

C O A C H I N G

Prof. Dr. Antonio Ares Parra

A. Ares

COACHING

1

CONCEPTO de *COACHING*

- Es la forma en que alguien ayuda a otra persona a que sea capaz de conseguir sus propios resultados.
- Es una relación de influencia, aceptada de forma positiva, para que se genere un aprendizaje. Se basa en preguntar y escuchar activamente para reflexionar juntos sobre el camino a recorrer en la mejora del rendimiento.
- Libera el potencial de la persona para mejorar su rendimiento.
- Ayuda a crear una cultura de mayor feedback y conocimiento de uno mismo.
- Ayuda a conseguir la confianza necesaria para delegar.

¿CUÁL ES EL PAPEL DEL *COACH*?

- 1.- **Mostrarte** el camino en el que estás
(cuestionando las creencias)
- 2.- Señalarte las posibles opciones y **ayudarte** a
tomar una nueva dirección (centrado en
objetivos)
- 3.-Ayudarte a **persistir** en el cambio
(estimulando tus valores)

REQUISITOS DEL *COACH* (*entrenador*)

- Hacer buenas preguntas en el sentido socrático
- Practicar la escucha activa y la reformulación
- Facilitar cambios de conducta
- Estar centrado en los resultados
- Basarse en el principio de realidad
- Mantenerse a la distancia óptima del problema
- Tener capacidad asertiva

REQUISITOS DEL *COACHEE* (*aprendiz*)

- **COMPROMISO:** asumir responsabilidad en las decisiones.
- **ESFUERZO:** afrontar las dificultades y cumplir los compromisos pactados.
- **HUMILDAD:** asumir errores sin culpar a otros.
- **DEDICACIÓN:** dedicar el tiempo de entrenamiento a la actividad pactada.

REQUISITOS DE LA RELACIÓN CONOCER AL APRENDIZ

- Sus intereses y la finalidad del proceso
- Sus competencias: puntos fuertes y débiles
- Su personalidad y estilos de comunicación
- Cómo lo perciben otros (feedback 360°)
- Sus comportamientos recurrentes

COACHING SIRVE PARA:

- Aumentar tu **poder** personal: eliminar dificultades y crear hábitos.
- Rectificar tu **proceder**: priorizar, organizarte, actuar.
- Usar bien el **tiempo**: hacer lo importante.
- Construir **relaciones** sólidas y enriquecedoras.
- Hacer el **trabajo** más interesante.
- Trabajar con **inteligencia**.
- **Comunicarte** con fuerza y elegancia.
- **Cuidar** de ti mismo y buscar el **éxito**.

ATRIBUTOS DEL *COACH* COMPETENTE

- Conocimiento de los sistemas organizativos
- Experiencia en resolver problemas
- Conocimiento de las conductas de las personas y de los procesos grupales
- Disponer de un modelo de cambio empresarial
- Habilidades y técnicas de comunicación
- Comprender los mecanismos del aprendizaje
- Interés por el desarrollo humano
- Capacidad empática y perseverancia para generar confianza y compromiso
- Paciencia para facilitar los procesos de cambio
- Realizar evaluación apropiada
- Capacidad de desafiar creencias erróneas

QUÉ Y CÓMO APRENDEMOS

- SE APRENDEN
 - Conocimientos (saber)
 - Habilidades (poder)
 - Actitudes (querer)
- PROCESO de aprendizaje:
 - No sé que no sé
 - Sé que no sé
 - Sé que sé
 - No sé que sé

PROCESO DE APRENDIZAJE

1ª etapa: **DESAPRENDIZAJE**

estimular autoconciencia

analizar valores

confrontar resistencias

evaluar compromiso

2ª etapa: **CAMBIO**

analizar creencias autolimitadoras

establecer ventajas nuevos comportamientos

3ª etapa: **REAPRENDIZAJE**

potenciar nuevos comportamientos

permitir y proteger las nuevas prácticas

4ª etapa: **INSTITUCIONALIZACIÓN**

asegurar transferencia de conocimientos

PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE DE ADULTOS

- RELEVANTE: entender los beneficios
- Orientado a RESULTADOS
- ACTIVO, haciendo cosas
- INDIVIDUAL, personalizado
- El aprendizaje es un proceso de ensayo error/acierto. Se experimenta.
- Sustituye una conducta no competente por otra competente.
- Adquiere capacidad de respuesta; es responsable de su propio desarrollo

REVISIÓN DE LOS APRENDIZAJES

- ¿Qué ha ido bien y qué no ha ido bien? ¿Qué información tengo ahora que antes no tenía ?
- ¿Qué he aprendido sobre el comportamiento que me pueda servir en otras ocasiones?
- ¿Qué idea o conducta debo cuestionarme para sustituirla por otra?
- ¿Cómo, dónde y cuándo puedo utilizar este aprendizaje para mejorar mi rendimiento?

PROCESO DE *COACHING* I

- **Establecimiento de la relación**
 - propuesta y acuerdo
 - evaluación del punto de partida
 - establecer relación de confianza
- **Planificación de la acción**
 - establecer valores, visión y objetivos
 - desarrollar estrategias de acción
- **Ciclo de *coaching***
 - acción, *feedback*
 - aprendizaje
 - revisión, reevaluación
 - cierre
- **Seguimiento**
 - prevención de regresiones
 - plan de continuidad

PROCESO DE *COACHING* II

- **DIAGNÓSTICO:** entender la situación real. Distinguir los síntomas de las causas del problema.
- **OBJETIVO:** explícito, concreto y claro. Formulados en positivo y de futuro. Compromiso en su consecución. Expectativa de éxito.
- **PLAN DE ACCIÓN:** de trabajo y de relaciones.
- **ANÁLISIS DE RESULTADOS:** verificar impacto en resultados y personas.
- **CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS:** asegurar procedimientos de seguimiento y supervisión.

CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO

- Centrarse en el desarrollo y no en los defectos
- Cuestionar creencias limitadoras y generar creencias de éxito
- Desarrollar comportamientos que faciliten resultados
- Generar compromiso y responsabilidad sobre los resultados
- Aumentar flexibilidad y autoestima disminuyendo la resistencia al cambio
- Dar feedback continuo sobre desempeño

CREENCIAS

- Yo debería...
- La gente...
- Tengo que...
- El mundo es...
- Si no consigo...entonces...
- Depende de...que yo...
- Nunca...
- Siempre...
- Hasta que...
- Después de que...
- Sólo pretendo que...
- No consigo, pero intento...
- Viviré feliz cuando...
- Soy demasiado...

CREENCIAS POTENCIADORAS

- Si quieres comprender, **actúa**
- No hay fracaso, tan sólo **aprendizaje**
- No hay personas sin **recursos**, tan sólo pensamientos sin recursos
- Toda conducta tiene un **propósito**
- Tener una **opción** es mejor que no tener ninguna
- Lo estás haciendo lo mejor que puedes y aún **puedes** hacerlo mejor
- Nos formamos nuestros **mapas mentales** con las experiencias de nuestra vida y actuamos como si esos mapas fuesen la realidad pero **pueden cambiarse**

CREENCIAS LIMITADORAS

- Sin sufrimiento no hay beneficio
- Para ser feliz tengo que ser rico
- El éxito requiere tiempo
- No puedo fiarme de nadie
- La mayoría de la gente tiene más suerte que yo
- Nunca consigo lo que quiero
- No puedo lograr lo que deseo
- He llegado a mi límite
- No hay forma de superar un mal comienzo
- No puedo trabajar con esta persona

CARACTERÍSTICAS DE LAS CREENCIAS LIMITADORAS

- Enfatizan los aspectos **negativos** (problemas, riesgos, dificultades)
- Asignan **éxitos** a factores **externos** (suerte) y **fracasos** a factores **internos** (capacidad, culpa)
- **Generaliza**: confunde el **hacer** con el **ser**
- **Totaliza**: todo-nada, siempre-nunca

DESAFIAR LAS CREENCIAS LIMITADORAS

- Es posible que...
- Otra opción sería que...
- Puedo...
- Haré...
- Terminaré...
- Al menos conseguiré que...
- Debo tener en cuenta que...
- Ya es hora de que...

OBJETIVOS AL DESAFIAR LAS CREENCIAS

- Reducir emociones negativas
- Hacer realistas las expectativas
- Potenciar autonomía
- Permitir, dando protección
- Aumentar responsabilidad personal sobre la propia conducta

CAMBIAR IDEAS PRECONCEBIDAS

- Que expliciten sus creencias
- Cuestionar las creencias
- Explorar el impacto de la idea en los resultados
- Desarrollar ideas alternativas
- Probar cómo funciona la nueva idea
- Resaltar dónde ha habido progresos
- Asegurar que se automatiza la nueva idea

TÉCNICAS DE PREGUNTAS

- De **identificación**: qué, cómo, cuándo, dónde
- De **alternativa**: en qué sentido, cuál de ellas
- De **clarificación**: qué quiere decir, qué significa para usted, he entendido bien
- De **profundización**: podría añadir algo más
- De **desafío**: es una opinión o un dato, qué pruebas tiene, es útil
- De **confrontación**: afirma que...pero en realidad...; dice que...pero aún así...

EJEMPLOS DE PREGUNTAS PODEROSAS

- ¿Qué es lo que quieres conseguir?
- ¿Qué otras opciones tienes?
- ¿Qué es lo importante para ti en ese tema?
- ¿Qué estás dispuesto a abandonar por eso?
- ¿Qué es lo que no estás dispuesto a cambiar?
- ¿Qué tratabas de conseguir al hacer eso?
- ¿Qué puedes aprender de eso?
- ¿Qué harás de forma diferente la próxima vez?
- ¿Qué hay de bueno en la situación presente?
- ¿Qué puedes hacer para que eso cambie?
- ¿Qué podría impedirte emprender la acción?

PREGUNTAS EN EL PLAN DE ACCIÓN

- ¿Cuál es mi plan de aprendizaje y mi plan de acción?
- ¿Qué importancia tiene para mí en una escala de 1 a 10?
- ¿Qué, cuándo y dónde lo haré?
- ¿Qué estrategias necesito para cumplir el plan?
- ¿Cómo demostraré que he alcanzado mis objetivos?
- ¿Cómo reconocerán los compañeros mis nuevos conocimientos y técnicas?

PREGUNTAS: CONSEJOS DE UTILIZACIÓN

- Haga la pregunta en el momento oportuno
- Piense en la utilidad de la respuesta
- Una conversación no es un interrogatorio
- Use un lenguaje sencillo
- Sepa de antemano lo que quiere preguntar
- Pregunte al principio para comprender
- Pregunte después para conseguir

TÉCNICAS EFICACES DE ESCUCHA

- Escucha pasiva (silencio): deja hablar
- Monosílabos: anima a continuar
- Comunicación no verbal: presta atención
- Reconocimiento: contrasta información
- Aperturas: amplía información
- Escucha activa: transmite comprensión
 - eco: repite
 - reformulación: reproduce
 - reflejo de sentimientos: expresa

VENTAJAS DE LA BUENA ESCUCHA

- Reduce la tensión
- Se aprende
- Se hacen amigos
- Se ayuda a otros
- Se acercan criterios
- Estimula la cooperación
- Ayuda a tomar decisiones
- Evita problemas
- Se disfruta más
- Se gana tiempo

DECÁLOGO SOBRE LA ESCUCHA

- ¡Deje de hablar! No podrá escuchar si sigue hablando
- Haga que su interlocutor sienta confianza
- Demuestre a su interlocutor que le está escuchando
- Elimine las distracciones
- Póngase en el lugar del otro (empatía)
- Sea paciente. No interrumpa
- Trate de entender, no para oponerse
- No argumente ni critique en exceso. No discuta
- Pregunte lo que necesite saber

TÉCNICAS DE RESPUESTAS

- No critique a la persona. Critique aspectos específicos de su conducta
- Constate, en vez de adivinar lo que está pensando o sintiendo
- Evite decir "tú siempre" o "tú nunca"
- Evite las categorías cierto-falso, bueno-malo
- Cuando surjan diferencias, procure transigir
- Use "mensajes-yo" en vez de "mensajes-tú"
- Sea directo y honesto al expresar lo que piensa y siente
- El otro tiene tu misma categoría personal