

Coaching de Ejecutivos

Ben Dattner, Ph.D.

Dattner Consulting, LLC

1) INTRODUCCIÓN

2) DISTINCIONES

3) EL COMPROMISO DEL COACHING

4) IMPLEMENTACIÓN

5) LAS PREGUNTAS GRANDES

INTRODUCCIÓN

Orígenes
Definiciones
Quién esta coaching?
A quién se esta coaching?
Qué involucra el coaching?
Dónde se hace coaching?
Por qué se ha vuelto tan popular?
Cuál es la mejor forma de lograrlo?

Sócrates (469 AC - 399 AC)

"Una vida sin examinar no merece ser vivida."

"No puedo enseñarle nada a nadie, solo puedo hacerlos pensar."

1950s

Iniciativas de coaching empiezan a incluir estrategias organizacionales en la mezcla

1980s

Programas de coaching crecen y maduran

LA LINEA DE TIEMPO DE COACHING

Calano (283 DC-324 DC)

Consejero de Alejandro Magno

1940s

Primeros casos documentados de coaching en negocios

1970s

Entrenamiento deportivo agranda la popularidad del coaching ejecutivo

1990s

Fundación de la Federación Internacional de Coaching de Ejecutivos (International Coaching Federation)

Orígenes
Definiciones
Quién está coaching?
A quién están coaching?
Qué involucra el coaching?
Dónde se hace el coaching?
Por qué se ha vuelto tan popular?
Cuál es la mejor forma de lograrlo?

QUÉ ES COACHING DE EJECUTIVOS?

“Un proceso de aprendizaje organizado y personal en un tiempo determinado que hace posibles las acciones efectivas, mejores desempeños y/o el crecimiento personal” (Belf, T. & Ward, C. [1995]. *Simply Live It UP: Brief Solutions*, Purposeful Press)

“Una relación progresiva que usa el proceso de cuestionamiento y descubrimiento personal para construir un nivel de conciencia y de responsabilidad en el cliente” (Professional and Personal Coaches Association)

“Una relación de ayuda que usa una gran variedad de técnicas y métodos conductuales para ayudar al cliente a alcanzar una serie de metas identificadas mutuamente para mejorar el rendimiento profesional y la satisfacción personal y, como consecuencia, mejorar la efectividad de la organización del cliente”

(Kilburg, R. R. [2001]. Executive Coaching, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48 [2])

“Una relación facilitadora diseñada mutuamente con enfoque en el rendimiento profesional o el desarrollo, pero que también puede tener un componente personal” (The International Coaching Federation)

Orígenes
Definiciones
Quién esta coaching?
A quién estan coaching?
Qué involucra el coaching?
Dónde se hace el coaching?
Por qué se ha vuelto tan popular?
Cuál es la mejor forma de lograrlo?

La variedad de la formación de los coaches de ejecutivos (como en negocios, leyes, profesores, actuación y deportes) ha llevado a personas no calificadas a hacerse pasar como profesionales amenazando la legitimidad de la industria. Esto ha aumentado el interés por estandarizar la práctica.

Las áreas de formación más comunes son:

1. Ciencias Sociales (60%)

Psicólogos, trabajadores sociales, etc.

Como los psicólogos ya poseen un gran número de habilidades necesarias para evaluar y asistir a las personas, pueden ser adecuados para trabajos de coaching.

2. Gerentes Generales (40%)

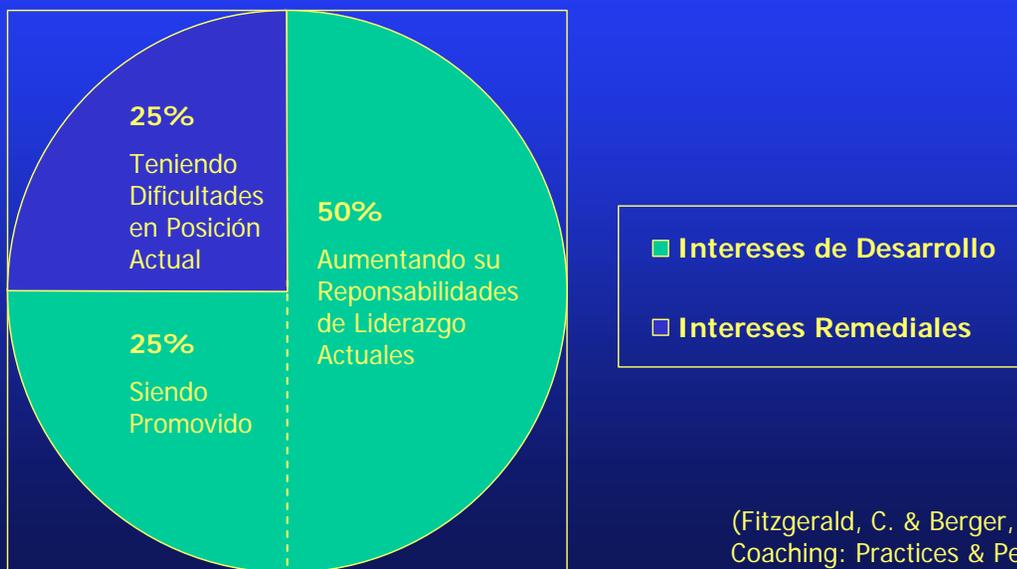
Un conocimiento sobre negocios, gerencia y asuntos políticos es crítico para dar un coaching efectivo.

Orígenes
Definiciones
Quién esta coaching?
A quién estan coaching?
Qué involucra el coaching?
Dónde se hace el coaching?
Por qué se ha vuelto tan popular?
Cuál es la mejor forma de lograrlo?

Cientes Típicos:

- 1) **Los de "Potencial Alto"** - la organización tiene gran interés en el desarrollo rápido de éste empleado en su carrera profesional
- 2) **El "Valioso, pero con Riesgo a Descarrilarse"** - se caracteriza por tener pocas habilidades sociales o por un empeoramiento progresivo en su rendimiento
- 3) **El "Empleado Nuevo/Recién Promovido"** – un empleado que debe ajustarse a las demandas y mayores responsabilidades/expectativas relacionadas con la nueva posición
- 4) **El Expatriado** – un empleado que está en una asignación internacional y ahora debe adaptarse a una cultura nueva
- 5) **El "Diamante en Bruto"** – un empleado valioso que necesita refinar sus habilidades como gerente y su estilo administrativo

BASE DE CLIENTES DE COACHING DE EJECUTIVOS



Orígenes
Definiciones
Quién está coaching?
A quién están coaching?
▶ Qué involucra el coaching?
Dónde se hace el coaching?
Por qué se ha vuelto tan popular?
Cuál es la mejor forma de lograrlo?

1. Etapa de Contratación:

- a. Identificar Necesidades y Alineación
- b. Trazar objetivos y definir la meta

2. Etapa de Evaluación:

- a. Identificar los comportamientos contraproducentes del cliente

3. Etapa de Desarrollo y Planeación

- a. Dar modelos de conductas adecuadas
- b. Observar el desempeño

4. Etapa de Cierre

1. Desarrollar la independencia del cliente
2. Identificar los recursos de apoyo interno

Orígenes
Definiciones
Quién está coaching?
A quién están coaching?
Qué involucra el coaching?
▶ Dónde se hace el coaching?
Por qué se ha vuelto tan popular?
Cuál es la mejor forma de lograrlo?

Los empleados pueden pagar desde \$500 a \$15,000 al día por los servicios del coach

(Berglas, S. *Dangers of Executive Coaching*, Harvard Business Review, 2002)

Entre un 25% y 40% de Compañías Fortune 500 usan coaches ejecutivos

AT&T

Coca-Cola

Exxon Mobil

Hewlett Packard

Verizon Communications

L.M. Ericsson

General Motors

Boeing Aerospace

Lucent Technologies

J.C. Penney's

Delta Airlines

Merck

Anheuser Busch

Citigroup

Orígenes
Definiciones
Quién está coaching?
A quién están coaching?
Qué involucra el coaching?
Dónde se hace el coaching?
▶ Por qué se ha vuelto tan popular?
Cuál es la mejor forma de lograrlo?

Los ejecutivos están siendo obligados a volverse más versátiles en sus habilidades y en sus estilos administrativos.

POR QUÉ?

1. Tendencias actuales de desarrollo y gerencia de empleados
 1. Organizaciones planas
 2. Menos gerentes de unidad y supervisión
 3. Menos tiempo para gerentes dedicar al desarrollo de sus empleados
 4. Mayor enfoque a estrategias de negocios basadas en servicios (en vez de basadas en productos)
2. Mayor necesidad de ganar ventajas comparativas por medio del capital humano al ver disminuir a las demás ventajas comparativas
3. La globalización de los negocios ha dado una mayor importancia a los grupos de trabajo y a la colaboración entre culturas

Orígenes
Definiciones
Quién está coaching?
A quién están coaching?
Qué involucra el coaching?
Dónde se hace el coaching?
▶ Por qué se ha vuelto tan popular?
Cuál es la mejor forma de lograrlo?

Testimonios



“Se trata de tener confianza suficiente en sus propias habilidades para decir: ‘Esto es lo que creo que es el problema, estas son unas alternativas, pero de verdad no se como resolver el problema solo.’ Y es la parte donde dice ‘no se como’ que es absolutamente esencial.”

- Henry A. McKinnell, CEO, **Pfizer**
(The Hay Group)



“Mi trabajo con (mi coach) ha tenido un efecto dramático en mi vida, en mi felicidad, y en mi eficiencia como profesional.”

- David Pottruck Co-CEO, **Schwab**

(Pottruck, T. & Pearce, D. S. [2000]. *Clicks and Mortar*, National Book Network)



“Se reduce a la importancia. El coaching es inigualable. Identifica cosas que las personas no notarían por si mismas y juega un papel muy importante en la formación de la conducta.”

- Charles Barrentine, Vice Presidente,
(Eastman Kodak)

Orígenes
Definiciones
Quién está coaching?
A quién están coaching?
Qué involucra el coaching?
Dónde se hace el coaching?
Por qué se ha vuelto tan popular?
▷Cuál es la mejor forma de lograrlo?

- 1) Enfocando a los coaches en las necesidades de la organización
- 2) Encontrando el “mejor ajuste” entre tipo de coach y tipo de cliente
- 3) Estableciendo las expectativas y las responsabilidades del cliente como las del coach
- 4) Estableciendo un calendario de trabajo claro para seguir el progreso del cliente hacia sus metas
- 5) Conexión permanente con los recursos internos de la organización
- 6) Cierre exitoso del compromiso

(Corporate Leadership Council, [2003]. *Maximizing Returns on Professional Executive Coaching*, Washington D.C.)

DISTINCIONES

	ASESORÍA	COACHING DE EJEC.
Puntos de Enfoque	Básicamente personal, interpersonal y relacionado a todos los aspectos de la vida	Puede ser personal o interpersonal pero siempre relevante al trabajo
Retroalimentación	Se da solo al cliente, nunca a grupos extraños (excepto en el caso de terapia familiar donde hay mas de un cliente involucrado en las sesiones) En algunos casos, los reportes pueden ser enviados a organizaciones médicas de salud	Se da al cliente así como a quien sea contratado a estar en el grupo (jefe, gerente de recursos humanos, etc) aunque el coach tiene la responsabilidad de ser directo con el cliente en cuanto a quien más tiene derecho de ver la información sobre la sesión de coaching
Compartir la Información	Los terapeutas licenciados están legalmente obligados a revelar cualquier cosa que el cliente diga que pueda tener consecuencias dañinas para él u otra persona	Los coaches están guiados de manera similar por un código de ética en vez de por obligaciones legales
Información Sensible	Cualquier detalle sensible del cliente se deja por fuera de las conversaciones con los colegas	Se espera que los coaches no discutan los detalles de su trabajo o que revelen información específica de la compañía de carácter sensible (reportes inminentes de bajos ingresos)
Más Útil Cuando	Los asuntos tienen bases profundas (intrapsíquicas) y se extienden más allá del área profesional o cuando están por fuera de las habilidades del coach (depresión extrema, abuso de drogas, etc.)	Los asuntos que impactan el contexto de trabajo de manera directa y puedan ser tratados por medio de esfuerzos en el cambio de conducta: <ul style="list-style-type: none"> • Miedo al fracaso o miedo al éxito • Miedo a perder el control • Ser agresivo-pasivo

DISTINCIONES

Se debe referir a un cliente a terapia cuando:

- **Depresión**- Puede manifestarse en un periodo prolongado de improductividad y apatía. El enfoque del cliente esta lejos del mejoramiento profesional haciendo difícil hacerlo comprometerse a una relación de coaching y a las responsabilidades que éste trae.
- **Abuso de Sustancias** – Dependencia crónica de drogas/alcohol pueden alterar la perspectiva del cliente y puede ser usado como un apoyo para ayudar a re-balancear cualquier desequilibrio cognitivo (aunque temporal) que a veces es necesario para inducir cambios de comportamiento y de actitud. El abuso de sustancias también está relacionado con empleados retraídos y con ausencias por lo cual los coaches pueden tener problemas manteniendo horarios estables.
- **Narcisismo Extremo** – Introducir el desequilibrio es muy difícil cuando se trata con un cliente que esta tan absorbido en si mismo hasta el punto de haber construido un mundo psicológico interno que atiende solamente a sus propias necesidades. Construir confianza puede ser complicado también porque los principios éticos de los narcisistas suelen ser menos importantes que las oportunidades del momento. La impaciencia y el trazo de metas altas hacen difícil medir el progreso.

DISTINCIONES

	MENTORING	COACHING DE EJECUTIVOS
Puntos de Enfoque	<p>Mejoras de manera formal o informal de habilidades de desarrollo y políticas de la compañía que ayudan al empleado a saber como 'funcionan las cosas'</p> <p>Un mentor es típicamente un contacto para que el empleado lo utilice</p>	<p>Facilita aprendizaje y crecimiento pero es menos participativo que un mentor en cuanto a intervenir en nombre de un cliente</p>
Retroalimentación	<p>Se da al empleado y a quizá un gerente de Recursos Humanos (dependiendo de que tan formal sea el programa)</p>	<p>Se da al cliente como a cualquier persona contratada para hacer parte del grupo</p>
Información Sensible	<p>Cualquier detalle con respecto a un empleado se deja afuera de las conversaciones profesionales con colegas</p>	<p>Se espera que los coaches no discutan su trabajo con personas que no esten involucradas de manera que no revelen información específica de la compañía de carácter sensible</p>

El Coach
El Cliente
La Organización
Metodología
Cuando el coaching sale mal
Beneficios de hacerlo bien

Los clientes citan honestidad, retroalimentación retadora y sugerencias de ayuda como ejemplos de un buen coaching.

(Kampa-Kokesch et al, 2001)

Rasgos básicos de un coach exitoso:

- Apoyo – el cambio es difícil, pero los clientes siempre deben creer que es posible
- Adaptabilidad – trabajar con las agendas de los clientes y ajustándose a sus estilos interpersonales
- Confianza – no dejarse intimidar por los clientes... acordarse que **usted** esta ahí para ayudarlos a **ellos**
- Comunicación – identificando y hablando los problemas con el cliente
- Capacidad de manejar las emociones (en usted mismo y en los clientes) – sin tomar la resistencia ni el debate de manera personal
- Habilidad para escuchar – un buen coaching es 70% habilidad de escuchar

El Coach
El Cliente
La Organización
Metodología
Cuando el coaching sale mal
Beneficios de hacerlo bien

En promedio, que tipo de calificaciones o experiencias requieren las compañías de un coach ejecutivo?



(Corporate Leadership Council, [2003])

El Coach
El Cliente
La Organización
Metodología
Cuando el coaching sale mal
Beneficios de hacerlo bien

Los consumidores del coaching ejecutivo son desde los Presidentes de las compañías o quienes buscan serlo. Quieren mejorar sus habilidades para continuar en su posición o avanzar en su carrera.

(Witherspoon & White, 1996)

Las “habilidades finas” son cruciales. Los altos ejecutivos a menudo obtienen su cargo por sus habilidades y los pierden por sus personalidades.

Lo que se debe buscar en un cliente:

- **Naturaleza cooperativa** – el compromiso de coaching es un esfuerzo mutuo; el cliente no puede ser pasivo en su rol
- **Apertura al cambio**
- **Inteligencia Emocional básica**
- **Visión amplia y a largo tiempo de las Metas de la Organización y de Carrera** – dispuesto a adaptarse para el mejoramiento de la compañía

El Coach
El Cliente
La Organización
Metodología
Cuando el coaching sale mal
Beneficios de hacerlo bien

El apoyo de la organización es vital para el para el éxito del coaching. RH debe comunicarse claramente con el cliente acerca de las intenciones de la compañía y asegurarse que los objetivos esten alineados con la misión/agenda.

Características de organizaciones bien involucradas:

- Apoyo
- Paciencia
- Vigilancia (sin ser entrometido)

El Coach
El Cliente
La Organización
Metodología
Cuando el coaching sale mal
Beneficios de hacerlo bien

EL COMPROMISO DEL COACHING

Modelos de Comportamiento Humano

1. Impulsos psicodinámicos internos motivan el comportamiento humano. Los patrones de comportamiento se fijan temprano en la vida y reflejan las primeras experiencias
2. Conductual (Estímulo-Respuesta) el refuerzo de la respuesta (premio/castigo) determina la conducta
3. Desarrollo Cognitivo – el cambio es una proceso cognitivo- conductual (detectando la necesidad de cambio y luego actuando para conseguirlo).
4. Psicométrico – diferencias individuales (rasgos de personalidad) explican y ayudan a predecir el comportamiento



(Witherspoon, R. & White, R.P. [1996]. Executive Coaching: A Continuum of Roles, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 48, No. 2)

El Coach
El Cliente
La Organización
Metodología
Cuando el coaching sale mal
Beneficios de hacerlo bien

El coaching puede fallar cuando: ▷

ERRORES DEL COACH

1. Ir más allá de su área de especialidad (el coach carece de suficientes conocimientos sobre negocios y estrategias)
2. No hacer al cliente responsable por su cambio
3. Creer en rumores y chismes de la compañía
4. Abusando del control que tienen sobre sus clientes; promoviendo la dependencia en vez de enseñar a los clientes a aprender por sí mismos
5. Fomentar la *transferencia* – un sentimiento fuerte (positivo o negativo) por alguien que se parece a otra persona importante (como un padre) del pasado

	El Coach
	El Cliente
	La Organización
	Metodología
▷	Cuando el coaching sale mal
	Beneficios de hacerlo bien

A diferencia de los doctores y los terapeutas, los coaches ejecutivos no son protegidos por las reglas de confidencialidad profesional del sistema legal.

Es importante asegurar cualquier provisión posible que sean excepciones al acuerdo de confidencialidad (especialmente en cuanto a los documentos escritos o a las declaraciones):

- Procesos Legales
- Información ya en su posesión
- Archivos públicos
- Información obtenida afuera del coaching (por terceras personas)

Aunque no siempre sea posible, se debe tratar de poner los puntos que se van a resolver con el cliente claros en el contrato.

El Coach
El Cliente
La Organización
Metodología
▶ Cuando el coaching sale mal
Beneficios de hacerlo bien

Diez Pasos para evitar contingencias legales

1. Comprar seguros para contingencias
 - International Coaching Federation mediante Hartford Insurance
 - www.apait.org (para psicólogos)
2. Investigar a clientes “imposibles de coach” o aquellos que necesitan psicoterapia
3. Prometer menos pero entregar más
4. Mantener los archivos apropiados (pero tener cuidado de lo que escribe)
5. Ser responsable y profesional
6. Evitar el contacto físico, insinuaciones sexuales o romances
7. Reconocer límites y barreras
8. Tener un sentido claro de las responsabilidades y saber distinguir entre cliente y jefe
9. Proveer tácticas de resolución de conflicto en el contrato
10. Cerrar de forma apropiada

El Coach
El Cliente
La Organización
Metodología
Cuando el coaching sale mal
▶ Beneficios de hacerlo bien

- 1) Mejoras en la efectividad de los líderes mediante el cambio en la forma en que se comportan en el trabajo
- 2) Mejor alineamiento, misión organizacional más clara / mejores estrategias del negocio
- 3) Desarrollo de una cultura de apoyo para altos ejecutivos y sus equipos
- 4) A las compañías les gusta que los altos ejecutivos se dirijan a las personas que trabajan para ellos. Todos hablan en momentos determinados

El coaching es una relación de cuatro partes:



La selección del coach debe reflejar la necesidad de la organización. Un programa de coaching ejecutivo debe estar ligado a la estrategia de la organización, a la misión y a los objetivos (coaching, planes de sucesión, etc).

Algunas preguntas útiles son:

1. Que transiciones pueda que tenga la compañía en el futuro próximo?
2. Que normas sociales y profesionales que han surgido dentro de la organización pueden ayudar/impedir el éxito del programa de coaching?

Tips para Coaches Potenciales

1. Notar el sistema de interacción entre líderes y aquellos con que trabajan de forma más cercana. Esto le dará información valiosa sobre el nivel interpersonal del cliente como también le dará pistas sobre la cultura corporativa de la organización y las normas profesionales.
2. Crear una alianza entre los colegas del cliente para construir una cultura de mayor comunicación y participación. El cliente puede obtener información de los problemas específicos de la compañía, prepararse mejor para reuniones y tener la oportunidad de practicar las conductas aprendidas en un ambiente seguro pero que le dará críticas constructivas.
3. Reconocer que usted no puede hacerlo todo. Escoger su área de interés (coaching conductual, estratégico, plan de carrera, etc). Saber para qué es bueno.
3. Pedir retroalimentación – su crecimiento profesional es tan importante como el de sus clientes

Recursos

The International Coaching Federation (www.coachfederation.org)- con divisiones en 46 países, el ICF tiene más de 4,000 miembros

CoachU (www.coachu.com)- un proveedor global de programas de coaching

CoachThee.com- ofrece consejos de coaching, historias de éxito y link de recursos

Coach2Coach (<http://groups.yahoo.com/group/coach2coach/>) – formado en el 2000, este es una red gratis de casi 1000 miembros con una boletín semanal

Coachville.com- un servicio gratuito creado para mejorar la calidad de los coaches en el mundo con 31,000 miembros en 125 países

El Proceso de Coaching (paso a paso)

Los procesos de coaching por lo general duran desde tres a seis meses y progresan a través de cuatro fases esenciales:

ESTABLECEN RELACIÓN

- Superan resistencia posible/construyen la confianza
- Aclaran el tipo de compromiso
- Exploran las metas del cliente

ASESORÍA

- Identifican las destrezas y las debilidades del cliente
- Entrevistas personales
- Retroalimentación
- Inventarios de Personalidad

DESARROLLAN PLAN DE ACCIÓN

- Trazar objetivos
- Paso a paso
- Desarrollo y Motivación

SEGUIMIENTO PERMANENTE Y EVALUACIÓN

- Recolectan comentarios adicionales
- Cierre del proceso

1) ESTABLECIENDO LA RELACIÓN

b) ACLARAR EL TIPO DE COMPROMISO

- 1) Establecerse a usted mismo como un cómplice del cliente con el mismo interés en el éxito del proceso
- 2) Expresar su propia emoción por la oportunidad de trabajar con su cliente
- 3) Discuta la preocupación de “fallar a la organización” ... el coaching es un privilegio y un honor. Muestra la devoción de la organización al individuo
- 4) Muestre su apoyo pero establezca límites claros (profesionales vs. sociales)
- 5) Use humor... es una buena forma de disminuir la tensión

c) EXPLORANDO LOS OBJETIVOS DEL CLIENTE

- 1) Sea flexible y creativo al establecer la agenda
- 2) Promueva participación – Permita al cliente y a quién esté involucrado a participar en establecer el plan y la estructura del proceso para que los objetivos corporativos también sean atendidos
 - Solo los objetivos que tengan un impacto positivo en la compañía deben ser atendidos

IMPLEMENTACIÓN

2) ASESORÍA

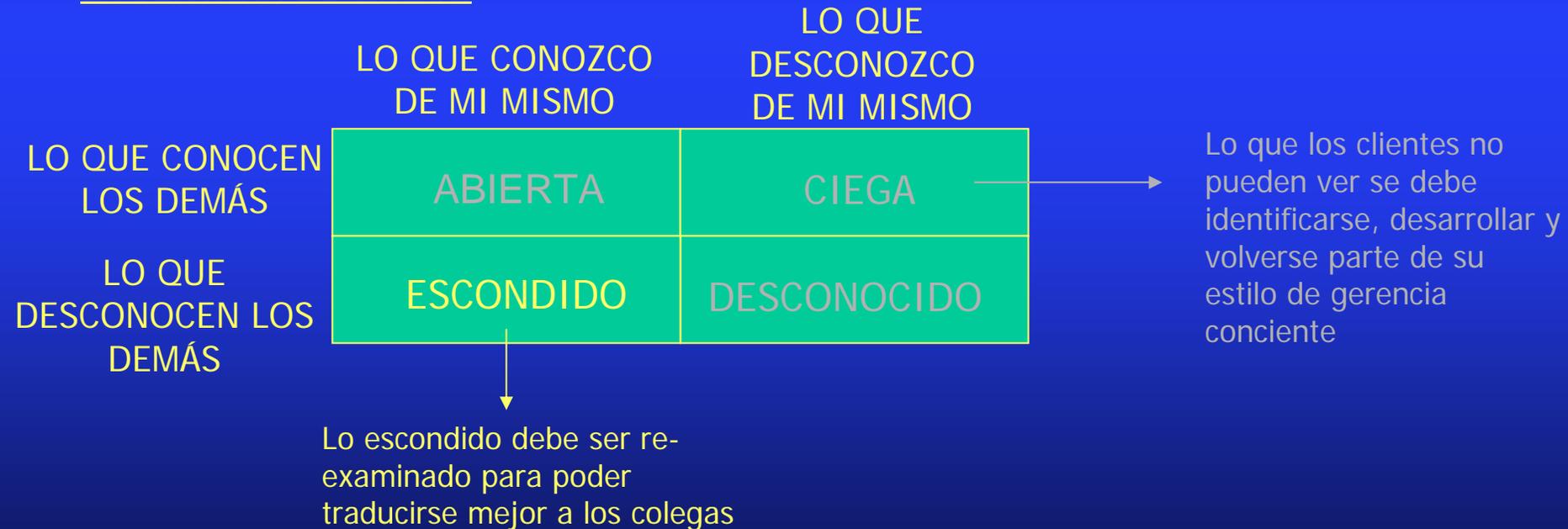
a) IDENTIFICAR LAS DEBILIDADES Y DESTREZAS DEL CLIENTE

Elegir el coach adecuado / Empezando el Programa
Volviéndose un coach
Pasos esenciales
Estableciendo comunicación
○ Asesoría
Plan de acción
Evaluación y seguimiento

Los estudios indican que entre más arriba esten los profesionales y los presidentes en la escalera profesional, la mayor discrepancia entre su autoevaluación de rendimiento con la evaluación dada por sus subordinados

(Business Week Online, 11/12/02)

LA VENTANA DE JOHARI



Pasos esenciales

Estableciendo comunicación

Asesoría

Plan de acción

Evaluación y seguimiento

2) ASESORÍA

a) IDENTIFICAR LAS DEBILIDADES Y DESTREZAS DEL CLIENTE

El Modelo GAPS

	DONDE ESTA EL CLIENTE	DONDE QUIERE ESTAR EL CLIENTE
INTERNO	<p>HABILIDADES- lo que hace bien el cliente (destrezas y habilidades)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se mide por evaluaciones de desempeño, observación directa y entrevistas de 360 grados 	<p>METAS – lo que el cliente quiere hacer de manera mas efectiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se mide por reflexión personal, misión individual o instrumentos de intereses de carrera
EXTERNO	<p>PERCEPCIONES- como otros ven al cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se mide mediante entrevistas de 360 y de terceras personas 	<p>ESTÁNDARES – lo que otros esperan del cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se mide mediante entrevistas con líderes de la organización

2) ASESORÍA

a) IDENTIFICAR LAS DEBILIDADES Y DESTREZAS DEL CLIENTE

Se deben identificar las fortalezas, debilidades y patrones de comportamiento perjudicial. Areas de problemas comunes son:

- Uso de poder/influencia - coerción versus cooperación
- Toma de decisiones – falta de consideración por todos los grupos involucrados
- Habilidades interpersonales – se reflejan en un ambiente de trabajo opresivo o donde no existe la comunicación

(Witherspoon, R. & White, R.P. [1996])

Benchmarking

Validez de predecir es clave.

Es importante establecer un punto de comparación con el cual el progreso del cliente se pueda medir. Los ejecutivos confían y respetan los datos y la información numérica (ésta es su formación).

2) ASESORÍA

b) HERRAMIENTAS PARA ASESORAR

LA ENTREVISTA

Desarrolla una idea de la historia personal y profesional del cliente (deja ver obstáculos posibles en el coaching)

Estructurada vs. no estructurada se recomienda para estandarizar los datos iniciales y para protección legal

ENTREVISTAS DE 360 GRADOS

Se usan para identificar temas o patrones de comportamiento contraproducente para cambiar (al menos cinco o seis personas deben ser entrevistadas) para que sea efectivo

Una medida de las "habilidades suaves" del individuo:

INTELIGENCIA EMOCIONAL (C.I.E)

(ei. haygroup.com)

- Empatía
- Percepción de la situación y sensibilidad
- Concepto de si mismo

INDICADOR MYERS-BRIGGS TYPE (MBTI)-

(www.mbti.com)

Identifica las preferencias de las personas entre grupos de procesos mentales (extraversión – introversión, sensibilidad – intuición, pensativo – emotivo, juicio – percepción)

3) DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN

TRAZO DE METAS

DESARROLLO DE PLAN DE INTERVENCIÓN

Ayuda al cliente a trazar metas específicas y medibles

Poner fin al “Ciclo de Hábito”

- Señalar comportamientos viejos cuando aparecen
- Gradualmente sustituir los nuevos comportamientos en situaciones cada vez más retadoras
- Reforzar comportamientos nuevos
- Dar apoyo
- Ofrecer retroalimentación a menudo y tan cerca al comportamiento observado como sea posible

4) EVALUACIÓN & SEGUIMIENTO

b) EVALUANDO EL PROGRAMA

Cómo medir el éxito del programa de coaching?

Medir puntos como:

- retención de empleados
- cultura de cambio (medido via entrevistas de 360 grados antes y después del coaching)
- satisfacción del cliente
- desempeño/productividad de la unidad o del departamento
- apoyo del coach, cooperación e interés
- rata de promociones de los participantes
- dominio de habilidades (si se coach para habilidades)

Ben Dattner, Ph.D.

ben@dattnerconsulting.com

212-501-8945

www.dattnerconsulting.com/spanish/presentations