

Cómo Dar Coaching a los Empleados hacia un Máximo Desempeño

Manual del Participante

Insaforp
FORMANDO UN MEJOR EL SALVADOR


**Dale
Carnegie**

ISO 9001



*The Quality Management System of
Dale Carnegie® Global Services is
ISO 9001:2000 certified.*

Copyright © 2019

Dale Carnegie & Associates, Inc.

290 Motor Parkway

Hauppauge, NY 11788

All rights reserved. Except as permitted under the U.S. Copyright Act of 1976, no part of this publication may be reproduced, distributed, or transmitted in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without prior written permission of the publisher. Released to all authorized Franchises in Latin America for Local production by Dale Carnegie & Associates, Global Services.

Objetivos

- Obtener las herramientas para ayudar a cada empleado a convertirse en una persona lo más exitosa posible
- Aprender a hablar abiertamente y con franqueza para crear cambios positivos de comportamiento
- Utilizar una agenda de coaching para impulsar el cambio
- Desarrollar un estilo de coaching efectivo para proporcionar la guía y dirección a otros
- Utilizar el proceso de coaching para desarrollar individuos y equipos

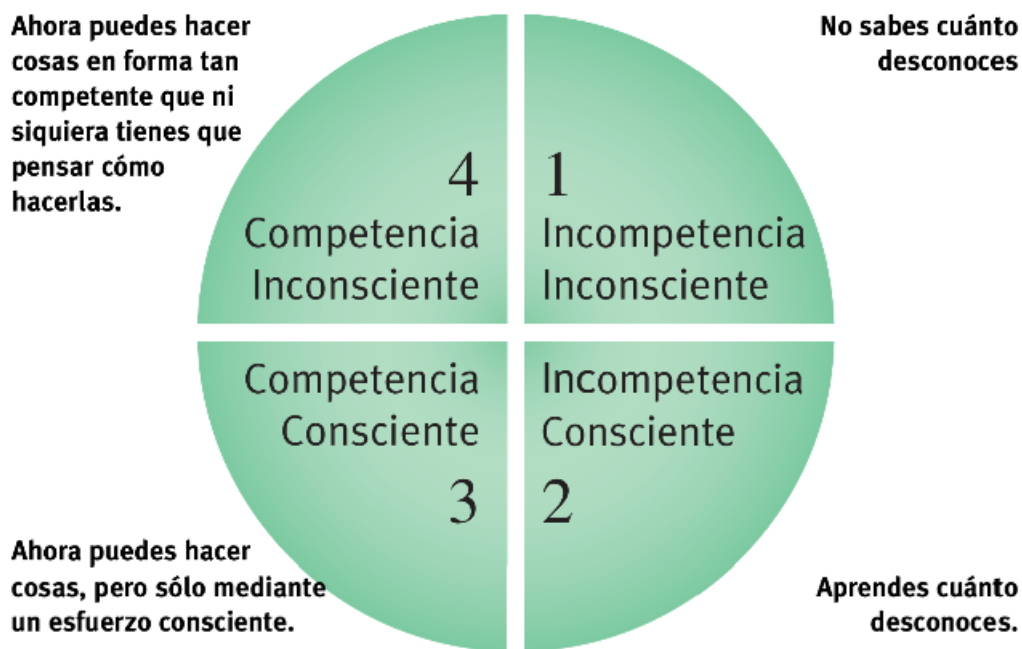
Ejercicio: Coaching

Define Coaching:

Define Feedback:

Define Feedforward:

Los cuatro niveles de competencia



El quinto nivel de competencia

Éste es el nivel en donde puedes hacer cosas con “Competencia Inconsciente”, pero aún conoces en forma exacta cómo hacer cada paso y puedes capacitar a alguien más para que lo haga de la misma manera y tan bien como tú lo haces.

La diferencia entre “Cómo lo haces” y “Cómo hacerlo”

Notas

Los cinco conductores del éxito

En este seminario, nos enfocaremos en la creación de habilidades en cinco áreas que están interrelacionadas: formación de personas, creación de equipos, liderazgo, comunicación y auto-dirección. A través del seminario se nos proporcionará información que puede aplicarse afuera del aula en nuestras vidas profesionales y personales. Estos fundamentos son cinco conductores del éxito de coaching.

1 Formación de personas

La primera prioridad de un coach es formar personas. Ésta es una cualidad que tienen en común los líderes. Los Gerentes administran procesos y los líderes guían a las personas. En la actualidad, todos deben convertirse en coaches.

2 Creación de equipos

Los coaches actualmente deben formar y dar coaching a las personas; también deben formar individuos que sean miembros eficaces de un equipo en donde la sinergia pueda crear mayores resultados que la suma de los individuos en el equipo. El coaching de las personas para conformar un equipo para que trabajen en forma conjunta para lograr resultados de grupo es un reto diferente comparado con el sólo hecho de dar coaching a las personas.

3 Liderazgo

Un verdadero coach se da cuenta de la necesidad de crear confianza, respeto y afinidad antes de tratar de influir en las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño. Los coaches proyectan interés por las personas, tienen un deseo de entender qué los motiva y tienen la habilidad de obtener cooperación entusiasta. Ellos pueden resolver conflictos y desacuerdos. El verdadero coach crea un ambiente que motiva al compromiso y no sólo al acatamiento.

4 Comunicación

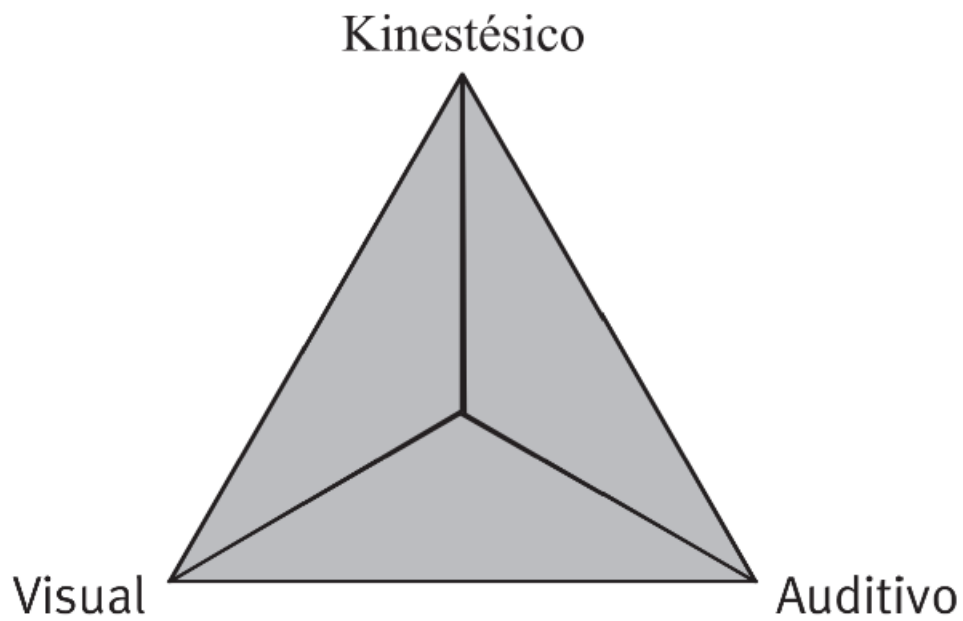
Los líderes aprenden cuando demuestran habilidades eficaces de cuestionar y escuchar. Comprenden que el empleado en su primer día en el trabajo puede ofrecer reflexiones e innovaciones que agregan valor.

5 Auto-dirección

Los líderes admiten en forma rápida y enfática sus propios errores y guían con su ejemplo. Saben cómo cerrar la brecha entre el desempeño esperado y los resultados reales. Los líderes dan coaching, guían, apoyan y capacitan a otros para lograr metas y objetivos de mutuo convenio. Al terminar este seminario, los coaches tendrán las herramientas para dar auto-dirección con el fin de desarrollar el potencial humano y lograr resultados económicos. Los coaches proporcionan la dirección y manejan el cambio.

Notas

Estilos de pensamiento



Notas

Estilo de influencia: Autoevaluación

Cada hilera de letras abajo contiene cuatro palabras o frases. En cada hilera, encierre en un círculo la palabra o frase que lo describe mejor a usted. Escoja solo una en cada columna.

A	reportero	futurista	realista	coordinador
B	orientado a las personas	concentrado en los detalles	enfocado en los resultados	pensamiento progresista
C	soñador	hacedor	planificador	pacifista
D	decidido	inspirador	constante	considerado
E	cumple con las fechas límites	une a las personas	mantiene todo en marcha	tiene sentido de misión
F	dramático	curioso	relajado	enfocado
G	sabe cómo se deben hacer las cosas	sabe lo que hay que hacer	sabe dónde quiere estar	sabe qué preguntas hacer
H	revisa los métodos	se anticipa a los problemas	resuelve problemas	soluciona conflictos
I	obtiene resultados	se asegura de dar los pasos correctos	asegura el consenso	se enfoca en los resultados
G	carismático	preparado	despreocupado	alerta

Nota: Algunas veces nosotros nos percibimos de una manera distinta a como nos ven los demás. Para que tenga otras opiniones, haga copias de la hoja de evaluación de estilos de influencia. Pida a otras personas que la completen para usted y usted la completa para los demás.

Hoja de puntuación ¿Cuál es mi estilo?

	Visionario	Ejecutor	Facilitador	Analista
A	futurista	realista	coordinador	reportero
B	pensamiento progresista	enfocado en los resultados	orientado a las personas	concentrado en los detalles
C	soñador	hacedor	pacifista	planificador
D	inspirador	decidido	considerado	constante
E	tiene sentido de misión	cumple con las fechas límites	une a las personas	mantiene todo en marcha
F	dramático	enfocado	relajado	curioso
G	sabe dónde quiere estar	sabe lo que hay que hacer	sabe qué preguntas hacer	sabe cómo se deben hacer las cosas
H	se anticipa a los problemas	resuelve problemas	soluciona conflictos	revisa los métodos
I	se enfoca en los resultados	obtiene resultados	asegura el consenso	se asegura de dar los pasos correctos
G	carismático	preparado	despreocupado	alerta

Visionario

Total: _____

Rango: _____

Ejecutor

Total: _____

Rango: _____

Facilitador

Total: _____

Rango: _____

Analista

Total: _____

Rango: _____

Notas

Estilos y tendencias de coaching

Las cuatro tendencias identificadas en el ejercicio anterior se traducen en roles importantes. Estos roles pueden describirse de la siguiente manera:

- **Visionario**—Principalmente se enfoca en el panorama general. Ve los resultados deseados a largo plazo, la dirección general del equipo y sus procesos. Como tal, el Visionario puede proporcionar un sentido de misión, dirección y liderazgo que son tan necesarios y que otros no pueden hacer. La desventaja es que el Visionario ignora con frecuencia los detalles y no logra hacer lo que se necesita para que se hagan las cosas.
- **Ejecutor**—Es la persona en la que se puede contar para que se realicen las tareas. Con frecuencia, se trata de un trabajador diligente con un excelente nivel de experiencia técnica y se puede contar con él para que lleve al cabo cualquier tarea que se le asigne. Sin embargo, en su deseo por que las cosas se hagan, el Ejecutor normalmente pasa por alto las aportaciones de otros y puede ser considerado como una “persona con la que es difícil trabajar”
- **Facilitador**—Por mucho es el mejor trabajando con las personas. Al hacerlo, trata de asegurarse de que se establezcan y mantengan los procesos. Cuando surgen los conflictos, se puede contar con el Facilitador para que se involucre y arregle el conflicto haciendo que todas las partes hablen de manera apropiada de sus diferencias. Esto también puede ser algo negativo porque pone su atención en los procesos y con frecuencia el Facilitador no cumple con las tareas a tiempo.
- **Analista**—La conciencia del equipo. Examina las decisiones y métodos del equipo y los compara con el objetivo común para asegurarse de que el equipo se mantenga en una dirección. Como tal, normalmente proporciona el rumbo ético y de procedimientos que el equipo necesita. Sin embargo, al hacerlo, el Analista casi siempre se mantiene en el modo reactivo y con frecuencia se le considera una persona sin iniciativa o alguien que puede realizar una tarea solo.

Notas

Visionario

Las personas cuyo estilo predominante es la inteligencia intuitiva se sienten cómodos con el pensamiento creativo, las sesiones de intercambio de ideas y preguntando “qué pasaría si...”. Son intuitivos al tomar decisiones y prefieren basar los planes de acción en personas, ideas creativas y opiniones antes que en datos y análisis. Disfrutan los ambientes acelerados, discusiones emocionales y personas energéticas. Ayudan a otros estilos a “ver el camino” con sus capacidades de visionarios.

Sabiduría

- Creativos e innovadores.
- Capaces de conectar los puntos y ver el panorama general.
- Pensadores conceptuales y abstractos.
- Orientados al cambio.
- Capaces de ver lo que es más importante.
- Inspiradores y capaces de levantar el ánimo.
- Espontáneos.

Sombra

- Desenfocados
- Excesivamente comprometidos.
- Impulsivos y adictivos.
- Incapaces de terminar lo que empiezan.
- No están atentos a los detalles.
- Se aburren con facilidad.
- No son prácticos.

Notas

Realizador

Las personas cuyo estilo principal es la inteligencia de acción están orientadas a resultados y se sienten más cómodas usando enfoques directos y sensatos en la toma de decisiones y relaciones interpersonales. Las personas que prefieren la inteligencia de acción para influenciar a los demás ven las situaciones como retos a resolver y quieren que las cosas se hagan lo más rápido y directamente posible. Son exigentes con ellos mismos y tienen grandes expectativas de los demás. Ellos representan y dirigen el camino.

Sabiduría

- Orientados a tareas y resultados.
- Valientes y dispuestos a correr riesgos.
- Llenos de empuje y ambición.
- Disciplinados.
- Auténticos—predican con el ejemplo.
- Fuertes y perseverantes.

Sombra

- Demasiado ocupados.
- Competencia excesiva y agresividad.
- Insensibilidad.
- Micro gestión.
- Atropellan a los demás.
- Tendencia a “disparar primero y preguntar después”.
- Controladores.

Notas

Facilitador

Las personas cuyo estilo preferido es la inteligencia emocional valoran las relaciones, la dedicación y la lealtad. Los motiva un ambiente de trabajo de cooperación y apoyo que valore el trabajo en equipo. Las personas que prefieren usar la inteligencia emocional para influenciar a los demás se alimentan del estímulo y la ayuda; prefieren un estilo enfocado en las personas sobre un enfoque directo al grano y basado estrictamente en datos. No responden bien cuando los apresuran o amenazan. Despiertan las emociones de los demás.

Sabiduría

- Conciencia emocional y empatía.
- Son buenos construyendo relaciones.
- Jugadores de equipo, cooperadores.
- Impulsados por los valores.
- Orientados al servicio.
- Son buenos escuchando y comunicando.

Sombra

- Demasiado sensibles.
- Tienden a tomarse las cosas personales.
- Dependientes.
- Evitan el conflicto.
- No son asertivos.
- Aptos para sentirse culpables por las diferencias.
- Excesivamente orgullosos.

Notas

Analítico

Las personas cuyo estilo preferido es la inteligencia intelectual valoran los enfoques formales y sistemáticos para resolver problemas y tomar decisiones. Se sienten más cómodos con datos y cifras que con opiniones y emociones. Las relaciones son un medio para lograr un fin. Las personas que prefieren usar la inteligencia intelectual para influenciar a los demás tienden a ser reservadas y profesionales en lugar de amables y expresivas. Se especializan en conocer el mundo.

Sabiduría

- Curiosidad intelectual.
- Objetividad.
- Metódicos y organizados.
- Se concentran en la realidad, el presente, lo específico y concreto.
- Conocimiento comercial, técnico y perspicacia.

Sombra

- Obsesivos y duros.
- Rígidos e inflexibles.
- Les incomoda la ambigüedad.
- Expuestos a la parálisis del análisis.
- No pueden ver el panorama general.
- Se hunden en los detalles.
- Aparentan ser insensibles.

Notas

Inteligencia Flexible

Inteligencia flexible: tender puentes entre estilos de influencia

Algunas veces, nos encontramos trabajando con personas cuyos estilos son opuestos al nuestro. Otras veces, necesitamos adaptarnos a personas con estilos similares al nuestro. A veces, tenemos que hacer ambas cosas a la vez. Esto requiere flexibilidad y voluntad para construir puentes. La capacidad de ser flexible es la clave para utilizar nuestra comprensión de los cuatro estilos de influencia. Esto es lo que llamamos inteligencia flexible.

Tender puentes entre estilos de influencia se refiere a nuestra voluntad de ser flexibles, de aceptar a las personas que trabajan con estilos de influencia diferentes al nuestro. Significa no imponer a los demás nuestro estilo de influencia. Significa pensar en nuestras acciones antes de actuar para acercarnos a los demás de una manera que los ayude a sentirse cómodos, involucrados, bien informados de las prioridades y los procesos, y listos para desarrollar iniciativas.

	
Regla de Oro	Regla de Platino

Regla de oro: “Trata a los demás como te gusta que te traten a ti”. Este enfoque se centra en lo que queremos nosotros, no necesariamente en lo que quieren los demás.

Regla de platino: “Trata a los demás como ellos quieren ser tratados” Esto nos permite llegar hasta donde están las otras personas, para poder avanzar juntos de una manera cordial.

Notas

Tips para ser más flexible

Estos lineamientos nos ayudan a recordar lo que está en juego cuando hablamos de ser flexibles. No podemos cambiar el estilo de los demás, ni debemos hacerlo. Las fortalezas que aportan los diversos estilos de influencia superan con creces los retos planteados por dicha diversidad. En cambio, podemos desarrollar mayor flexibilidad para que nuestras relaciones sea lo más productivas posible.



1. Concéntrate en los resultados deseados

Cuando debemos trabajar con personas que usan un estilo de influencia diferente, podemos obsesionarnos con las diferencias en nuestros estilos, o concentrarnos en los resultados del trabajo que debemos realizar juntos. Cuando nos enfocamos en los resultados deseados, en lugar de las personalidades, podemos hablar en términos de los intereses de ellos y los nuestros. También nos libera para apreciar las diferencias en los demás y las fortalezas que posee cada cual.

2. Ajuste sus expectativas sobre los demás

Sea sincero acerca de sus expectativas hacia los demás, ¿Les pide que hagan las cosas a su manera? Pregúntese si realmente su manera es la mejor o si solo es una referencia de estilo. Abandone cualquier motivo egoísta y ajuste sus expectativas sobre los demás.

3. Piense bien antes de hablar

Algunas veces nos toma por sorpresa que alguien tenga un enfoque diferente al nuestro ante una situación. Sin pensarlo, decimos algo que lamentamos después. Antes de hablar, pregúntese qué piensa usted y por qué piensa así, y comience su respuesta con un ejemplo u otra evidencia que usted piense puede ser creíble para el estilo de influencia de la otra persona. El objetivo es expresar las diferencias sin resultar desagradable.

4. Ajuste su conducta y acciones para satisfacer las necesidades de los demás

Nuestras acciones y conductas deben ser congruentes con nuestras palabras y las expectativas de los que nos rodean. Por ejemplo, a las personas que usan mayormente la inteligencia intelectual generalmente les gusta una discusión lenta y metódica, mientras que los que usan la inteligencia intuitiva prefieren una discusión dinámica y más espontánea. Los de inteligencia de acción prefieren ir lo más rápido posible, mientras que los que favorecen la inteligencia emocional desean comprobar que todos estén de acuerdo y apoyen las decisiones antes de seguir adelante.

5. Concéntrese y cuente con las fortalezas de los demás

Algunas veces dudamos en mostrar agradecimiento, sobre todo si nos enfocamos en las diferencias en vez de las fortalezas o sabiduría de los demás. ¿Qué tan bien expresa usted su agradecimiento por las fortalezas de los demás? Tome como un reto personal el expresar más el agradecimiento, honesta y sinceramente.

Asegúrese de moldear su agradecimiento según las preferencias de la persona con la que habla. Por ejemplo, las personas con inteligencia de acción prefieren comentarios breves relacionados con los resultados, mientras que los de inteligencia emocional pueden preferir comentarios más extensos enfocados en el equipo y las relaciones. Los usuarios de la inteligencia intuitiva pueden desear elogios en público, mientras que los de inteligencia intelectual prefieren reconocimiento en privado.

Notas

Cómo trabajar juntos: estrategias específicas

Instrucciones: la siguiente tabla presenta descripciones breves de cómo cada rol puede trabajar con los demás. Seleccione a la izquierda su estilo de influencia predominante y lea hacia la derecha cómo puede trabajar mejor con otros estilos de influencia.

		El estilo de influencia de ellos			
		Inteligencia intuitiva	Inteligencia de acción	Inteligencia emocional	Inteligencia intelectual
El estilo de influencia de usted	Inteligencia intuitiva	Recuerde que como influyentes con inteligencia intuitiva, ambos miran al futuro, pero tienen que trabajar con otros para completar el trabajo hoy.	Trate de traducir su visión de futuro en una lista de cosas que los influyentes con inteligencia de acción puedan lograr y una lista de tareas requeridas.	Combine su inspiración con las habilidades de los influyentes con inteligencia emocional para establecer un proceso que combine su visión y el fin común.	Faculte a los influyentes con inteligencia intelectual para que evalúen las tareas y procesos y se aseguren de que estén siguiendo la visión y fin común.
	Inteligencia de acción	Busque consejo de las personas que usan la inteligencia intuitiva para asegurarse de que sus tareas y prioridades estén logrando una diferencia en términos del panorama general.	Divida las tareas claramente con otros influyentes con inteligencia de acción para garantizar los mejores resultados. Está dispuesto a compartir el control con otras personas que tienen este estilo.	Pregunte a los influyentes con inteligencia emocional manera en que el proceso puede apoyar las tareas. Trate de adaptar las habilidades sociales de este influyente con su propio estilo.	Aliente a los influyentes con inteligencia intelectual a revisar su trabajo para ayudarlo a mejorar y asegurar que sus esfuerzos apoyen el fin común.
	Inteligencia emocional	Recuérdelo a los influyentes con inteligencia intuitiva el proceso requerido para lograr los resultados a largo plazo. Deje que	Valore las contribuciones de los influyentes con inteligencia de acción para lograr el fin común y sugiera procesos para ayudarlos a	Trabaje junto con otros influyentes con inteligencia emocional para establecer procesos que tomen en cuenta las necesidades de todos los	Pregunte a los influyentes con inteligencia intelectual hasta qué punto los procesos del equipo están apoyando el fin común.
	Inteligencia intelectual	Ayude a los influyentes con inteligencia intuitiva a ver que se interrelacionan las metas a largo plazo, metas a corto plazo y fines comunes.	Deje que los influyentes con inteligencia de acción tomen la iniciativa con las tareas apremiantes, al tiempo que los apoya con consejos y pautas.	Una vez que el influyente con inteligencia emocional ha establecido un proceso, trabaje dentro de ese proceso para lograr el fin común.	Trabaje con otros influyentes con inteligencia intelectual para mantener sus comentarios positivos y solidarios y alentar la unidad del equipo. Tome las riendas mientras otros inteligentes

Notas

Principios de relaciones humanas

1. No critique, no condene ni se queje.
2. Demuestre aprecio Honrado y Sincero.
3. Despierte en los demás un deseo vehemente.
4. Interésese, sinceramente en los demás.
5. Sonría.
6. Recuerde que para toda persona, su nombre es el sonido más dulce e importante en cualquier idioma.
7. Sea un buen oyente. Anime a los demás a que hablen de sí mismos.
8. Hable siempre de lo que interesa a los demás.
9. Haga que la otra persona se sienta importante y hágalo sinceramente.

Realizar coaching con otras personas

Aprende un proceso completo para dar coaching efectivo.

Conocer una estructura para dar retroalimentaciones positivas y constructivas.

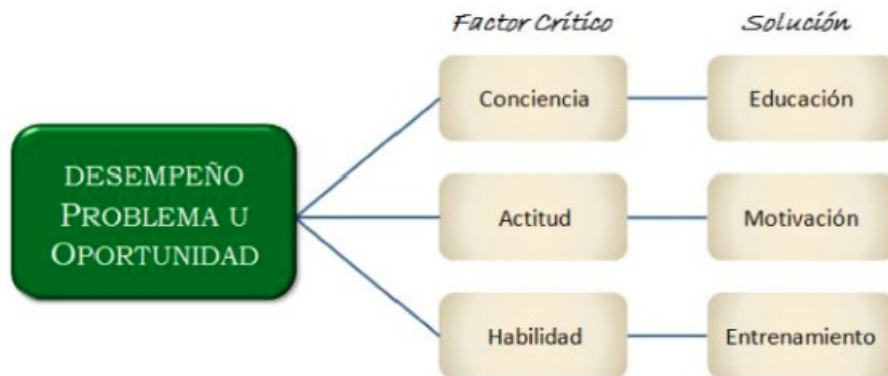
Desarrollar una agenda de coaching y obtèn el compromiso para lograr metas compartidas.

Da coaching al equipo como grupo.

Notas

Estilos y tendencias de coaching

Una vez que hemos identificado un problema de rendimiento o de oportunidad de mejora, hay tres áreas generales en las que podemos ayudar a las personas a mejorar: habilidades, actitudes y conciencia.



Conciencia - A veces la gente no reconoce la necesidad de cambio. Proporcionarles oportunidades de auto-descubrimiento es una parte importante del aprendizaje de adultos. La gente comienza a reconocer los cambios notables que pueden tener un impacto importante sobre su nivel de confianza, este reconocimiento puede ocurrir a través de atención directa, indirecta o de una tercera parte a la actuación demostrada.

Actitudes - William James, psicólogo, dijo que al cambiar nuestra actitud podemos cambiar nuestras vidas. A menudo, el rendimiento no cambia hasta que cambia la actitud. A través de nuestro entrenamiento podemos ayudar a motivar a la gente hacia los cambios de actitud.

Habilidades - Una de las principales diferencias entre la educación y la formación es que el entrenamiento impacta las habilidades y los comportamientos. La educación puede influir en el conocimiento o la comprensión, pero puede no causar cambio de comportamiento. La mayoría de las organizaciones proporcionan oportunidades de capacitación, formales e informales, de manera que las habilidades necesarias se pueden dominar.

Notas

Entrenamiento estratégico

¿A quién necesita o quiere entrenar? (nombre y estilo de influencia)

¿Dónde necesita entrenamiento? (conciencia, actitud y habilidad)

El problema de desempeño o la oportunidad (conocimiento, actitud, o habilidades)

¿Cuándo es el mejor momento para entrenar a esta persona?

¿Por qué querría esta persona mejorar su desempeño?

Estilos y tendencias de coaching

1. Escuchar, Observa, Evaluar
2. Identificar Oportunidades para Mejorar
3. Amortiguar
4. Beneficio, Acción, Contexto
5. Reforzar



Notas

Técnicas de Coaching en el momento

1. Formule preguntas para que las personas:

- Clarifiquen
- Adicionen detalles
- Conozcan y comprendan sus necesidades y situaciones

2. Evada preguntas irrelevantes que puedan cambiar la dirección y llevarlos a la frustración.

3. Haga comentarios mientras la persona está llevando a cabo su tarea:

- Felicite a la persona referente a algo que haya hecho o haya dicho.
- Felicite al grupo sobre algo que la persona haya hecho o dicho.
- Recomiende mejorar sin detenerlos.

- "¿Puede hacer (o decir) eso de una forma diferente?"

- "¿Por qué ocurrió esto?"

- "¿Qué ocurre después?"

- "¿Por qué esto funcionó o no funcionó?"

4. Utilice lenguaje corporal o señales para motivar a hacer una sugerencia.

5. Demuestre:

- Para ellos
- Con ellos
- Por la manera en la que les preguntamos

6. Pídales que repitan algo:

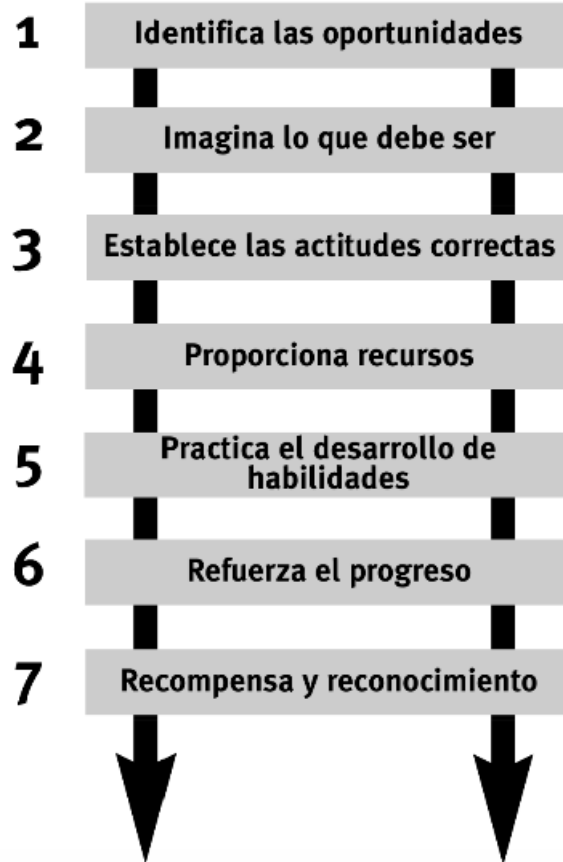
- Bien hecho (recalcándolo)
- Como un buen ejemplo para otros
- Con mejorías- más, menos, mejor, etc.

7. Pregúntele al grupo sobre una obvia mejoría; motive a terceras personas a felicitarlos.

8. Involucre a l grupo (Asigne equipos de porristas, conviértalos en entrenadores asistentes y actúe una escena).

9. Prepare oportunidades de entrenamiento fuera del trabajo actual para que haya menos riesgo de fallar.

Proceso de Coaching



Notas

Modelo de coaching

Identifica las oportunidades

El primer paso del proceso de coaching es identificar la oportunidad de coaching. Regularmente esta oportunidad puede encontrarse a través de uno de los tres diferentes caminos: un colega identifica una oportunidad en otra persona, la persona identifica una oportunidad para ella, y/o un cliente, proveedor, o cualquier otra persona externa identifica una oportunidad. Estas diferentes oportunidades pueden surgir como consecuencia de una nueva necesidad, comenzar con un nuevo trabajo que requiere una nueva habilidad, comenzar con un proyecto que requiere una nueva habilidad, surge de una evaluación de desempeño, se identifica después de que ocurre un error, etc. No importa cuál sea la fuente de la oportunidad, debe evaluarse la posibilidad de realizar coaching. Por ejemplo, no se pueden dar realizar coaching con los procesos, sólo con las personas involucradas en el proceso.

Pueden surgir diferentes oportunidades y es esencial decidir el orden de prioridades o tal vez consideres a diferentes personas para las diversas necesidades nuevas. Se debe tener un compromiso con un resultado específico antes de que se realice el coaching para poder crear el mejor resultado.

Imagina lo que debe ser

Una vez que se identifica la oportunidad, es importante tomarse el tiempo e identificar con precisión cómo será la situación una vez que se cierre la brecha. Éste es el paso que la mayoría de nosotros omite o no desarrolla por completo y esto puede traer como consecuencia confusión, malos entendidos y frustración a todas las personas involucradas. Por lo tanto, cuando consideres el Debe Ser, asegúrate de crear una imagen real que esté enmarcada en el presente, que tenga una acción relacionada con cada paso, que defina el comportamiento que requiere mejora y que identifique la brecha entre lo que está haciendo la persona y lo que debería estar haciendo. Este paso tiene como objetivo dar toda la información anticipadamente para que todos los involucrados sientan que el éxito es seguro.

Establece las actitudes correctas

Cuando trabajamos con otros debemos asegurarnos de que todas las partes tengan la actitud correcta para el éxito. Debemos empezar cada oportunidad de coaching evaluando y alentando una actitud positiva de aprendizaje. La persona que va a recibir el coaching debe aprender que puede cambiar y aprender, se siente seguro y es candidato para el coaching y no se siente nervioso por su rendimiento y no es rencoroso. La persona debe ser capaz de ver en qué se puede beneficiar para poder estar motivado y no manipulado en una situación. También sabemos que nuestra actitud como coach es igual de importante. Si el coach no tiene una actitud positiva, es muy poco probable que la persona que recibe el coaching tenga éxito. La gente se desempeñará bien o mal según nuestras expectativas, por lo tanto, debemos tener altas expectativas y apoyar a la gente que a la que planeamos darle el coaching.

Si el coaching comienza con grandes expectativas, la motivación de la persona que recibe el coaching puede ser diferente. Generalmente, se requiere también que el coach sea convincente y sutil. Es una buena oportunidad para practicar los Principios de Relaciones Humanas del Sr. Carnegie.

Notas

Modelo de coaching

Proporciona recursos

Para que un proceso de coaching tenga éxito, es necesario tener los recursos correspondientes. Esto incluye el tiempo y, sobre todo, un compromiso personal de todas las personas involucradas para alcanzar el éxito. Otros recursos pueden ser el dinero, equipo (computadora), capacitación, conocimiento, información y un alto nivel de estar convencido de lo que se está haciendo y apoyo.

Asegúrese de contar con los recursos correspondientes. Lo más frustrante para una persona es cuando se hace una promesa y no se cumple. Esto puede hacer que se sienta que todo estaba destinado para que fracasara.

Practica el desarrollo de las habilidades

Una vez que cuentas con los recursos y que se haya explicado y demostrado la habilidad, es momento de practicar y aplicar lo que hemos aprendido. Para que el conocimiento evolucione hasta convertirse en una habilidad, debemos practicar y perfeccionar la habilidad con la ayuda del coach que tendrá como tarea asegurarse de que estamos practicando la habilidad correcta. La práctica también le permite al coach identificar las fortalezas y oportunidades de mejora mientras que al mismo tiempo se presencia la habilidad en tiempo real. El truco consiste en ser cuidadoso en la forma que se realiza el coaching para asegurarse de que la persona que lo recibe acepte nuestra perspectiva y aprenda en lugar de estar a la defensiva.

Refuerza el progreso

El refuerzo es una parte crítica del proceso de coaching. Puede venir en forma de palabras positivas o negativas, gestos y hasta el silencio. Cuando se da coaching a otros, es importante dar retroalimentación de forma sincera y que le permita a la otra persona escuchar lo que estás diciendo. Podrías suponer que toda la retroalimentación positiva es bienvenida, sin embargo, si es superficial o sin sentido, seguramente no tendrá el mismo efecto. De la misma manera, la retroalimentación negativa puede causar a quien la está recibiendo que se cierre y no aprenda nada de lo que se le dice. La manera de decir las cosas en forma cuidadosa y sincera, y un lenguaje corporal congruente son esenciales para tener una buena comunicación.

Otro aspecto del refuerzo debe ser el establecer y comunicar un sistema de medición que permita cierto grado de auto-motivación y gestión. Esto debe hacerse de tal forma que sea algo que motive y no que manipule. Pensamos que las personas tienen una mejor posibilidad de tener éxito cuando verdaderamente quieren crecer. Este compromiso creará los mejores resultados. El refuerzo adecuado también crea un aspecto de auto-dirección y seguimiento que incrementa la posibilidad de tener éxito.

Recompensa

¿Cuándo fue la última vez que recibiste un elogio, retroalimentación positiva o reconocimiento? ¿Lo recibiste? ¿Por qué o por qué no? Es interesante que el reconocimiento sea una de las cosas que es más difícil de hacer, especialmente en el trabajo. Para recompensar a una persona, no sólo debemos reconocer sus logros, pero también debemos sentirnos cómodos al verbalizar el reconocimiento. Para reconocer a las personas, debemos comenzar por condicionarnos a crear una actitud que consista en ver lo positivo y que nos sintamos cómodos al reconocer a alguien. Una vez que comenzamos a reconocer a otros, ellos comenzarán a estar más motivados para realizar un mejor trabajo y obtener más reconocimiento. Esto crea una atmósfera de una mejora constante y resultados positivos.

Notas

Obtén la cooperación de los otros

Convence a las personas de tu forma de pensar

10. *La única forma de salir ganando en una discusión es evitándola.*
11. *Demuestre respeto por las opiniones ajenas. Jamás le diga a una persona que está equivocada.*
12. *Si usted está equivocado, admítalo rápida y enfáticamente.*
13. *Empiece en forma amigable.*
14. *Haga que la otra persona diga —sí, sí! inmediatamente.*
15. *Permita que la otra persona sea quien hable más.*
16. *Permita que la otra persona sienta que la idea es de ella.*
17. *Trate honradamente de ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona.*
18. *Muestre simpatía por las ideas y deseos de la otra persona.*
19. *Apele a los motivos más nobles.*
20. *Dramatice sus ideas.*
21. *Lance, con tacto, un reto amable.*

Compromiso

Ejercicio: Ganar Cooperación mediante un Feedback Constructivo

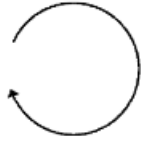
Fortalezas:

Oportunidades de mejora:

Beneficios:

Cuando le proporcionas auto-dirección a una persona, tú...

Te quedas con la responsabilidad



al responder:

“Déjame pensarlo...”
“Yo te aviso cuando...”
“Déjalo aquí y yo...”
“Voy a revisarlo con...”
“Haré un borrador...”
“Después de que termine...”

Con frases como éstas, se niega el poder delegar. La tarea permanece de tu lado. No habrá ningún progreso hasta que hagas algo.

Lo dejas en el limbo



al responder:

“Mándame un memo y...”
“Revisalo con...”
“Haré una propuesta y...”
“Al rato me buscas para ver...”
“Dime si te puedo ayudar...”
“Tendremos que hacer algo...”

Con frases como éstas, el proceso es más lento. Se retrasan las decisiones. La delegación sólo se realiza parcialmente.

Estableces la auto-dirección



al responder:

“Sé que tu puedes hacerlo...”
“Cuento contigo para...”
“Te lo di porque...”
“¿Qué vas a hacer...?” “¿Cuál es tu plan para...?”
“Sé que lo vas a hacer...”

Con frases como éstas, está claro que la responsabilidad ahora está del lado de la otra persona. La delegación se realizó por completo. Es más probable que haya un avance

Principios de Liderazgo para dar Coaching

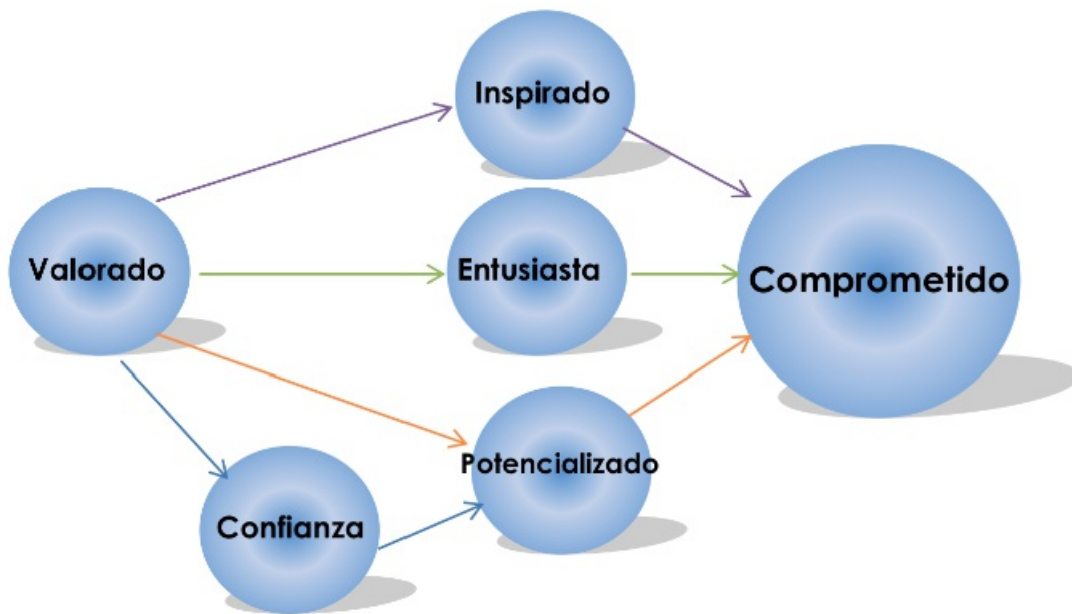
22. *Empiece con elogio y aprecio sincero.*
23. *Llame la atención sobre los errores de los demás indirectamente.*
24. *Hable de sus propios errores antes de criticar los de los demás.*
25. *Haga preguntas en lugar de dar órdenes.*
26. *Permita que la otra persona salve su propio prestigio.*
27. *Elogie el más pequeño progreso, y además en cada progreso sea —caluroso en su aprobación y generoso en sus elogios."*
28. *Atribuya a la otra persona una buena reputación para que se interese en mantenerla.*
29. *Aliente a las personas. Haga que los errores parezcan fáciles de corregir*
30. *Procure que la otra persona se sienta satisfecha de hacer lo que usted sugiere.*

Guías para evaluar el desempeño

Qué hacer	Qué no hacer
<ul style="list-style-type: none">• Desarrolla una reserva de buena voluntad.• Sé digno de confianza.• Deja que la persona que recibe la evaluación vea la información antes de la junta.• Comienza con lo positivo.• Sea un coach.• Pon el énfasis en el éxito.• Utiliza información precisa para su evaluación.• Dé las instrucciones, realice el coaching y corrija.• Despersonalice los errores.• Permite que la otra persona salve su prestigio.• Elogia el más pequeño progreso y elogia cada mejora. Sé caluroso en su aprobación y generoso en sus elogios.• Revisa el plan y establece nuevos estándares de desempeño.• Termina la evaluación con palabras reconfortantes y que se lleve una imagen de sí mismo con una alta reputación.	<ul style="list-style-type: none">• Esperar que se olviden las traiciones del pasado.• Traicionar la confianza.• Guardar sorpresas no placenteras.• Fastidiar o quejarse.• Ser un adversario.• Enfocarse exclusivamente en los fracasos.• Basar tus juicios en una opinión.• Criticar, condenar o quejarse.• Lanzar un ataque personal.• Humillar a otra persona.• Ignorar a la persona hasta que se hace la evaluación y esperar una gran mejora.• Esperar milagros.• Esperar a ver qué sucede.• Ignorar el plan.• Termina la evaluación con una nota negativa.

Notas

El impacto de las emociones



Fuente: Investigación de CT/MSW, junio 2012

¿De qué manera las emociones son críticas para el compromiso de los colaboradores?

¿Cómo difiere esto de las teorías y modelos tradicionales del compromiso de los colaboradores?

Reconocimiento y agradecimiento

¿Por qué duda un gerente en expresar su reconocimiento?

Componentes de recompensa y reconocimiento

Logros

Metas
Victorias
Gran avance

Personal

Fortalezas
Características
Cualidades

Factores de recompensa y reconocimiento

Credibilidad

Evidencias
Ambiente
Confianza

Impacto

Comprometido
Valorar
Motivar

1. Diles que te gusta:
2. Explica porqué lo dijiste: La razón por la que digo esto es
3. Impacto o Relevancia:

Notas