport

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

### Conductas Que Impiden Rapport

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

# HABILIDADES PARA CREAR RAPPORT

A continuación se encuentran tres conductas que puede usarse para crear y mantener rapport:

## Reenmarcada

Reenmarcar refuerza la auto-estima de la persona, muestra respeto por la razón que tiene para sentir y actuar así y afirma los aspectos positivos de su ser, especialmente en aquellos actos juzgados como negativos. Las técnicas de reenmarcada incluyen:

- Reforzar la iniciativa personal: el coach reconoce y valora la iniciativa de los empleados de hablar acerca de ciertos temas.
- Reconocer la intención positiva de los colaboradores, aun con aquellas conductas interpretadas como “negativas”.
- Redefinir los problemas u obstáculos como oportunidades de cambio y mejoría.

**Ejemplo:** *Aprecio mucho tu deseo de hablar de esto y puedo ver cuán comprometida estás a que cumplamos nuestras metas. ¿Podrías hablarme acerca de las lecciones aprendidas de esta experiencia?*

## Emparejamiento

Consiste en replicar simbólicamente ciertas conductas verbales y no verbales que tiene la otra persona. Esto generalmente crea una sensación de conexión con el otro y de comprensión.

Incluye:

- Postura corporal
- Movimientos y gestos no deliberados
- Tono y volumen de voz
- Uso de las palabras favoritas

## Afirmación

El rapport se crea y se mantiene cuando reconocemos y afirmamos las cualidades y características positivas que demuestra la otra persona. Es más efectiva cuando se focaliza en la persona, antes de la acción o los resultados.

**Ejemplo:**

*¡Ustedes son un gran equipo de trabajo!  
¡Su compromiso con este proyecto nos permitió cumplir con los plazos!*

**(En lugar de decir: ¡Buen trabajo en este proyecto)**

## CÓMO PERDER RAPPORT

Las investigaciones han revelado que las siguientes acciones pueden ser percibidas como negativas aunque su intención original fue positiva, las cuales resultan en una pérdida de rapport.

Piense en una pasada interacción de coaching. ¿Cuáles de las siguientes bien-intencionadas conductas tuyas pudieron haberse resultado en una pérdida de rapport?

- ❑ Hablar mucho acerca de sí mismo.
- ❑ Dar la impresión de no estar escuchando o tomando en serio lo que dice la persona.
- ❑ Comenzar a “sermonear” o “dictar cátedra”.
- ❑ Dar la apariencia de tener personas “favoritas” en el grupo.
- ❑ Parecer estar aburrida, distraída o ansiosa por terminar
- ❑ No “practicar lo que predicas”. Inconsistencia entre lo que dices y lo que haces.
- ❑ Dar la impresión de no saber de qué habla.

---

## EJERCICIO PRÁCTICO: CREAR RAPPORT

### Instrucciones

- t Con su compañero de trabajo entable durante tres minutos una conversación, durante la cual Ud. va a practicar el emparejamiento y cualquier otra conducta para crear rapport que hemos visto en las páginas anteriores.

## **EJERCICIO DE COMUNICACIÓN: UNA VÍA - DOS VÍAS**

- ¿Cuáles fueron los aprendizajes principales de este ejercicio?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- ¿Cuáles son las principales aplicaciones que Ud. puede aplicar para crear más rapport en sus sesiones de coaching?

# DESTREZAS DE COACHING II: CREAR DIÁLOGO

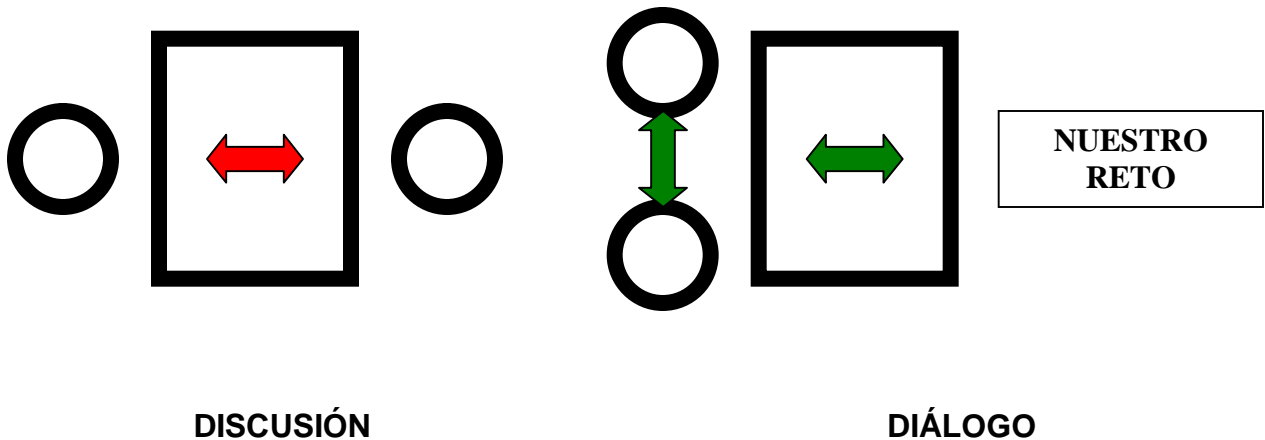
## Estableciendo Diálogo

El objetivo del coaching es crear un diálogo abierto y productivo que contribuya a la motivación y al alto desempeño del personal capaz de alcanzar los resultados del negocio. Aun cuando los elementos de desempeño deben ser confrontados, la creación de un ambiente “seguro” a través del diálogo, generalmente apoya el logro de los resultados más positivos, tanto los inmediatos como los de largo plazo. Mientras que compartir preocupaciones y discutir diferencias pueden parecer riesgosos, el ambiente de diálogo y confianza pueden producir resultados de gran alcance.

Mientras usted repasa las diferencias entre el diálogo y la discusión, reflexione sobre sus propias interacciones de coaching. ¿Son más de diálogo o más de discusión?

### Diferencia Entre Diálogo y Discusión

<p><b>DISCUSIÓN</b> Raíz Latina: <b>Matar a la alternativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generea defensividad</li> <li>• Me focalizo en lo que sé</li> <li>• Defiendo mi punto de vista</li> <li>• Creo que estoy en lo correcto y que el otro está equivocado</li> <li>• <b>Mantengo la certeza</b></li> </ul>	<p><b>DIÁLOGO</b> Raíz Griega: <b>El fluir de significado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Balance entre persuadir y cuestionar</li> <li>• Me mantengo iquisitivo</li> <li>• Reflexiono en todos los puntos de vista</li> <li>• Trato de entender otros puntos de vista</li> <li>• <b>Puedo ser influenciado</b></li> </ul>
--	---



## DESTREZAS DE DIÁLOGO

El diálogo implica una apertura para dar y recibir entre el coach y el empleado. El coach puede crear y mantener el diálogo con los tres comportamientos siguientes:

### Comunicar las Intenciones y Generar Acuerdos

Presentar claramente sus objetivos e intenciones en el coaching - y después pedir acuerdos para continuar - demuestra respeto y puede ayudar a prevenir la defensividad. Ayuda para enfocarse en la otra persona, centrarse en resultados positivos e invitar la participación del otro en el diálogo. Ejemplos:

- *Juan, me gustaría compartirle la retroalimentación que he recibido acerca de su propuesta, de manera que podamos tener el mejor plan posible para su presentación la semana entrante. ¿Es este un buen momento para hablar?*
- *María, he notado que todavía tienes algunos retos con el uso del nuevo software. ¿Podríamos reunirnos esta tarde y repasar cualquier pregunta que puedas tener?*

### Escuchar para Entender el Significado

El escuchar es una habilidad poderosa. Va más allá de simplemente oír las palabras de la otra persona, a asegurarse de que Ud. haya entendido el mensaje que quiere comunicar la otra persona. Esto se logra cuando:

- se mueve de una posición reactiva de escuchar con los filtros de mi propia percepción (sus propios significados)...a:
- ...escuchar y entender qué es importante o problemático para la otra persona (sus significados).

### Hacer Preguntas Facilitadoras de Auto-Empoderamiento

Las preguntas facilitadoras de auto-empoderamiento van más allá de sacar información. Invitan a la otra persona a pensar críticamente, reflexionar sobre el pasado y generar ideas o soluciones para el futuro.



# EJERCICIO: ESCUCHAR PARA ENTENDER

## EJERCICIO DE REFLEXIÓN

1. ¿Cuál fue el impacto de cada estilo de escucha, sobre la persona que hablaba?

Ronda Una:

Ronda Dos:

Ronda Tres:

2. ¿Cuál fue el impacto de cada estilo de escucha sobre la persona que escuchaba?

Ronda Una:

Ronda Dos:

Ronda Tres:

3. ¿Cómo se sintió Ud. en cada ronda?

Al hablar:

Al escuchar:

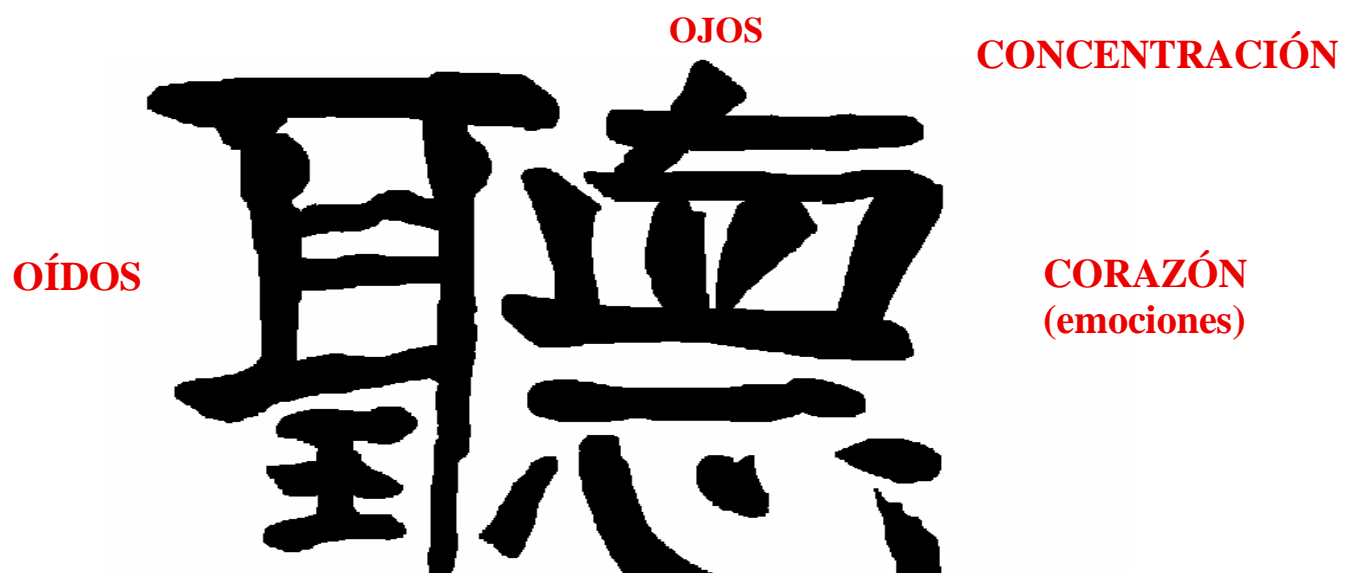
4. ¿Qué puede concluir como aprendizaje acerca de la escucha y el coaching?

## EJERCICIO DE APLICACIÓN: CONSEJOS PARA COACHES

### Instrucciones

- t En su grupo desarrolle una lista de las conductas más importantes para escuchar efectivamente. ¿Cuáles cinco conductas puede mostrar que Ud. escucha efectivamente?
- t Prepárese a compartir su lista en la plenaria.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.



# PREGUNTAS FACILITADORAS DE EMPODERAMIENTO

Desde la época de Sócrates, los grandes coaches han sabido que es más importante hacer las preguntas adecuadas, que tener las respuestas correctas. Hacen preguntas abiertas que dirigen la interacción e invitan a mantener un diálogo abierto. Las preguntas correctas facilitan el empoderamiento de la persona y estimulan el pensamiento y la resolución de problemas, descubren sentimientos y prioridades, refuerzan fortalezas y ayudan al empleado a moverse hacia la acción positiva. A la vez, es importante recordar que demasiadas preguntas pueden dar la impresión de una “inquisición” y cerrar el diálogo, provocando la intimidación del colaborador. A continuación se encuentran ejemplos de cómo utilizar preguntas para dirigir y para profundizar sus interacciones como coach.

## Crear Rapport y Mantener el Enfoque

- *¿Cómo vas en el trabajo?*
- *¿En qué quiere trabajar hoy?*
- *¿Cómo quiere trabajar esto?*
- *¿Cuáles son sus objetivos para nuestra sesión de coaching de hoy?*
- *¿Cómo puedo ayudarle?*

## Promover Diálogo: Clarificar, Analizar o Explorar los Temas del Coaching

- *¿Qué impacto cree que tendrá esta decisión en los resultados?*
- *¿Cómo considera que ha manejado esta situación?*
- *¿Cuál fue su reacción a esta decisión?*
- *¿Cómo se siente acerca de tomar este nuevo compromiso?*
- *¿Qué consideraría hacer diferente la próxima vez?*
- *¿Qué preguntas tiene acerca de esto?*

## Promover la Acción y la Integración de Aprendizaje

- *¿Qué cree que debemos hacer ahora?*
- *¿Cómo podemos hacer este trabajo?*
- *¿Cómo considera que podría usar sus fuertes habilidades de red en esta situación?*
- *¿Qué le está impidiendo progresar?*
- *¿Qué apoyo adicional necesita de mí?*
- *¿Cuál es su aprendizaje en esto?*
- *¿En qué le ha servido lo que hemos trabajado?*

## PREGUNTAS IMPRODUCTIVAS

Hay unos tipos de preguntas que limitan o impeden una comunicación efectiva:

### 1. Preguntas cerradas que requieren un “Sí” O “No” como respuesta

*¿Usted quiere asistir a este curso? ○ ¿Cuál es su interés en este curso?*

### 2. Preguntas que sugieren la respuesta “correcta”

*¿Usted no piensa irse temprano? ○ ¿Cuándo piensa salir?*

*¿Está de acuerdo en que Peter es el mejor candidato? ○ ¿Quién es el mejor candidato...?*

### 3. Preguntas que limitan opciones y creatividad

*¿Prefiere UD. A o B? ○ ¿Cuáles alternativas son factibles?*

*¿Considera mejor la idea de Juan o de María? ○ ¿Cuáles ideas está considerando?*

### 4. Preguntas “Por qué” y otras que provoquen defensividad o una necesidad de justificarse

*¿Por qué lo hizo de esa manera? ○ ¿Cómo es que decidió hacerlo así?*

*¿Por qué quiere reorganizar la oficina? ○ ¿Qué esperas lograr con...?*

### 5. Preguntas que inician con “Pero” (que generalmente conlleva una descalificación de lo que acaba de decir la otra persona o lo que el interlocutor dijo antes del “pero”

*Pero ¿quién va a tomar el puesto? ○ Entiendo tu punto de vista y lo que me pregunto es...?*

### 6. Preguntas Compuestas

*¿Cuando va a visitar la planta, por cuánto tiempo y cuales departamentos? ○ ¿Cuando piensa visitar la planta? (Esperar respuesta) ¿Por cuanto tiempo? (Esperar respuesta) ¿Cuáles departamentos planea visitar? (Esperar respuesta)*

***Recuerde que su éxito como coach depende más de hacer las preguntas apropiadas, que de tener las respuestas correctas.***

# EJERCICIO PREGUNTAS DE EMPODERAMIENTO

## Instrucciones

Para cada uno de los siguientes escenarios, desarrolle dos preguntas facilitadoras de empoderamiento para cada objetivo:

**Escenario #1:** Un nuevo empleado está mostrando frustración relacionado con la ejecución de una de las funciones más complejas de su trabajo.

- t Construir Rapport y Enfocarse
  
- t Promover Diálogo: Analizar y Explorar
  
- t Promover Acción e Integración de Aprendizaje

**Escenario #2:** Un nuevo empleado experimentado, con alto desempeño, ha expresado interés en participar en un nuevo proyecto de alto perfil en un área donde ha tenido poca experiencia directa.

- t Construir Rapport y Enfocarse
  
- t Promover Diálogo: Analizar y Explorar
  
- t Promover Acción e Integración de Aprendizaje

## DESTREZAS DE COACHING III: COMUNICACIÓN DE EXPECTATIVAS POSITIVAS

La tercera habilidad básica de coaching se focaliza en su rol de crear y reforzar confianza y auto-estima con el empleado. Como coach, no solo debe clarificar las expectativas relativas a los requerimientos del trabajo, sino que debe comunicar las altas expectativas a un nivel personal. La teoría de la profecía auto-realizadora, describe cómo funciona esto:

- n Todos creamos ciertas expectativas de las personas y los eventos.
- n Comunicamos consciente e inconscientemente estas expectativas con varias señales.
- n Las personas responden a estas señales, y a las expectativas que representan, ajustando sus comportamientos para cumplirlas.
- n El resultado es que la expectativa original se cumple.

### Cuatro Puntos Acerca de la Profecía Auto-Realizadora

1. Altas expectativas conducen a altos rendimientos; bajas expectativas conducen a bajos rendimientos
2. Formarse expectativas es natural e inevitable; tendemos a comportarnos como nos tratan.
3. Los buenos gerentes producen empleados con buen rendimiento y que se sienten bien consigo mismos; malos gerentes producen empleados con bajos rendimientos y que se sienten mal consigo mismos.
4. Las evaluaciones de desempeño no solamente resumen el pasado, sino que pueden determinar el futuro.

• ***Cuidado con los pensamientos: se convierten en palabras;***

• ***Cuidado con las palabras: se convierten en acciones;***

• ***Cuidado con las acciones: se convierten en hábitos;***

• ***Cuidado con los hábitos: se convierten en carácter;***

• ***Cuidado con el carácter: se convierte en tu destino.***

~ Frank Outlaw

# EJERCICIO CASO DE ESTUDIO: COMUNICACIÓN DE EXPECTATIVAS

## Instrucciones

- t Lea el siguiente escenario y responda las preguntas de discusión en su grupo de trabajo:

*Juan es nuevo en el grupo y quiere desarrollar sus habilidades para ser parte del equipo. Él ha comunicado estos deseos a Angela, su supervisora, y hace dos semanas llevaron a cabo una sesión de planeamiento del trabajo donde determinaron las asignaciones del trabajo de Juan para el trimestre. Angela insistió en que Juan asumiera una responsabilidad en un nuevo y novedoso proyecto con el que Juan no estaba familiarizado. Al principio él aceptó entusiasmado pero un tiempo después algunas cosas sucedieron que sembraron la duda en él de si la visión al tomar este compromiso fue realista.*

*Una semana después de que Juan comenzara a trabajar en el proyecto, Luis, miembro senior del grupo de trabajo de Juan, preguntó a Juan cómo iba el trabajo en el proyecto. Juan se sorprendió cuando Luis dijo que quería verificar el trabajo de Juan antes de que él lo remitiera a otra persona.*

*Más tarde escuchó a Angela hablar en el lobby con otro supervisor, acerca del rol de Juan en el proyecto: "Tu sabes, no estoy segura de que Juan pueda con esta tarea, así que le pedí a Luis que verificara su trabajo. De todas maneras sé que este proyecto será cancelado antes de que llegue lejos, así que si él puede o no manejarlo no importa*

### Preguntas de Discusión

- ¿Cuáles expectativas han sido comunicadas a Juan?
- Basado en la profecía auto-realizadora, ¿Cuál es el impacto que probablemente tuvo en el rendimiento futuro de Juan?
- ¿Qué tipo de coaching ofrecería a Angela? ¿A Juan? ¿A Luis?

## COMUNICACIÓN DE BAJAS EXPECTATIVAS

Como coach, usted comunica expectativas no solo por lo que dice o no dice, sino por lo que hace o no hace.

¿Con cuáles de estos comportamientos puede haberles comunicado Ud. bajas expectativas a sus empleados o miembros de equipo?

- ❑ Asignar oficinas o lugares de trabajo pequeños y distantes.
- ❑ Prestar poca atención personal: menos saludos, conversaciones cortas, poca sonrisa o contacto visual, tono de voz más negativo y otras no verbales.
- ❑ Dedicar menos tiempo a las personas y mostrar impaciencia cuando le hablan.
- ❑ Darles poca información importante sobre el proyecto.
- ❑ Solicitar menos ayuda en proyectos especiales o pedir menos la opinión la opinión de otros.
- ❑ Prestar poca ayuda y apoyo en situaciones difíciles.
- ❑ Criticar los errores muy a menudo.
- ❑ Descalificar o ignorar las sugerencias.
- ❑ Interrumpir con mayor frecuencia y dar menos tiempo para hablar.
- ❑ Elogiar menos los logros significativos.
- ❑ Elogiar los logros de menor importancia o calidad.
- ❑ Dar retroalimentación de desempeño inexacta o infrecuente.
- ❑ Ofrecer menos retroalimentación y/o menos constructiva.
- ❑ Reducir las exigencias de trabajo.

Adapted from Grimes, Cliff F., Employee Motivation, the Organization Environment and Productivity, Management Perceptions: The Self-fulfilling Prophecy, [www.accel-team.com](http://www.accel-team.com)



## COMUNICACIÓN DE ALTAS EXPECTATIVAS

Los supervisores o los líderes de equipo en su rol como coach pueden utilizar los siguientes comportamientos y habilidades para aumentar la confianza, la autoestima y el desempeño.

¿Cuáles de las siguientes describen su comportamiento en coaching?

- q Crear un clima de apoyo, entusiasmo y amistad.
- q Usar refuerzos no verbales como sonrisa, contacto visual o asentir con la cabeza.
- q Dar elogios verbales de apoyo, amistad, aceptación y entusiasmo.
- q Asignar más participación en proyectos especiales, especialmente en aquellos más retantes y que permiten que la persona se luzca.
- q Dar más oportunidad de hacer preguntas, hablar en las reuniones y ofrecer sus opiniones y presentar los desacuerdos.
- q Trabajar más de cerca con los empleados en resolver problemas.
- q Proveer más retroalimentación y redireccionamiento.
- q Ofrecer más elogios y menos crítica por los errores

Adapted from Grimes, Cliff F., Employee Motivation, the Organization Environment and Productivity. Management Perceptions: The Self-fulfilling Prophecy, [www.accel-team.com](http://www.accel-team.com)

# USAR LAS TRES HABILIDADES BÁSICAS PARA PLANEAR UNA SESIÓN DE COACHING

Puede planear cómo usar las tres habilidades básicas en una sesión de coaching.

- **Crear Rapport.** Antes de su reunión de coaching, piense en lo que puede hacer para crear rapport y establecer confianza con el empleado o miembro del equipo.
  - Ø ¿Cómo puedo conectarse con esta persona a nivel personal?
  - Ø ¿Cómo puedo usar las reenmarcadas para comunicarle aprecio?
  - Ø ¿Cuáles cualidades personales de su empleado puedo destacar?
- **Crear Diálogo.** Siga los pasos para crear un ambiente que inspire al diálogo productivo durante el coaching:
  - Ø Identificar sus intenciones y clarificar sus objetivos durante la sesión de coaching.
  - Ø Identificar y atender cualquier cosa que interfiera o le impida mantenerse enfocado para escuchar y entender, como: disturbios ambientales, competencia en prioridades, experiencia pasada con la persona, etc.
  - Ø Desarrollar 2-3 preguntas facilitadoras de empoderamiento que pueda usar para iniciar o promover el diálogo.
- **Fijar Expectativas Positivas.** Piense en cómo puede comunicar expectativas positivas en el empleado o miembro del equipo:
  - Ø Identificar conductas que comunicaron altas o bajas expectativas en el pasado.
  - Ø Identificar acciones específicas que puede tomar para comunicar altas expectativas en el futuro.
  - Ø Planear qué se debe iniciar, continuar o dejar de hacer para crear un espacio de mayor confianza y auto-estima.

## EJERCICIO:

# PLANEANDO LA COMUNICACIÓN EN UNA SESIÓN DE COACHING

## Instrucciones

- t Seleccione una nueva oportunidad de coaching en su trabajo.
- t Use este marco de referencia para **preparar la interacción e iniciar esta relación de coaching**. Tome esta oportunidad de crear un diálogo acerca de las mutuas intenciones, expectativas y objetivos para el coaching.
- t Converse con su compañero sobre su plan. Cada uno puede ser coach del otro.

## Oportunidad de Coaching\_\_\_\_\_

- **Crear Rapport.**
  - Ø ¿Cómo puedo conectarme con esta persona a nivel personal?
  
  - Ø ¿Cómo puedo usar las reenmarcadas para comunicar respeto?
  
  - Ø ¿En cuáles cualidades personales puedo focalizarme para afirmar?
  
- **Crear Diálogo.** Siga los pasos para crear un ambiente que inspire al diálogo productivo:
  - Ø Identificar sus intenciones. Clarificar sus objetivos para la sesión de coaching.
  
  
  - Ø Identificar y atender cualquier cosa que impida mantenerse enfocado y escuchar: ambiente, otras prioridades, historia pasada, etc.

---

## EJERCICIO:

# PLANEANDO LA COMUNICACIÓN EN UNA SESIÓN DE COACHING

Ø Desarrollar preguntas facilitadoras de empoderamiento que pueda usar para iniciar o promover el diálogo.

m Crear Rapport

m Promover el Diálogo

m Promover Acciones/Aprendizajes

- **Fijar Expectativas Positivas.** Piense en cómo puede comunicar expectativas positivas en el empleado o miembro del equipo:

¿Qué debo iniciar, continuar o dejar de hacer para crear el espacio de confianza y auto-estima?

INICIAR: ¿Qué puedo comenzar a hacer para elevar las expectativas futuras?

CONTINUAR: ¿Qué estoy haciendo actualmente que puede estar reforzando altas expectativas en este miembro del equipo?

DEJAR DE HACER: ¿Qué estoy haciendo actualmente que puede reforzar expectativas bajas con este miembro del equipo?



## REFLEXIONES SOBRE RETROALIMENTACIÓN

Antes de explorar dar retroalimentación, tomemos un momento para reflexionar en nuestra experiencia al recibir retroalimentación.

n ¿Cuándo tuvo una *experiencia positiva* recibiendo retroalimentación de otros? ¿Qué hizo o dejó de hacer la persona que lo retroalimentó, para crear esta experiencia positiva?

n ¿Cuándo tuvo una *experiencia negativa* recibiendo retroalimentación de otros? ¿Qué hizo o dejó de hacer la persona que lo retroalimentó, para crear esta experiencia negativa?

n ¿Qué ha aprendido de estas experiencias para pulir sus propias habilidades de dar retroalimentación?

---

## DAR RETROALIMENTACIÓN **SOFT**

Al dar retroalimentación no perdemos firmeza al hacerlo de una manera **SOFT**:

**S**pecific — (Específica) Focalizada en conductas o resultados observables y medibles (positivos o negativos).

**O**utcome-Oriented — (Orientada a Resultados) Discuta el impacto del comportamiento (positivo o negativo). Evite provocar culpa en la persona.

**F**uture-Focused — (Focalizada en el Futuro) Evitar analizar el pasado y concentrarse en cómo continuar o comenzar a generar los resultados futuros esperados.

**T**imely — (Oportuno) Es mejor para los fines de reforzar y redireccionar, que la retroalimentación se realice a poco tiempo del hecho.

# RETROALIMENTACIÓN DE REFORZAMIENTO

## Cómo Dar Retroalimentación de Reforzamiento

Este tipo de retroalimentación provee reforzamiento positivo. Va más allá de una simple palmadita en la espalda y un “buen trabajo”. Los que reciben esta retroalimentación se sienten apreciados y entienden el impacto positivo de su trabajo.

He aquí un simple y efectivo formato para entregar su mensaje de retroalimentación de reforzamiento. La secuencia de los componentes puede variar según la situación.

**SENTIMIENTO:** Su reacción personal a la situación.

**EVENTO:** ¿Qué pasó? Identifique la conducta específica y la cualidad personal subyacente en esta conducta.

**IMPACTO:** El efecto en el trabajo y otras implicaciones

**REFORZAMIENTO:** Reafirmación de la importancia o valor del acontecimiento y expresión del aprecio personal

## Ejemplo de Retroalimentación de Reforzamiento

**SENTIMIENTO:** “Carol, yo aprecio...”

**EVENTO:** “... la iniciativa que usted tomó de repasar los cambios de proceso con Juan.”

**IMPACTO:** “Esto no sólo estimuló a Juan, sino que también le ayudó a desarrollar confianza e involucramiento en el trabajo.”

**REFORZAMIENTO:** “Gracias por tu compromiso con este proyecto. Sé que esto le tomó tiempo de su trabajo actual. Espero que siga tomando liderazgo en ayudar a sus compañeros a entender los cambios involucrados al diseñar.”

## RETROALIMENTACIÓN DE REDIRECCIONAMIENTO

*La Retroalimentación de Redireccionamiento* hace que otros sean conscientes de los resultados indeseados, los puntos ocultos, y el desempeño y/o los comportamientos que necesitan ser mejorados. A la vez generan alternativas de cambio. Debe ser ofrecida cuidadosamente para construir sentido de trabajo en equipo y para prevenir defensividad, especialmente con los empleados experimentados. Dé la retroalimentación de redireccionamiento no como un experto sabelotodo sino como un compañero y colaborador interesado en dialogar.

### Cómo Dar Retroalimentación de Redireccionamiento

Use los siguientes componentes para proveer retroalimentación de redireccionamiento. La secuencia de los componentes puede variar según la situación.

**EVENTO:** ¿Qué pasó?

**EFECTO:** El impacto.

**PERSPECTIVA:** Punto de vista de otras personas.

**PREOCUPACIÓN:** Por qué no puede continuar esta situación.

**REDIRECCIONAMIENTO:** El cambio que desea que ocurra.

### Ejemplo de Retroalimentación de Redireccionamiento

**EVENTO:** “Me parece que algunas de tus reacciones, a lo que presentó la gente de logística esta mañana, mostraban impaciencia o molestia tuya.”

**EFECTO:** “Me pareció que algunos miembros del equipo estaban incómodos, especialmente el joven ingeniero que hizo la presentación.”

**PERSPECTIVA:** “¿Qué opina al respecto?”

**PREOCUPACIÓN:** “Necesitamos los insumos y la participación de todo el equipo y no queremos excluir a nadie.”

**REDIRECCIONAMIENTO:** “¿Cómo pudo manejar esto de manera diferente?” Si el empleado no hace un planteamiento conveniente... ¿qué le sugeriría?”



# EJERCICIO DE APLICACIÓN: DAR RETROALIMENTACIÓN

## Instrucciones

- Piense un dos oportunidades de retroalimentación que ha tenido con sus colaboradores, una de reforzamiento y otra de redireccionamiento.
- Anote sus comentarios para la retroalimentación en el espacio correspondiente. Puedes cambiar el orden, si es necesario.
- Converse con su compañero acerca de su plan de retroalimentación.

## Retroalimentación de Reforzamiento

Evento

Efecto

Sentimiento

Reforzamiento

## Retroalimentación de Redireccionamiento

Evento

Efecto

Perspectiva

Preocupación

Redireccionamiento

## USO DE “FEEDFORWARD”

Author Marshall Goldsmith describe el proceso de **feedforward** como una alternativa energizante o complementaria a la retroalimentación. Se centra en la proactividad, el apoyo para lograr metas y el desarrollo de nuevas habilidades futuras, más que en las cosas del pasado. **Feedforward** es simplemente una interacción que incluye el ofrecer insumos, coaching y la oportunidad de prepararse anticipadamente a los cambios que el desempeño demanda.

Hay siete razones importantes para utilizar **Feedforward**:

1. **Feedforward** centra su atención en la creación de un futuro positivo, no en las fallas del pasado. Es casi siempre positiva porque se focaliza en soluciones no en problemas.
2. Mientras la retroalimentación puede reforzar estereotipos personales y profesías auto realizadoras negativas , **feedforward** comunica la presuposición de que el receptor de las sugerencias pueda realizar cambios positivos.
3. **Feedforward** ofrece la misma “materia prima” como la retroalimentación, sin que el empleado se sienta humillado por su bajo desempeño. Esto puede ser especialmente ventajoso con personal multi-generacional y multi-cultural.
4. **Feedforward** sirve más para facilitar mayor motivación en los empleados experimentados porque presume la capacidad de ellos y se enfoca a ayudar a personas exitosas a alcanzar sus nuevas metas.
5. **Feedforward** no requiere conocer a fondo a la persona o que tengan una relación de jerarquía laboral. Puede venir de cualquier persona con tal que conozca acerca del trabajo o de la tarea.
6. **Feedforward** es generalmente experimentada más como colaboración y menos como retroalimentación personal. Las personas tienden a escuchar más atenta y menos defensivamente, admitiendo que podría ser provechoso.
7. **Feedforward** tiende a ser mucho más rápido y más eficiente que la retroalimentación.
8. Von **Feedforward** hay menos necesidad de discutir y de procesar la retroalimentación, porque es menos personal el contenido.

## EVALUACIÓN DE LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN FINA

Los cuatro estilos de comunicación son:

- 1) **ESTILO FUNCIONAL (ESTILO F):** Prioriza los intereses de las personas y de las relaciones.
- 2) **ESTILO INTUITIVO (ESTILO I):** Prioriza los procesos y la visión global.
- 3) **ESTILO NORMATIVO (ESTILO N):** Prioriza el orden, la acción y las reglas.
- 4) **ESTILO ANALÍTICO (ESTILO A):** Prioriza las ideas y las teorías.

Generalmente, el estilo o los dos estilos que reciben el **mayor** puntaje en el cuestionario anterior, son los que tendemos a sobre utilizar y, por ende, son los estilos que nos generan la gran mayoría de nuestros problemas interpersonales. El estilo o los dos estilos que reciben el **menor** puntaje, señalan recursos que tenemos y que todavía no hemos desarrollado suficientemente para mejorar nuestras relaciones interpersonales.

Todos usamos todos los cuatro estilos y cada estilo puede usarse positiva o negativamente según el contexto y el momento. Lo ideal es tener libre acceso a todos los estilos y utilizarlos en forma equilibrada según el contexto. La clave para equilibrar los cuatro estilos no es dejar de usar los sobre utilizados, sino usar más los subutilizados. Muchas veces la efectividad de cualquier grupo o equipo de trabajo depende de tener una o más personas “fuertes” en cada uno de los estilos.

Con los siguientes cuadros, puedes identificar las conductas positivas y negativas asociadas con cada estilo de comunicación. Lo que es aun más importante, puedes identificar aquellas conductas positivas relacionadas con tus estilos subutilizados (o menos utilizados), las cuales te convendría aumentar, con el fin de equilibrar tu perfil y mejorar los contextos interpersonales.

# LA COMUNICACIÓN FINA

USO	SUBUTILIZADO	BIEN UTILIZADO	SOBREUTILIZADO
<b>ESTILO</b>  <b>FUNCIONAL:</b> Da prioridad a la persona y a las relaciones interpersonales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aislarse física o psicológicamente.</li> <li>Mostrar frialdad, o falta de interés.</li> <li>Ser intolerante.</li> <li>Desconocer o subvalorar el factor humano.</li> <li>Preferir trabajar solo.</li> <li>Hacer las cosas mecánicamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escuchar activamente y ser sensible.</li> <li>Respetar diferentes valores y creencias.</li> <li>Buscar reconciliar diferencias.</li> <li>Mostrar calidez y compañerismo.</li> <li>Elogiar a la persona y corregir la conducta.</li> <li>Tolerar ambigüedad y ambivalencia.</li> <li>Tener empatía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Depender de criterios ajenos para actuar.</li> <li>Manipular o dejarse manipular con culpa.</li> <li>Conformarse con lo que "se dice".</li> <li>Decir "¡Sí!" sin querer decirlo.</li> <li>Adivinar lo que quiere el otro.</li> <li>Hacer "favores" no solicitados.</li> <li>Aplacar o alcahuetear a los demás.</li> </ul>
<b>INTUITIVO:</b> Da prioridad a la intuición, a la espontaneidad y a la creatividad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ser inflexible, rígido.</li> <li>Estar cerrado a otras ideas.</li> <li>Complicar las cosas más de la cuenta.</li> <li>Resistir el cambio.</li> <li>No tener o mostrar sentido de humor.</li> <li>Ser inmutable.</li> <li>No sonreír.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estar dispuesto a modificar percepciones.</li> <li>Buscar métodos innovadores.</li> <li>Mostrar espontaneidad, entusiasmo y creatividad.</li> <li>Aliviar la tensión grupal con humor y alegría.</li> <li>Descomplicar y simplificar los "enredos".</li> <li>Aceptar cambios sin problemas.</li> <li>Hablar auténticamente sin rodeos.</li> <li>Ser flexible y abierto al cambio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distraer, cambiar de tema o ir por la tangente.</li> <li>Tener conductas egoístas o egocéntricas.</li> <li>Hacer preguntas o comentarios irrelevantes.</li> <li>Hacer bromas o chistes fuera de contexto.</li> <li>Usar conductas "seductoras" para manipular.</li> <li>Cambiar rápidamente de estado anímico o de humor.</li> <li>Decidir por impulso.</li> <li>Divagar del tema conversado.</li> </ul>
<b>NORMATIVO:</b> Da prioridad a las estructuras, las reglas y la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mostrar actitudes amorales.</li> <li>Actuar sin metas.</li> <li>Irrespetar a los demás.</li> <li>Ser desordenado.</li> <li>No exigirse a sí mismo ni a otros.</li> <li>Ser incongruente y/o inconsistente.</li> <li>Rehuir los problemas.</li> <li>Argumentar sin valores personales fijos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientarse para cumplir objetivos y resolver problemas.</li> <li>Dar opiniones controvertidas.</li> <li>Mantener orden y disciplina.</li> <li>Pedir directamente lo deseado.</li> <li>Respetar y hacer respetar los compromisos.</li> <li>Confrontar incongruencias e inconsistencias.</li> <li>Defender derechos propios y ajenos.</li> <li>Ser organizado y ordenado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Insistir en convencer al otro de su "razón".</li> <li>Criticar en forma desmesurada.</li> <li>Descalificar otras opiniones.</li> <li>Juzgar antes de tener los datos.</li> <li>Tener excesos de autoritarismo, autosuficiencia.</li> <li>Competir excesivamente por el poder o para "ganarle" al otro.</li> <li>"Aplanar" a los demás.</li> <li>Adoptar posturas dogmáticas o legalistas.</li> <li>Mostrar insensibilidad a las necesidades de otros.</li> </ul>
<b>ANALÍTICO:</b> Da prioridad a la lógica lineal, el análisis y la síntesis.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ser excesivamente emotivo.</li> <li>Actuar impulsivamente.</li> <li>Ser ilógico.</li> <li>Desconcentrarse fácilmente.</li> <li>Cambiar de tema con frecuencia.</li> <li>Argumentar sin sustentarse.</li> <li>Desconocer la ambivalencia personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Describir conductas y contextos en términos específicos.</li> <li>Fijar metas realistas y claras.</li> <li>Hacer las averiguaciones y las indagaciones necesarias.</li> <li>Sintetizar e integrar ideas.</li> <li>Usar lógica.</li> <li>Distinguir entre lo esencial y lo accesorio.</li> <li>Razonar las cosas antes de actuar.</li> <li>Investigar todas las opciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intelectualizar, negar o descalificar sentimientos.</li> <li>Mostrar apatía o escepticismo.</li> <li>Manipular con preguntas retóricas o pseudo-lógica.</li> <li>Sobre justificar sus errores.</li> <li>Dictar "cátedra" no solicitada o en contextos irrelevantes.</li> <li>Sobrevalorar la objetividad.</li> <li>Fijarse en detalles superfluos.</li> <li>Racionalizar los propios errores.</li> </ul>

# PERCEPCIÓN DE LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN

Los siguientes adjetivos son los más utilizados para describir a una persona, según su forma de utilizar los distintos estilos de comunicación. Compáralos con los reclamos que tú recibes:

<u>SUBUTILIZADO</u>	<u>BIEN UTILIZADO</u>	<u>SOBREUTILIZADO</u>
<p>IMPERSONAL DISTANTE AISLADO INTOLERANTE MECÁNICO INCOMPRESIVO DESINTERESADO FRÍO</p>	<p><b><u>ESTILO FUNCIONAL:</u></b> BUEN ESCUCHADOR SENSIBLE RECONCILIADOR CÁLIDO BUEN COMPAÑERO TOLERANTE RESPECTUOSO EMPÁTICO</p>	<p>FÁCILMENTE MANIPULADO PENDIENTE DEL “QUÉ DIRÁN” SALVADOR ALCAHUETA METICHE VACILADOR DEPENDIENTE APLACADOR</p>
<p>IMPULSIVO SIN METAS DESORDENADO INDISCIPLINADO TEMEROSO DESORIENTADO INCONGRUENTE CAÓTICO</p>	<p><b><u>ESTILO NORMATIVO:</u></b> ORIENTADO CUMPLIDOR AUTO-DISCIPLINADO AUTÉNTICO/FRANCO ÉTICO EFICIENTE CONGRUENTE ORGANIZADOR</p>	<p>ARROGANTE INTOLERANTE CRITICÓN DESCALIFICADOR AUTORITARIO COMPETITIVO LEGALISTA APLANADOR</p>
<p>EMOTIVO IMPULSIVO ILÓGICO DESCONCENTRADO INCONSISTENTE IRRACIONAL DESINTEGRADO ILÓGICO</p>	<p><b><u>ESTILO ANALÍTICO:</u></b> PRECISO REALISTA AVERIGUADOR OBJETIVO INVESTIGADOR CONCRETO CLARO LÓGICO</p>	<p>INTELECTUALIZADOR APÁTICO ESCÉPTICO EXCESIVAMENTE “LÓGICO” DEFENSIVO SERMONEADOR OBSESIVO SOBRE-ANALÍTICO</p>
<p>INFLEXIBLE CERRADO COMPLICADO ENREDADO RESISTE EL CAMBIO SIN HUMOR INMUTABLE RÍGIDO</p>	<p><b><u>ESTILO INTUITIVO:</u></b> DISPUERTO AL CAMBIO INNOVADOR CREATIVO ESPONTANEO DESCOMPLICADO SENCILLO ENTUSIASTA FLEXIBLE</p>	<p>DISTRACTOR CAMBIANTE TEMPERAMENTAL EGOÍSTA IRREVERENTE “SEDUCTOR” INFANTIL DIVAGADOR</p>

# **RESUMEN SOBRE EMPAREJAMIENTO DE LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN**

Para mejorar el “rapport” y la comprensión en la relación interpersonal, es muy importante saber como emparejar el estilo de comunicación del otro, o sea usar su estilo para ponernos en la misma “frecuencia” y lograr un regateo, negociación o conciliación productivo. Podemos usar las siguientes estrategias:

## **CON UNA PERSONA CON FUERTE ESTILO FUNCIONAL:**

- 1) “Romper el hielo” antes de entrar en materia.
- 2) Establecer la relación entre tu propuesta o posición y el bienestar de las personas involucradas.
- 3) Mencionar los éxitos pasados.
- 4) Citar recomendaciones y referencias de personas conocidas y respetadas.
- 5) Apelar a los valores humanos.
- 6) Mantener un estilo informal.

## **CON UNA PERSONA CON FUERTE ESTILO INTUITIVO:**

- 1) Ser flexible en tu regateo.
- 2) Usar creatividad e innovación en tu propuesta.
- 3) Simplificar al máximo.
- 4) Resaltar la visión global.
- 5) Enfocar tu propuesta en términos de sus beneficios futuros.
- 6) Presentar tu propuesta rápidamente.
- 7) Ampliar sobre las ideas del otro.

## **CON UNA PERSONA CON FUERTE ESTILO NORMATIVO:**

- 1) Apelar a los sentimientos y a la justicia.
- 2) Citar los esperados resultados desde un principio.
- 3) Dar sólo una recomendación.
- 4) Ser breve.
- 5) Enfatizar lo práctico de tu propuesta.
- 6) Usar ayudas audiovisuales.
- 7) Resaltar lo primordial de lo “correcto” y lo organizado.
- 8) Mostrar interés en los valores del otro.

## **CON UNA PERSONA CON FUERTE ESTILO ANALÍTICO:**

- 1) Establecer la relación entre todos los elementos de tu propuesta.
- 2) Darle tiempo al otro.
- 3) Resaltar conceptos básicos o teóricos.
- 4) Resaltar los datos y las estadísticas.
- 5) Organizar bien tu presentación.
- 6) Usar una lógica lineal.
- 7) Ofrecer varias opciones.

## CONSIDERACIONES CULTURALES EN COACHING

### Caso de Estudio: ¿Cómo evaluaría usted a María?

María fue considerada por John Miller, líder del equipo de proyecto, como la mejor facilitadora del equipo. En su evaluación anual de desempeño, John admitió que estuvo sorprendido por una evaluación que recibió María de su trabajo de facilitación, dada por los miembros del equipo internacional de dirección del proyecto. Cinco de los miembros (Anglosajones) describieron el trabajo de ella con los adjetivos de la izquierda, cuatro miembros (No Anglosajones) usaron los adjetivos de la derecha.

Evaluación por los Anglosajones	Evaluación por los No-Anglosajones
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Asertiva e independiente</li><li>2. Informal, amigable, cálida</li><li>3. Orgullosa de su patria y leal</li><li>4. Determinada y confiada</li><li>5. Creativa, cuestionadora y no conformista</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Auto-indulgente, agresiva y egocéntrica</li><li>2. Descuidada, ruda y grosera</li><li>3. Etnocéntrica y arrogante</li><li>4. Excesivamente competitiva</li><li>5. Irrespetuosa e individualista</li></ol>

t ¿Cómo explica usted la diferencia?

t Como coach de María ¿cómo usaría esta información?

## DIMENSIONES CULTURALES: GLOBESMART

Mientras que la cultura corporativa proporciona una base común para la mayoría de las interacciones, la diversidad cultural presente en la organización puede presentar ocasionalmente desafíos al coaching. Esto puede ser especialmente cierto con los nuevos empleados que todavía no han aprendido la cultura de la organización o cuando los individuos están bajo presión y son más propensos a expresar sus valores y orientaciones culturales originales.

El modelo de GlobeSmart, proporciona una valiosa comprensión en seis dimensiones culturales. Esta información puede ser un punto de partida para explorar el impacto de las diferencias culturales en la comunicación, en coaching y en otras áreas.

**Independencia** ←————→ **Interdependencia**

*¿Es más prioritario identificarse como un individuo o como miembro de un equipo?*

**Tareas** ←————→ **Relaciones**

*¿Las operaciones están focalizadas más en el logro de los resultados o en mantener relaciones interpersonales?*

**Igualitario** ←————→ **Jerarquía**

*¿Qué importancia se da a la jerarquía y al status en cuanto a la toma de decisiones?*

**Riesgo** ←————→ **Resistencia**

*¿Cuál es el nivel de tolerancia al tomar riesgos? ¿Cómo es la reacción a los cambios?*

**Directo** ←————→ **Indirecto**

*¿Los conflictos se tratan abiertamente o busca una estrategia más sutil y menos confrontadora?*

**Corto Plazo** ←————→ **Largo Plazo**

*¿La orientación es hacia la inmediatez o hacia la estabilidad y el crecimiento a largo plazo?*

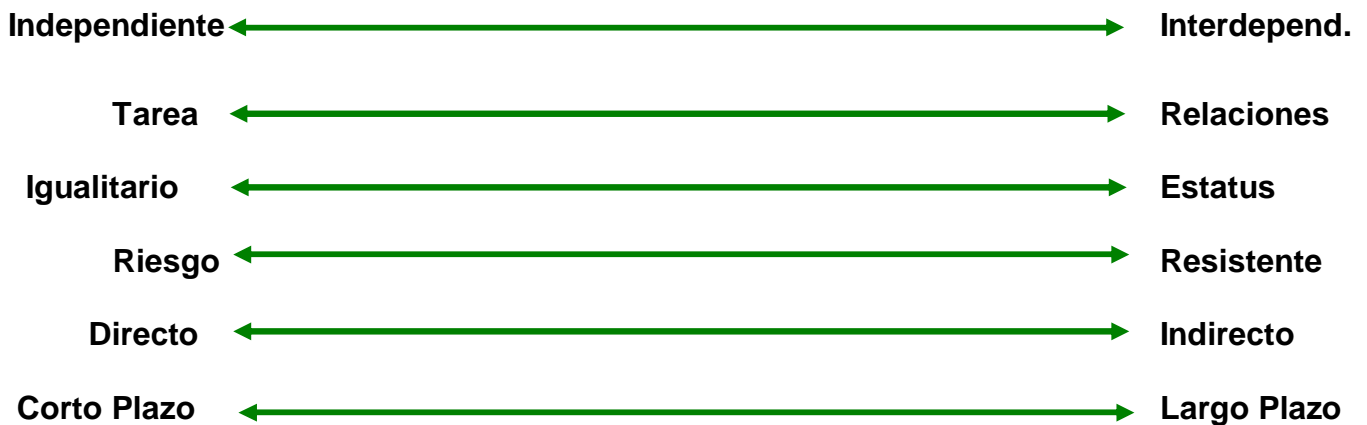


# EJERCICIO: CREAR PERFILES CULTURALES

## Instrucciones

En cada una de las siguientes escalas de dimensión cultural:

- t Marque con una "X" la que represente su propia orientación cultural. Conecte las "X's" verticalmente.
- t Marque con una "E" la que represente su percepción de la cultura corporativa de ExxonMobil. Conecte las "E's" verticalmente.
- t Marque con una "C" la que represente cómo usted cree que deba ser un empleado o miembro del equipo que es o planea ser coach. Conecte las C's verticalmente.



## Preguntas de Discusión

- ¿Qué nota acerca de los perfiles?
- ¿Cuáles son las implicaciones para coaching?

# DAR RETROALIMENTACIÓN EN UN AMBIENTE DE TRABAJO MULTI-CULTURAL

Las expectativas y las prácticas relacionadas con la retroalimentación pueden variar perceptiblemente a través de culturas, lo cual genera retos reales para coaching con empleados de diversas culturas. Por ejemplo, lo que puede considerarse apropiado en una retroalimentación directa en los EEUU, puede ser interpretado como un ataque o insensibilidad por personas que tienen un abordaje más indirecto de los asuntos.

Las dimensiones culturales siguientes pueden incidir mucho al dar retroalimentación. Las de la izquierda tienden a ser características de las personas de países Anglosajones, mientras las dimensiones de la derecha son más representativas de las culturas del Oeste Asiático, del Oriente, de Africa Central y de América Latina.

<p><b>Igualitario</b></p> <p>La retroalimentación fluye en múltiples direcciones, entre el líder del equipo y los miembros del equipo.</p>	<p style="text-align: right;"><b>Estatus</b></p> <p>Retroalimentación en una dirección – del líder al subordinado.</p>
<p><b>Independiente</b></p> <p>Para reforzar la responsabilidad individual, la retroalimentación es ofrecida a nivel individual.</p>	<p style="text-align: right;"><b>Interdepend.</b></p> <p>Para evitar que una persona del equipo no se sienta humillada, la retroalimentación es ofrecida al grupo aunque la intención sea dirigirla a la persona.</p>
<p><b>Tareas</b></p> <p>La retroalimentación está focalizada en los logros de la tarea o los resultados esperados. Los temas personales son deliberados separándolos del desempeño.</p>	<p style="text-align: right;"><b>Relaciones</b></p> <p>Los asuntos personales y de las tareas no se separan. Los sentimientos y los factores de direccionamientos son importantes en el proceso de retroalimentación.</p>
<p><b>Directo</b></p> <p>Se utilizan palabras claras y precisas para evitar los malos entendidos y asegurar la comunicación.</p>	<p style="text-align: right;"><b>Indirecto</b></p> <p>Valoración del uso de lenguaje indirecto como una forma de evitar la confrontación y mantener la armonía.</p>

Adapted From Gundling, Ernest. Working GlobeSmart: 12 People Skills for Doing Business Across Borders. Davies-Black Publishing, 2003.

## Preguntas de Discusión

- ¿Cómo puede aplicar esto en una situación real en su trabajo?

---

## CONSEJOS PARA DAR RETROALIMENTACIÓN A EQUIPOS MULTI-CULTURALES

En algunos casos la cultura de la corporación define las expectativas relacionadas a la manera en que debe darse retroalimentación. Sin embargo, dado el hecho de que dar retroalimentación puede ser difícil ocasionalmente, a los coaches les conviene ser especialmente sensibles a los factores culturales.

- 1. Conversar abiertamente sobre las expectativas y el proceso de retroalimentación.** Cree los acuerdos más convenientes para el equipo y los individuos.
- 2. Iniciar conversaciones informales frecuentemente sobre el desempeño del individuo y del equipo.** No espere las “Evaluaciones de Desempeño” para ofrecer reforzamiento o redireccionamiento. Esto puede producir cierta ansiedad asociada con una “sesión formal de retroalimentación”.
- 3. Considerar la utilización de una tercera persona para entregar la retroalimentación de forma indirecta a los empleados o miembros del equipo de alto perfil,** particularmente en los casos con alta orientación a la jerarquía. Seleccione a alguien conocido y que inspira respeto, preferiblemente con una posición alta en relación a quién va a recibir la retroalimentación.
- 4. Usar preguntas indirectas** para abordar los asuntos que usted desea conversar: “*¿Cuál era su impresión de la reunión de ayer, acerca del cambio en el horario?*” Esto comunica su interés en hablar de un asunto en particular.
- 5. Abordar los asuntos del desempeño con todo el equipo, cuando trabaja con culturas orientadas a grupos.** Puede ofrecer reconocimiento positivo al grupo así como conversaciones sobre los temas de desempeño.
- 6. Practicar el “Feed Forward.”**



# COACHING DE DESEMPEÑO: CERRAR LAS LAGUNAS DEL DESEMPEÑO

El Coaching del Desempeño se ofrece con intención de cerrar *las lagunas en el desempeño*. El primer paso es analizar los factores causales.



## Preguntas de Discusión

- ¿Cuál de las dos explicaciones describe la mayoría de lagunas de desempeño que Ud. ha observado en su área de trabajo?
- ¿Cómo podrían sus estrategias de coaching diferenciarse para los dos tipos diferentes de lagunas en el desempeño?

# CONSEJOS PARA RETROALIMENTAR EL DESEMPEÑO

Dialogar sobre el desempeño y los niveles del desempeño puede ser una de las tareas más difíciles del trabajo del coach. Esto es especialmente verdad cuando debe conversar sobre discrepancias entre su valoración del desempeño del colaborador y la autoevaluación del mismo.

## Evitar sorpresas

- ❑ Si ha hecho un trabajo efectivo durante la retroalimentación continua, los comentarios de la evaluación del desempeño serán los esperados.
- ❑ Establecer criterios. Los niveles deben ser medidos a través de las metas y las oportunidades de desarrollo identificadas en revisiones anteriores.

## Buscar un balance

- ❑ Evitar que la evaluación de un área de desempeño tenga influencia en su evaluación de otras áreas – sean positivas o negativas.
- ❑ Centrarse en las tendencias del desempeño. Comentarios y puntajes pueden centrarse en las tendencias en el desempeño, y no en lo más reciente o más destacado del año.
- ❑ Conocer a sus empleados. Mientras más puede ligar el desempeño de la persona y sus metas futuras con sus fortalezas y metas de desarrollo personal, más estimulante y productiva será la conversación.
- ❑ No evitar las “malas noticias”. El sólo focalizarse en las fortalezas y los logros puede ser una tentación, más es crítico abordar también las áreas de mejoría necesarias para que el colaborador logre sus metas, mientras comunica el interés en el coach en el desarrollo integral del colaborador.

## Establecer un diálogo

- ❑ Enmarcar cuidadosamente el contexto de la conversación, comunicando claramente sus intenciones y generando el compromiso del empleado para una interacción positiva y productiva.
- ❑ Animar una conversación de doble vía sobre las tendencias del desempeño y las metas, usando sus habilidades de escucha.
- ❑ Proporcionar ejemplos específicos.
- ❑ Enfocarse en el futuro: mientras es necesario hablar del desempeño pasado, la prioridad es para fijar objetivos y crear motivación para el futuro.

# PROCESO PEPR DE COACHING

Este proceso de coaching del desempeño puede ser usado para una evaluación de desempeño y para otras sesiones de coaching.

## Clarificar el Propósito y resultados del coaching

- n Establecer rapport y confianza.
- n Comunicar su objetivo para la conversación de desempeño.
- n Invitar a la persona a un diálogo abierto.
- n Tomar los pasos necesario para establecer objetivos comunes.

## Establecer un Diálogo

- n Describir las expectativas de desempeño o exigencias del trabajo resueltos o no resueltos y, cuando sea apropiado, refuerce las conductas positivas.
- n Explorar las razones de las lagunas de desempeño, separando las razones de las excusas.
- n Hacer preguntas abiertas que promuevan el pensamiento crítico y la exploración.
- n Escuchar cuidadosamente el contenido así como los sentimientos que se expresen; confirme su entendimiento.
- n Proporcionar la información necesaria, habilidades a desarrollar o apoyo.
- n Generar nuevas opciones y soluciones juntos.

## Desarrollar un Plan, que incluya seguimiento

- n Ser específico.
- n Verificar la necesidad de recursos y de apoyo.
- n Establecer un plan de seguimiento.

## Reforzar acuerdos y compromiso

- n Resumir los nuevos acuerdos.
- n Confirmar los compromisos.
- n Confirmar su propio compromiso y plan de apoyo.
- n Finalizar con una nota positive.

# CASO DE ESTUDIO DE COACHING

## PREPARACIÓN DEL CASO

En sus grupos, van a:

- t** desarrollar un estudio de caso de coaching de desempeño que describa una típica y retante situación, basado en uno o más casos o situaciones que haya experimentado u observado. OJO: No presente una situación que identifique a un empleado actual.
- t** Escribir su caso en el rotafolio.

**q** La situación:

**q** Datos relevantes pasados incluyendo cuanto tiempo lleva de estar presente la situación, intervenciones de coaching anteriores, perfil del empleado y respuestas previas a la discusión:

**q** El impacto de la situación en el empleado, en el trabajo y en otras personas:

**q** Su objetivo o intención para el coaching:



# CASO DE ESTUDIO DE COACHING

## RONDA UNO

- ❑ Seleccionen a un miembro del grupo para que se quede en la mesa como representante del caso, describiendo la situación a otros grupos que rotarán en su mesa.
- ❑ El resto del grupo pasará a la mesa siguiente donde escucharán un resumen del caso que preparó el grupo de esta mesa.
- ❑ Dialogarán acerca la situación de coaching, la aplicación de todas las destrezas de coaching y procesos presentados en este programa, construir confianza, comunicación de expectativas.
- ❑ Los “visitantes” harán las preguntas que sean necesarias, al representante del caso, para entender la situación y desarrollar su plan.
- ❑ Usarán la hoja de trabajo PEPR para crear un plan de coaching, Puede usar papel adicional si es necesario.
- ❑ Presente el plan al representante del caso.

## RONDA DOS

- ❑ Repetición del proceso para el segundo caso.

## RETOMAR

Vuelva a su grupo original:

- ❑ El representante del caso presenta los dos planes de coaching sugeridos por los otros grupos.
- ❑ Su grupo discute los planes y determina su plan siguiente integrando las mejores ideas de los otros grupos, con sus propias ideas para la situación.
- ❑ Presente su caso y plan de coaching a la reunión plenaria.

# HOJA DE TRABAJO DE COACHING PEPR

Clarifique propósito y resultados del coaching

Notas

- n Establezca rapport y confianza
- n Comunique su objetivo para la discusión de desempeño
- n Invite a entablar un diálogo abierto
- n Tome los pasos para establecer objetivos comunes

## Establezca un Diálogo

- n Describa las expectativas de desempeño o requerimientos del trabajo resueltos o no resueltos y cuando sea apropiado refuerce las conductas positivas.
- n Explore las razones de las lagunas de desempeño, separando las razones de las excusas.
- n Haga preguntas abiertas que promuevan el pensamiento crítico y la exploración
- n Escuche cuidadosamente el contenido así como los sentimientos que se expresen; confirme su entendimiento
- n Proporcione la información necesaria, habilidades a desarrollar o apoyo
- n Generen nuevas opciones y soluciones juntos

## Desarrolle un plan, que incluya seguimiento

- n Sea específico
- n Verifique la necesidad de recursos y de apoyo
- n Establecer el plan de seguimiento.

## Refuerce acuerdos y compromiso

- n Resuma los nuevos acuerdos
- n Confirme los compromisos
- n Confirme su propio compromiso y plan de apoyo
- n Finalice con una nota positiva

# COACHING Y LA RESISTENCIA AL CAMBIO

## Comprendiendo La Resistencia Al Cambio

Cuando usted hace coaching a empleados, usted los está enganchando a un proceso del cambio. Está trabajando con ellos para cambiar los comportamientos, las actitudes y los compromisos que afectarán el desempeño del trabajo y su propio crecimiento profesional. El cambio puede crear sensaciones de resistencia y del malestar. Esto puede ocurrir aun cuando el cambio se reconoce como positivo, deseable y necesario. Tenga cuidado de no presuponer que toda resistencia el cambio está basada en no desear cambiar.



Investigaciones han mostrado que estas personas resisten el cambio por cuatro razones primarias:

1. En gran medida, la mayoría de la resistencia ocurre porque la gente no sabe suficiente acerca del cambio. Necesita la información y una oportunidad para hacer preguntas.
2. La razón siguiente en frecuencia ocurre cuando la gente no sabe cómo apoyar el cambio. Necesitan capacitación u otra forma de ayuda.
3. La siguiente razón de resistencia está basada en su no participación en la decisión o en el proceso del cambio, y por lo tanto, no se sienten dueños del proceso sino víctimas de él.
4. La razón menos frecuente es la más sospechada: una desgana absoluta de cambiar, muchas veces basada en su percepción del impacto negativo que tendrá el cambio.

### Preguntas

- ¿Qué situaciones ha tenido con empleados que han mostrado fuerte resistencia al cambio?
- ¿Cuál de las cuatro categorías explica más esta resistencia?
- ¿Qué ha hecho – o podría hacer – para ayudarlos a superar esta resistencia a cambiar?

## MANTENER EL DIÁLOGO MIENTRAS RESPONDE A LA RESISTENCIA

Ocasionalmente, Ud. va a percibir resistencia a su retroalimentación. Esto puede ser una respuesta natural si alguien interpreta su retroalimentación como un desafío o una crítica. Estas pautas pueden ayudar a reducir defensividad y a volver a una discusión productiva.

Dejar de hablar.

Hacer preguntas facilitadoras como, *“¿Qué más le preocupa acerca de este plan?”*

Escuchar atentamente.

Reenmarcar la objeción de tal manera que le comunique a la persona su entendimiento por su preocupación, ejemplo: *“Yo puedo entender por qué usted tiene preguntas sobre cómo la nueva estructura afectará su trabajo.”*

Después confirmar lo que entiende:

- Acepte su realidad: *“Puedo entender Ud. vé esto de esta manera.”*
- Encuentre algo en lo que estén de acuerdo: *“Sí, estamos hablando acerca de un significativo cambio para usted.”*
- Abordar las preocupaciones expresadas: *“Veamos si podemos tratar cada una de sus importantes preocupaciones.”*

Explorar alternativas, por ejemplo:

- Decir: *“Ud. puede tomar algo de tiempo para considerar esta retroalimentación y ver si es aplicable.”*
- Reconocer que las dos personas pueden ver las cosas de manera diferente.
- Explorar maneras alternativas de percibir la situación.
- Generar acuerdos para conductas y acciones alternativas.
- Si es necesario, pueden reconocer que hay un impase y acordar volver a conversar más adelante.

## DESAFÍOS DEL COACHING

El rol de coach presenta algunos retos a nivel personal e interpersonal. Es importante anticipar estos retos y prepararse para hacer, con efectividad, su labor de coach. ¿Cuáles retos puede anticipar?

Desafío	Recomendación
Malestar/miedo de confrontar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepárese — mientras más preparado esté más confiado se sentirá</li> <li>• Practique — con otra persona (manteniendo confidencialidad)</li> <li>• Pequeños inicios — inicie con las interacciones menos desafiantes y luego avance hacia los temas de desempeño más difíciles</li> </ul>
Manejar sus propias emociones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuche sus sentimientos. ¿Qué le dicen?</li> <li>• Maneje los sentimientos intensos con técnicas de gerencia eficaz del stress.</li> <li>• Manténgase enfocado en sus intenciones y los objetivos comunes</li> <li>• Tómese un descanso si es necesario para calmarse y tomar nueva perspectiva del tema.</li> </ul>
Ser asertivo sin ser paternalista.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopte un estilo colaborativo</li> <li>• Indique claramente la conducta comparándola con la expectativa – de frente y sin juicios.</li> <li>• Permanezca centrado en el tema y evite desviarse</li> </ul>
Separar el hecho de la opinión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haga su investigación, y obtenga los hechos</li> <li>• Céntrese en los hechos y proporcione ejemplos</li> <li>• Esté seguro de conseguir bastante insumos de otros para sacar conclusiones correctas</li> </ul>
Coaching sin provocar defensividad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Céntrese en la construcción de relación con el miembro del equipo. Céntrese en el comportamiento, no la persona; evite las etiquetas</li> <li>• Utilice la comunicación para mayor entendimiento</li> <li>• Permanezca positivo</li> </ul>
Otros:	

## EJERCICIO: COACHING TRANSGENERACIONAL

En este ejercicio podrá tener la oportunidad de discutir acerca de las necesidades y los retos relativos al coaching transgeneracional.

### RONDA UNO: Grupos de la Misma Generación

Reúnase con su grupo. Discutan y documenten sus respuestas al siguiente cuestionario. Prepárese a compartir sus respuestas en la segunda ronda.

- Ø ¿Cuáles son sus valores fundamentales en el trabajo? ¿Qué es importante para usted en el trabajo?
- Ø ¿Cuál es su manera preferida de recibir coaching?
- Ø ¿Qué puede ser desafiante al trabajar con empleados más jóvenes?
- Ø ¿Qué puede ser desafiante al trabajar con empleados más adultos?

### RONDA DOS: Grupos de Generaciones Mixtas

- Ø Compartan las respuestas de los diferentes grupos en la ronda uno.
  - Discutan los valores en el trabajo y los estilos preferidos de coaching.
  - ¿Cuáles similitudes y diferencias se presentan en el grupo de la misma generación?
  - ¿Entre grupos generacionales?
  - ¿Cuáles son los retos fundamentales de trabajar con grupos transgeneracionales?
  - ¿Cuáles son las implicaciones para el coaching transgeneracional?



## CONSEJOS - COACHING TRANSGENERACIONAL

El coaching transgeneracional incluye el reconocimiento de las diferencias, la apreciación de las fortalezas y la contribución única de cada generación para poder construir sobre estas fortalezas. ¿Qué tanto le sirven estas estrategias?

### Estrategias de los más jóvenes para con los más experimentados

- Ø Comunicar respeto por la gran experiencia acumulada que tienen.
- Ø Pedir sus opiniones y usarlas para crear consenso.
- Ø Siempre que sea posible comunicar todo cara a cara en lugar de e-mail o mensaje grabado.
- Ø Ofrecerles oportunidades de mostrar sus experiencias y competencias.
- Ø Reconocer el valor del estatus y de los símbolos de reconocimiento.
- Ø Ofrecerle atención directa ya sea compañero o miembro del equipo evitando multitarea en ese momento.
- Ø Reconocer que puede enseñarle sobre las realidades políticas y de la organización.
- Ø Asegúrese de conocer acerca de la historia y las tradiciones y considerar cuidadosamente cualquier cambio.

### Estrategias de los más experimentados con los más jóvenes

- Ø Comunicar respeto por su experticia, creatividad y especialización.
- Ø Ser directo y específico, evite dar vueltas al asunto y usar jergas.
- Ø En la medida de lo posible, transmitir información con el correo electrónico, evitando así las reuniones que puedan parecer innecesarias.
- Ø Manténerse tecnológicamente actualizado.
- Ø Evitar micro-gerenciar. Proporcione dirección y luego suficiente autonomía.
- Ø Retarlos con varios proyectos simultáneos.
- Ø Ofrecer retroalimentación constructiva frecuentemente.
- Ø Respetar las diferencias en cuanto a valores y ética del trabajo, especialmente en lo relativo al balance trabajo-vida.
- Ø Relajarse. Tome tiempo para conversaciones informales y algo de diversión en el trabajo.



---

# COACHING DEL DESARROLLO: ¿POR QUÉ DEBEMOS CUIDAR EL DESARROLLO DEL EMPLEADO?

## Instrucciones

- Imagine que Ud. esta participando en una comisión para evaluar una propuesta para eliminar los programas de desarrollo del empleado. Su tarea es desarrollar un fuerte argumento de apoyo al desarrollo del empleado, desde cada una de las siguientes perspectivas:

n Perspectiva del Empleado:

n Perspectiva del Gerente/Líder del Equipo:

n Perspectiva de la Organización:

## EL ROL DEL COACH DEL DESARROLLO

El rol del coach del desarrollo es ayudar a los empleados a **establecer e implementar** objetivos de desarrollo y un plan de acciones que satisfagan las necesidades del empleado y de la organización. Eso significa que el coach maneja activamente los cuatro pasos del proceso del desarrollo:



---

## FIJAR METAS DE DESARROLLO

El modelo TOP puede ser una herramienta muy valiosa al momento de fijar las metas de desarrollo. Reúnen los talentos y las pasiones del empleado con las necesidades y las oportunidades de la organización. Busque los objetivos en el área de convergencia de estos tres factores:



### Preguntas de Discusión

- Ponga una “x” donde más se encuentren sus propios objetivos de desarrollo.
- ¿Cuáles objetivos de desarrollo adicionales pudieran encontrarse en su “área de convergencia”?
- Piense en un empleado o miembro del equipo que esté motivado en cuidar su crecimiento. ¿Cuáles objetivos ofrecerían a esta persona las oportunidades más importantes para su desarrollo? ¿Cómo puede descubrirlas?

## GENERAR UN PLAN DE DESARROLLO

A menudo asociamos el desarrollo del empleado con el entrenamiento formal. Sin embargo, las personas aprenden y se desarrollan a través de una variedad de recursos, en las organizaciones. El conocer estos recursos puede ayudarle a hacer un acompañamiento más comprensivo e integrado del desarrollo del empleado. ¿Cuál es la opción más efectiva para el plan de desarrollo de sus empleados o miembros de equipo?

Recurso	Actividades
Educación Formal/Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>q Capacitación externa y programas educativos</li> <li>q Capacitación interna y programas educativos</li> <li>q Programas de Posgrado</li> </ul>
En la Experiencia de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>q Ampliar los roles de liderazgo</li> <li>q Liderar un Equipo</li> <li>q Rotación del trabajo</li> <li>q Ampliar las responsabilidades del trabajo</li> <li>q Proyectos especiales</li> <li>q Enseñar a otros</li> <li>q Crear un manual de procesos de trabajo</li> <li>q Transferencia lateral</li> <li>q Coaching con otros</li> <li>q Coordinar un comité</li> </ul>
Observando e Interactuando con Otros	<ul style="list-style-type: none"> <li>q Coaching y mentoría</li> <li>q Compromisos</li> </ul>
Auto-Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>q Entrevistas con expertos</li> <li>q Asistir a conferencias y reuniones profesionales.</li> <li>q Participar en organizaciones profesionales</li> <li>q Mantenerse actualizado por medio de libros, websites etc.</li> </ul>



## APOYAR A LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS

No es suficiente con apoyar las oportunidades de desarrollo. Cuando las nuevas habilidades no se refuerzan en el lugar de trabajo, el resultado es pérdida de tiempo, esfuerzo y dinero, y la decepción por los objetivos no logrados. Como puede ver a continuación presentamos unos tips usados o no utilizados para apoyar la transferencia de conocimientos:

### Tips

- n Facilitar retroalimentación continua, no solamente la suya, sino la de los clientes, los compañeros y del trabajo.
- n Proveer incentivos, premiaciones y reconocimientos por el desempeño de los empleados.
- n Ser insistente: Si los objetivos de desarrollo fueron dirigidos hacia nuevas y mejores prácticas de trabajo, hable de estas prácticas con frecuencia con sus empleados a fin de mantenerlos centrados en ello.
- n Dar ejemplo, siendo un modelo de las nuevas prácticas o procedimientos.
- n Ofrecer oportunidades de desarrollo continuo.
- n Medir y publicar los resultados del negocio o de la satisfacción de cliente. Dejar saber a los empleados que están haciendo la diferencia.
- n Asegurarse de que los empleados tengan acceso continuo a los recursos y la información necesarios para apoyar sus nuevas habilidades.
- n Aumentar sus conocimientos y elimine las barreras que puedan impedir que sus empleados hagan uso de sus nuevas habilidades y conocimientos.

### ***Recuerde:***

***Es su responsabilidad reforzar las nuevas habilidades y comportamientos***

---

## EJERCICIO: DESARROLLO DE UNA HOJA DE TRABAJO

Use esta hoja de trabajo para el plan de coaching del desarrollo de uno de sus empleados o miembro del equipo.

n **Desarrollo de Objetivos**

n **Desarrollo de Planes**

n **Plan de Retroalimentación**

n **Apoyo a la Transferencia de Conocimientos**

## APOYO AL CAMBIO EN EL EMPLEADO

Es importante recordar que la meta de todo proceso de coaching es el cambio. El cambio exitoso, acertado, incluso en apoyo de metas positivas, puede requerir tiempo y esfuerzo significativos de usted, como coach. Para ayudar al proceso, he aquí algunas acciones que podrá realizar:

- Ø **Resaltar Acciones Fronterizas** (eventos que hacen visible el cambio), por ejemplo: nuevos títulos, anuncio de nuevas responsabilidades de trabajo, nueva oficina, reporte de procesos
  
- Ø **Usar sus Destrezas de Coaching** para mantener una regular y productiva interacción de coaching :
  - Mantenga el rapport y ofrezca frecuentemente la oportunidad de dialogar y ayudar con los sentimientos, las preocupaciones y así apoyar el logro del éxito. Escuche cuidadosamente. Esté atento “a cómo va” la conversación.
  - Sea conciente de su poder de influencia en el empleado para creer que el cambio y el éxito son posibles. Deliberadamente cree espacios de confianza, auto-estima y comunicación de altas expectativas.
  
- Ø **Proveer Retroalimentación Continua.** Ofrezca retroalimentación de reforzamiento y de redireccionamiento durante el proceso de cambio y desarrollo.

### Pregunta

- ¿Cuáles pasos puede dar para apoyar la necesidad de cambio de uno de sus empleados o miembro del equipo?



---

## HACIA ADELANTE

Ahora es tiempo de identificar los pasos para continuar su desarrollo como coach (ver sus Registros de Aprendizaje y Plan de Comunicación de Coaching de las páginas 25-26).

Como resultado de este taller, ¿qué quiere hacer?

**Empezar a hacer:**

**Dejar de hacer:**

**Continuar haciendo:**