

Mentoring y Coaching

¿Otras formas de aprender?

Gijón, 3 - 5 Julio 2017

En
2nd International Joint Staff Training Event
“Desarrollando competencias para la búsqueda de empleo e inclusión.
Una perspectiva internacional”

Project 2016-1-ES01-KA204-025159 ERASMUS+
*Sharing effective educational practices and systematizing a training competences
programme for employment and inclusion for vulnerable adults.*



D. Juan José Arias
Director Área de formación
Univ. Acelor-Mitall



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

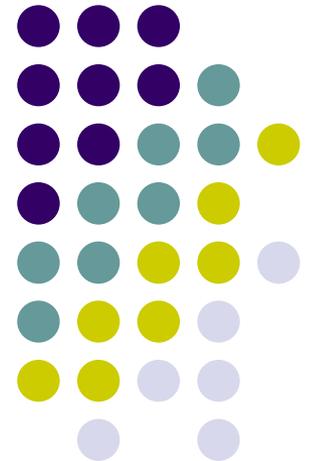
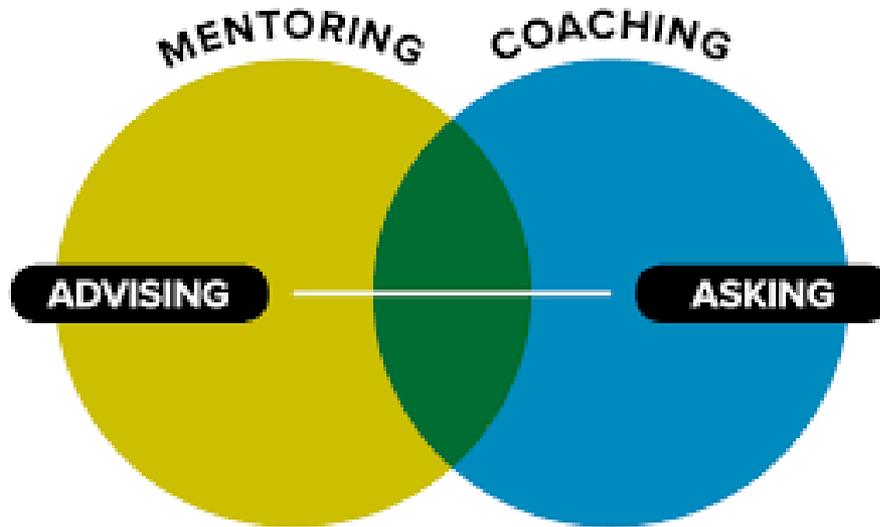
Mentoring y Coaching.

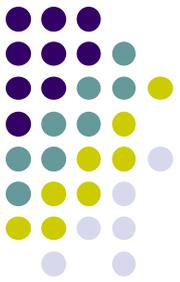
¿Otras formas de aprender?



Universidad de Oviedo

Gijón, 3 de julio de 2017

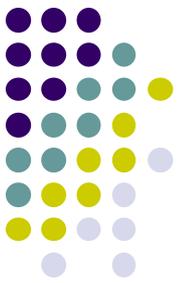




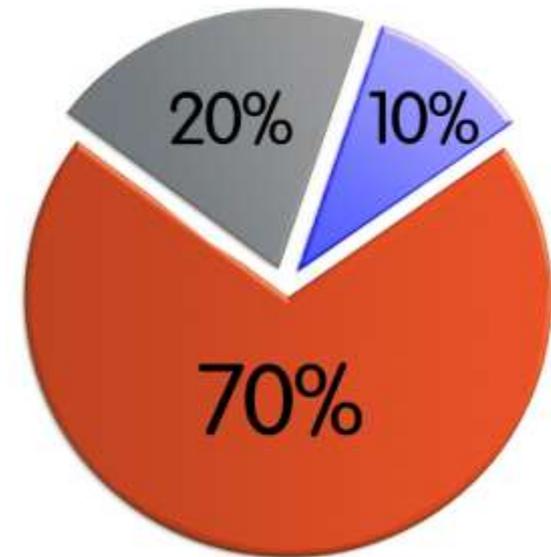
Sumario

- El modelo de aprendizaje 70:20:10
- Qué es el mentoring.
- Roles y beneficios del mentoring.
- Qué es el coaching ejecutivo.
- Roles en el coaching ejecutivo.
- Marco de actuación
- Diferencias entre coaching y mentoring.
- El proceso de coaching.
- Modelos GROW y PISAR.
- Síntesis

El modelo de aprendizaje 70:20:10

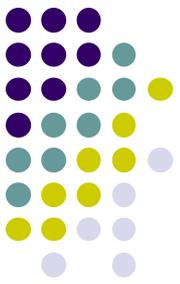


- El modelo de aprendizaje 70:20:10 fue desarrollado en la Universidad de Princeton.
- Es una visión del aprendizaje que supone un cambio en la forma de llevar a cabo los planes de desarrollo de los empleados.



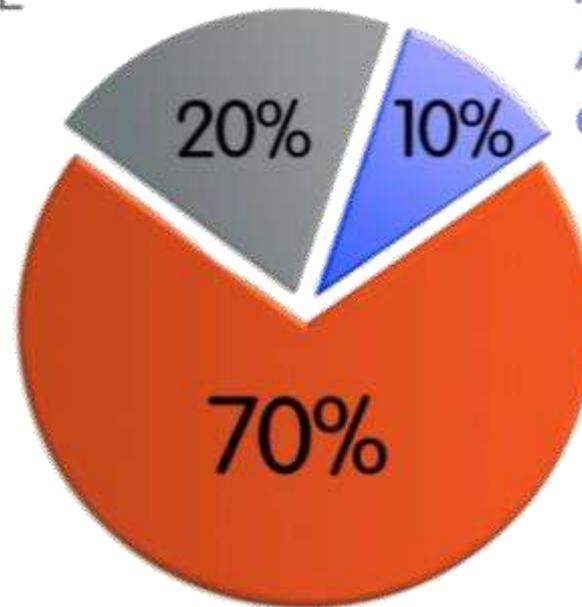
El aprendizaje de adultos ocurre principalmente en el contexto de trabajo y en colaboración con otros.

El modelo de aprendizaje 70:20:10



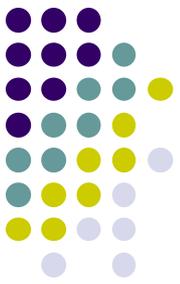
APRENDIZAJE SOCIAL
Aprender de otros que
actúan como modelo

APRENDIZAJE REGLADO
Aprender con Formación
estructurada



APRENDIZAJE DE LA EXPERIENCIA
Aprender en el puesto de trabajo

El modelo de aprendizaje 70:20:10

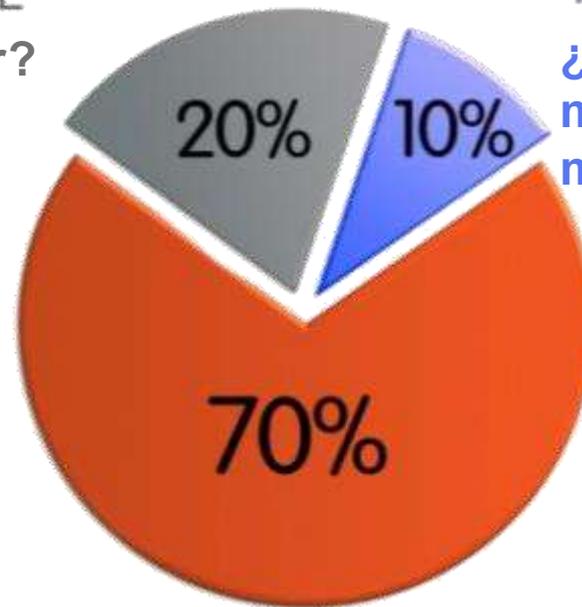


APRENDIZAJE SOCIAL

¿Busco de quién aprender?
¿Enseño con mi ejemplo?

APRENDIZAJE REGLADO

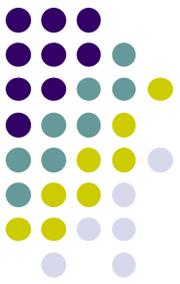
¿Qué formación reglada
me ayudaría a conseguir
mis resultados?



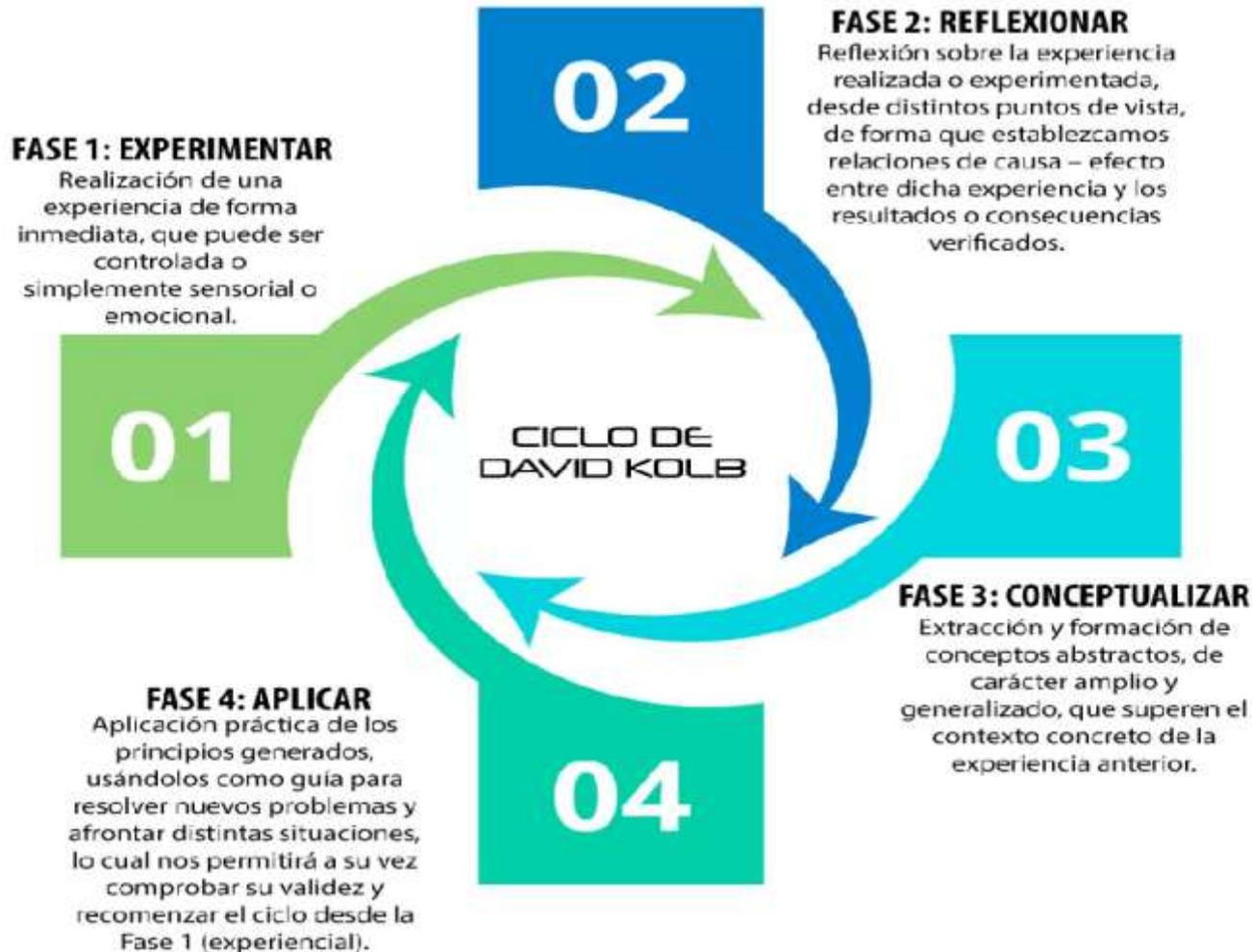
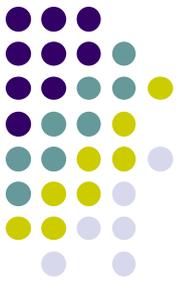
APRENDIZAJE DE LA EXPERIENCIA

¿Me esfuerzo en aprender de mi experiencia diaria?

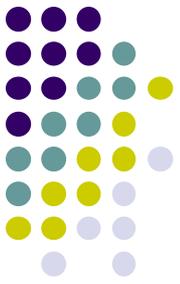
Ciclo e Kolb



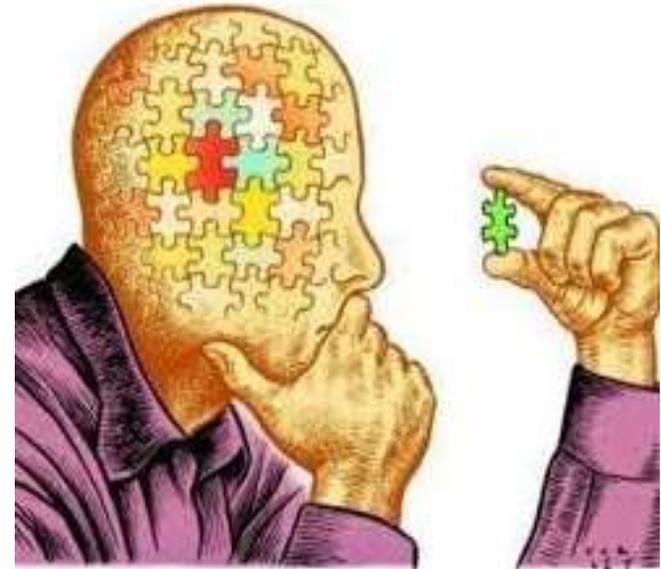
Aprendizaje Experiencial



Pensamiento crítico (USA National Council for Excellence in Critical Tinking)



- El pensamiento crítico es el proceso de conceptualización hábil y activa, que aplica, analiza, sintetiza, y/o evalúa la información obtenida de, o generada por, la observación, la experiencia, la reflexión, el razonamiento o la comunicación, como una guía para las creencias y la acción.

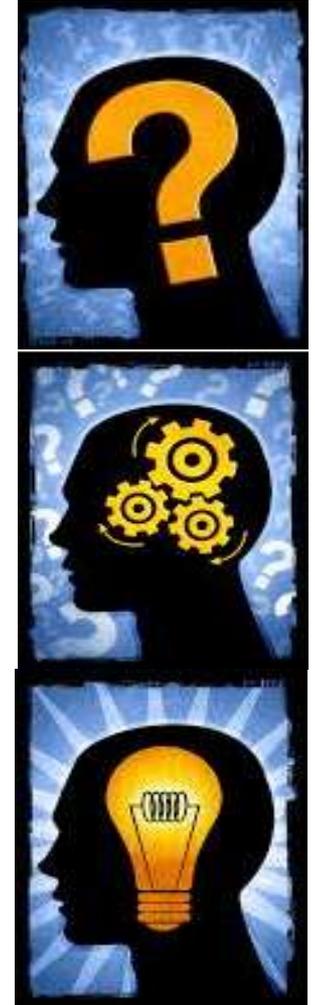


Elementos del pensamiento crítico

(Paul & Elder 2004)

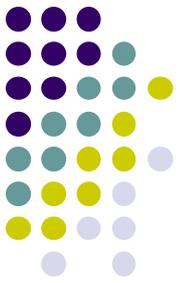


- Todo razonamiento tiene un propósito.
- Todo razonamiento es un intento de encontrar algo mejor, para responder algunas preguntas, para resolver algún problema.
- Todo razonamiento se basa en supuestos.
- Todo razonamiento se hace desde un punto de vista determinado.
- Todo razonamiento se basa en los datos, la información y pruebas.
- Todo razonamiento se expresa a través de, y formado por, conceptos e ideas.
- Todo razonamiento contiene inferencias, con las que podemos sacar conclusiones y dar significados.
- Todo razonamiento conduce a alguna parte, tiene implicaciones y consecuencias.

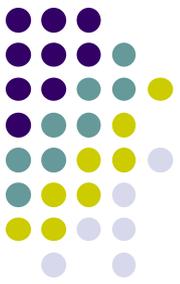


Elementos del pensamiento crítico

(Paul & Elder 2004)



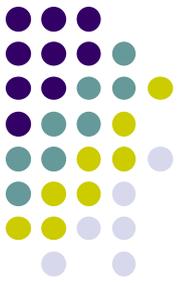
Aprendizaje Social (Vigotsky)



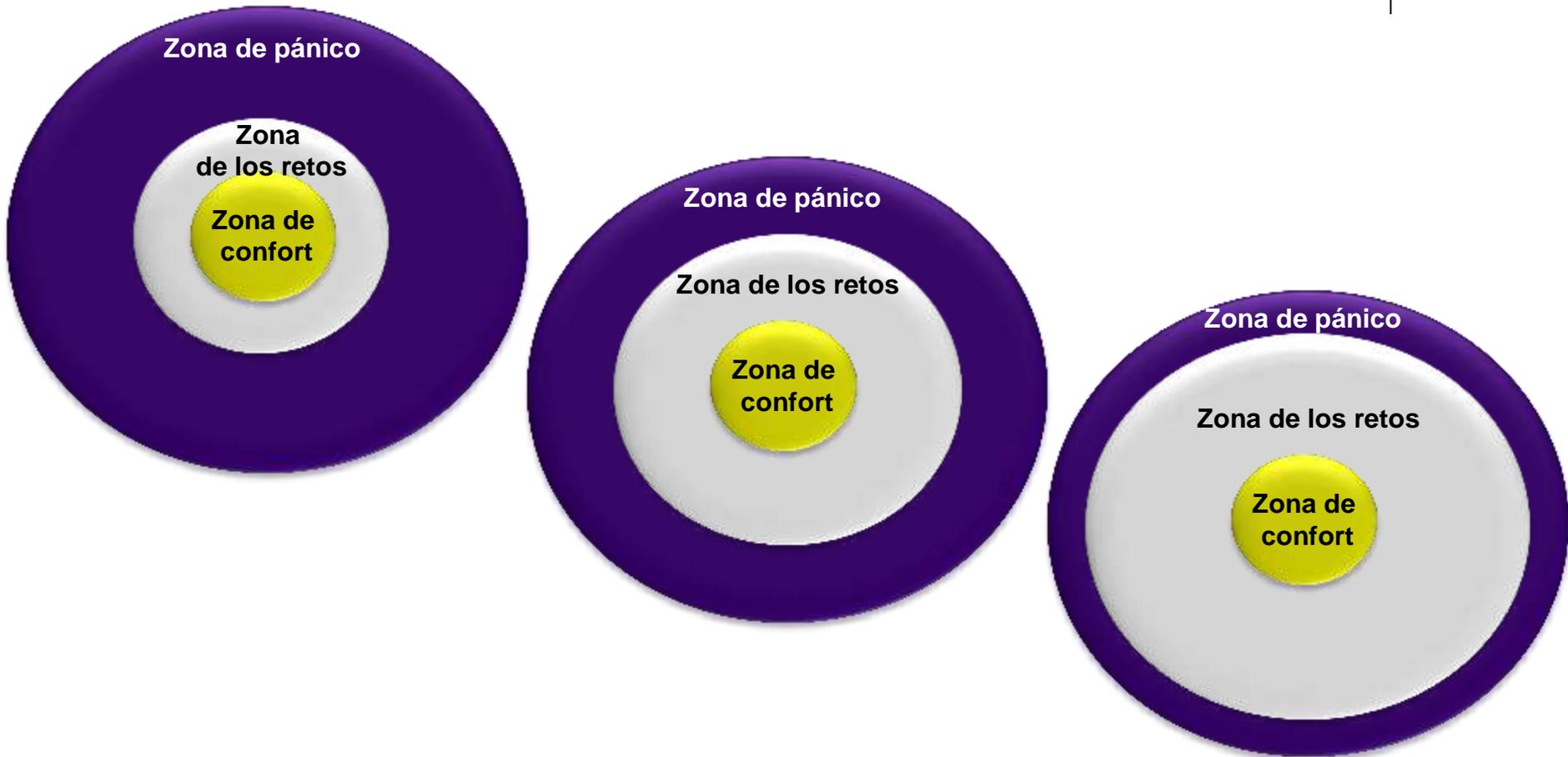
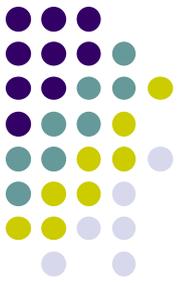
La Zona de Desarrollo Próximo es la distancia entre el nivel de desarrollo real de la persona, determinado a partir de la resolución autónoma de problemas, y el nivel más elevado del desarrollo potencial que es capaz de alcanzar mediante la guía de un experto o en colaboración con iguales más capaces”.



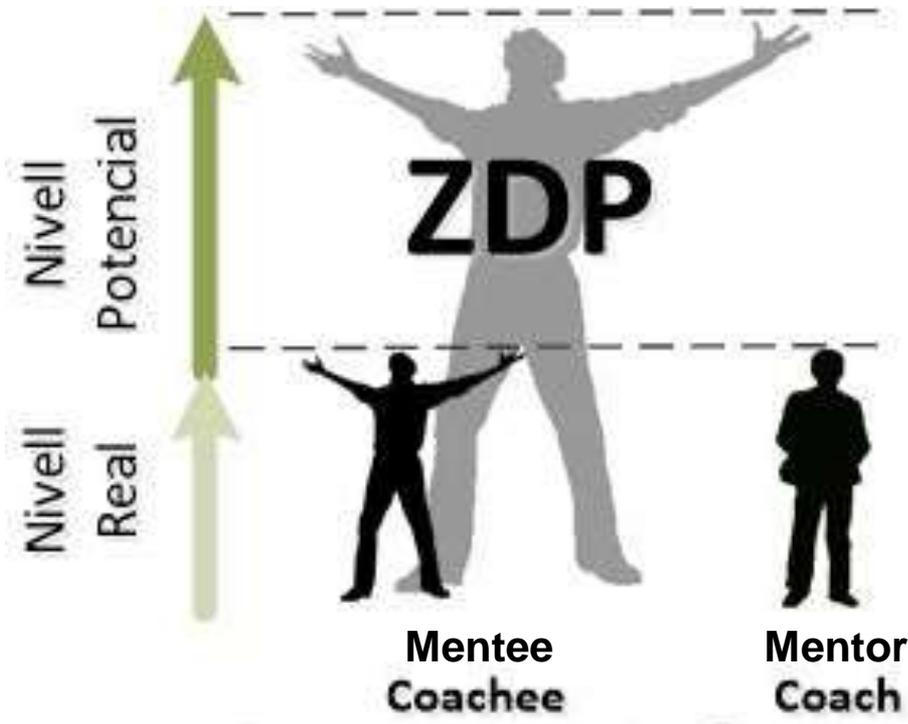
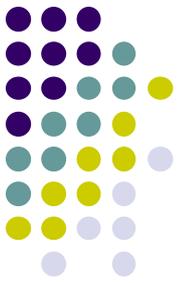
Aprendizaje Social (Vigotsky)



Aprendizaje Social (Vigotsky)

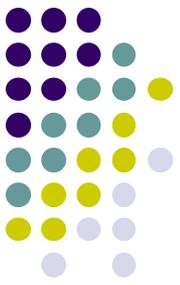


Aprendizaje social



La capacidad de desarrollo y resolución de problemas de una manera en que individualmente no había podido llegar y que consigue gracias a la interacción con un tercero, en este caso un coach o un mentor.

Aprendizaje experiencial y social



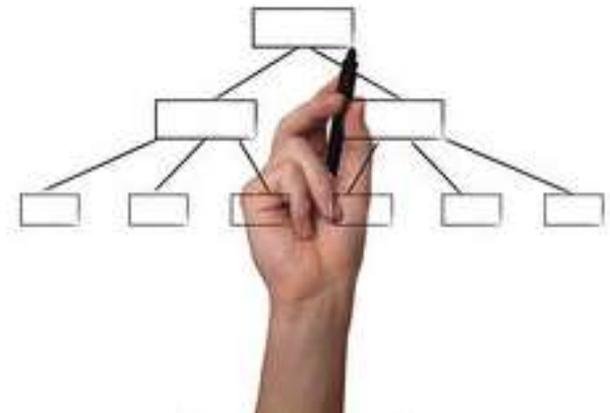
- Cada persona se hace cargo y puede construir su propio aprendizaje, siempre que cuente con la ayuda de un mediador competente, quien tiene como una de sus tareas asegurar que la adquisición y la transformación del conocimiento se haga de manera correcta.
- La interacción entre el mentee/coachee y el mentor/coach es la principal fuente de creación y ampliación de la ZDP. Además el trabajo cooperativo entre empleados y el intercambio de experiencias también promueve la la creación y ampliación de la de ZDP.



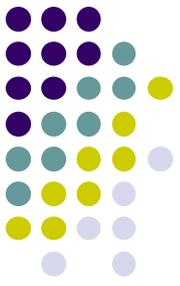
El empleado se hace cargo de su aprendizaje y desarrollo



- El concepto de aprendizaje tradicional o dirigido pierde relevancia y surge como contrapartida de aprendizaje autónomo.
- El aprendizaje autónomo es un proceso autodirigido que estimula al empleado para que sea responsable y tutor de su propio desarrollo, a fin de que:
 - Construya por si mismo su carrera y adquiera el conocimiento de todo aquello que precisa e ignora.
 - Disponga de un método o procedimiento para llevar a la práctica lo que ha aprendido de manera independiente.



Competencias necesarias para aprender de forma autónoma



- **Planificación:** Cuando debe realizar pruebas o trabajos dentro de su plan de aprendizaje, tomar su tiempo para leerlos y planificar acciones que le permitan realizarlos a tiempo.
- **Organización y hábito de aprendizaje:** Distribuir en su calendario de forma autónoma el tiempo que precisa para realizar sus trabajos en tiempo y forma, reflexionar sobre ellos para extraer el conocimiento que le facilita la experiencia capacitante, y así alcanzar los objetivos de aprendizaje.
- **Disciplina:** Para realizar sus actividades de estudio y conciliarlas con su trabajo, familia y actividades de ocio.
- **Actitud y mente abierta para aprender:** Si no entiende algo consulta con su mentor o lo lleva a las sesiones de coaching, pero también investiga por la web para resolver dudas y corregir equivocaciones.



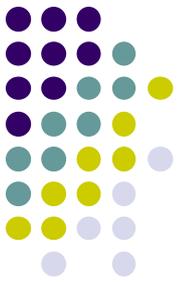


Modelo de aprendizaje continuo

- Este modelo describe los cuatro paradigmas y contextos en que los empleados aprenden.
 - **Educación:** Engloba la educación formalizada que tiene un inicio y un final definidos y que puede ser seguida.
 - **Experiencia:** Incluye los elementos que suceden mientras los empleados están en su puesto de trabajo (proyectos especiales, rotación de puestos, etc) y su reflexión con un coach.
 - **Exposición:** Son los elementos del aprendizaje que permiten el desarrollo a través de las relaciones personales e interacciones con líderes fuertes que actúan como mentores.
 - **Entorno:** Cubre las herramientas, sistemas y otras infraestructuras que utilizan los empleados en el puesto como soporte de aprendizaje o consulta.



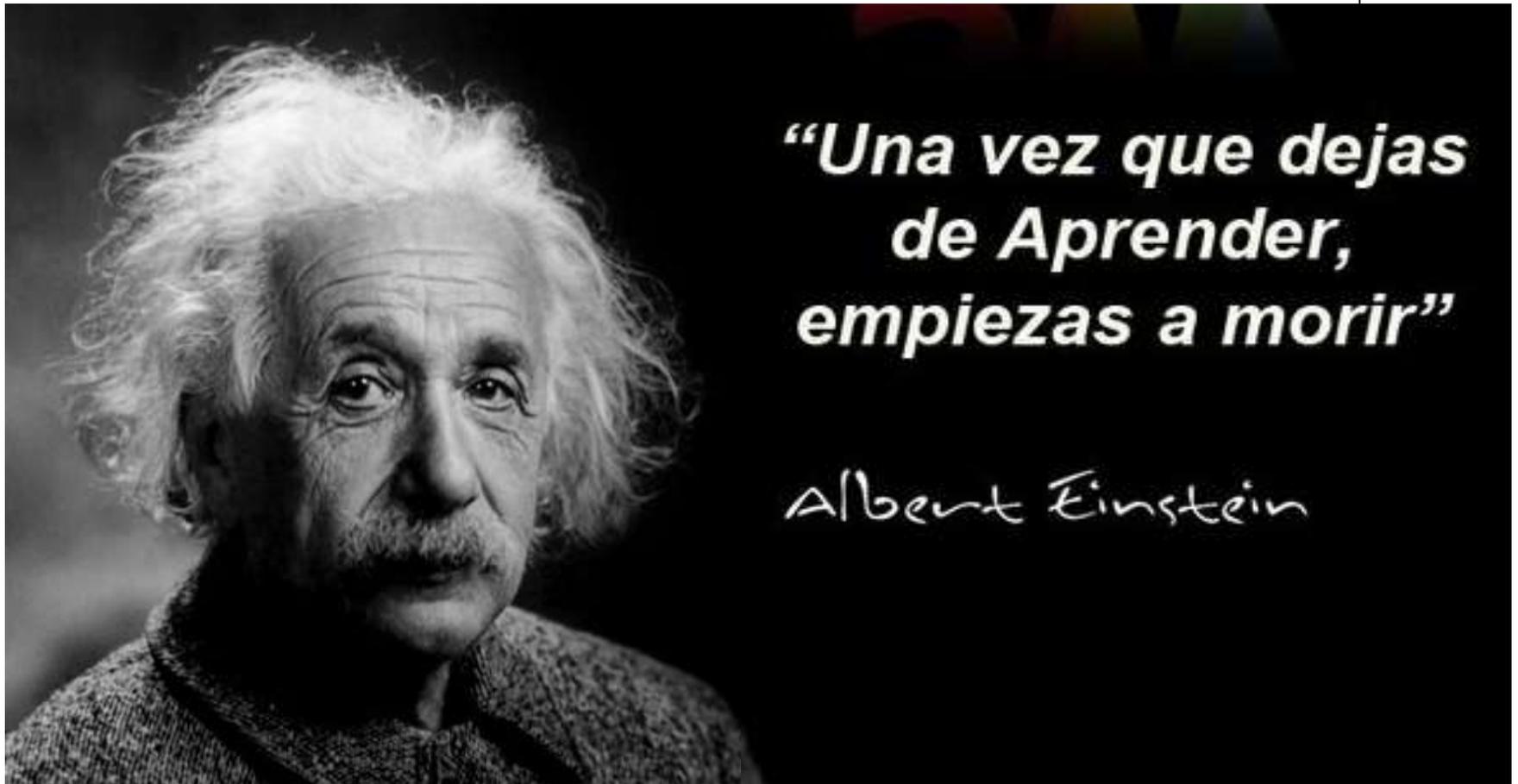
Modelo de aprendizaje continuo

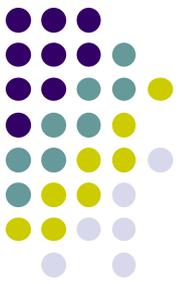


Fuente: David Mallon and Dani Johnson, *The learning architecture: Defining development and enabling continuous learning*, Bersin by Deloitte, 2014, <http://bersinone.bersin.com/resources/research/?docid=17435>.

Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.com

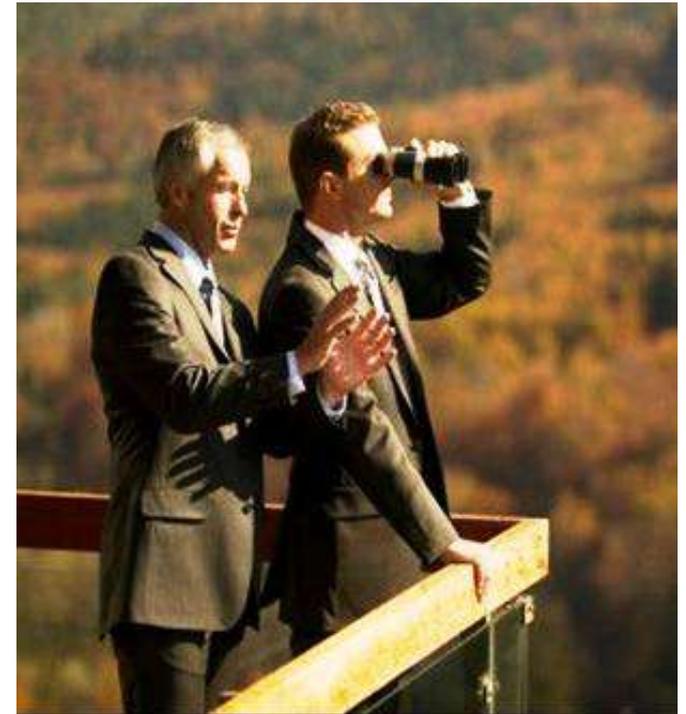
Modelo de aprendizaje continuo





Rol del mentor

- Compartir con el mentorizado experiencias y valores, analizar vías de desarrollo, explorar y aconsejar posibilidades, transferir vivencias para abordar situaciones análogas, presentes o futuras, y orientar decisiones.
- El mentor es un modelo a emular, actúa como transmisor de experiencias, consejero, facilitador de contactos (networking) y en ocasiones puede actuar como un coach.





Qué debe hacer el mentor

- Escuchar activamente.
- Construir confianza.
- Compartir sus experiencias (aciertos y errores).
- Dar feedback constructivo.
- Aconsejar y promover retos para tomar decisiones.
- Hacer vivir al mentorizado nuevas situaciones y experiencias.
- Seguir y hacer reflexionar sobre las guías éticas y código de conducta.
- Mostrarse entusiasta y disfrutar de la experiencia.

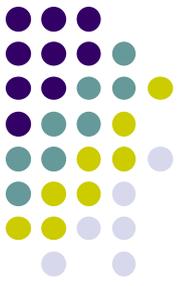




Rol del mentorizado

- Mostrar ambición y deseo por absorber todo el conocimiento que posee el mentor, y reflexionar conjuntamente con él, para saber cómo usarlo y aplicarlo en su experiencia actual y futura.
- Poner ese conocimiento en práctica para vivenciarlo y demostrar lo que ha aprendido.
- Decidir la cantidad de ayuda y guía que necesita. Tomar la iniciativa para preguntar, pedir ayuda o consejo y para abordar empresas más retadoras.

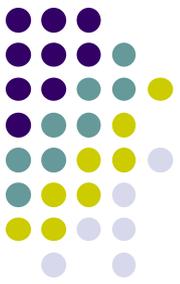




Qué debe hacer el mentorizado

- Ser activo y conducir la relación.
- Reflexionar sobre si mismo.
- Compartir con honestidad.
- Hacer preguntas y escuchar atento las respuestas del mentor.
- Prepararse para cada sesión.
- Mostrar entusiasmo, reconocimiento y aprecio al mentor.
- Seguir las guías éticas y el código de conducta.
- Aprender y compartir conocimientos nuevos.





Prepararse para cada sesión

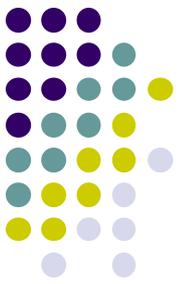


REFLEXIÓN

- Qué quiero conseguir.
- Qué necesito de ti
- Cómo me puedes ayudar

PREGUNTAR

- ¿Qué quieres conseguir?
- ¿Qué necesitas de mi?
- ¿Cómo te puedo ayudar?

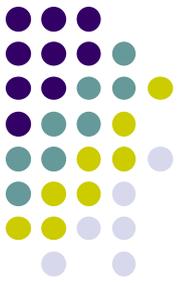


Beneficios del mentoring

- Para el mentorizado:
 - Incrementar su auto-confianza.
 - Seguir consejos que orientan y pueden mejorar su carrera.
 - Recibir ayuda en el desarrollo de sus habilidades.
 - Obtener una mejor comprensión de la cultura corporativa.
 - Ampliar la red de contactos.
 - Aumentar su satisfacción como empleado.
- Para el mentor:
 - Obtener satisfacción de ayudar y apoyar a otros.
 - Recibir reconocimiento, poner en valor sus conocimientos y experiencias.
 - Mejorar las habilidades interpersonales, que pueden transferirse a otras situaciones.



Qué es el coaching ejecutivo



- Es un proceso orientado a facilitar mejoras rápidas y significativas, enfocadas al desarrollo profesional de las personas que participan en el mismo.
- Se basa en un diálogo entre el coach y el participante mediante el cual éste elige y aborda situaciones que suponen un reto personal para alcanzar unos objetivos profesionales.
- Permite una ampliación de la perspectiva sobre las variables externas (ambiente) e internas (personales del participante) que inciden en su situación presente y que pueden afectar a su futuro deseado.

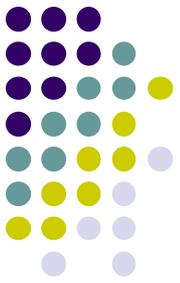


Qué es el coaching ejecutivo



- Le permite al participante adquirir una visión y un conocimiento más global, completo y profundo de estas variables para abordarlas y usarlas como palancas de mejora rápida.
- Facilita el acompañamiento y apoyo a la toma de decisiones del participante, monitorizando sus compromisos y evaluando los logros.





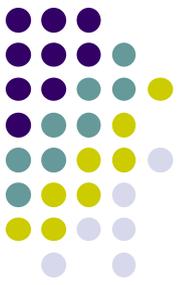
Clasificación

- Coaching profesional externo.
- Coaching profesional interno.
- El mando como coach.

Coach Externo
Lider Coach \triangle Coach interno
— ¿Qué es mejor? —

CONFIANZA

RAPPORT

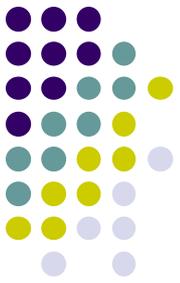


Coaching Interno

- El coach interno:
 - Posee un conocimiento profundo de la propia organización como sistema, su cultura, estructuras, políticas y, métodos.
 - No debe tener vinculación directa ni orgánica con el coachee.
- El coaching interno:
 - Es radicalmente ideográfico, centrado en la persona y en sus circunstancias.
 - No es directivo, promueve el “empowerment” y la autonomía personal.
 - Está enfocado a propiciar un cambio consolidable:
 - Dirigido a liberar el máximo potencial latente.
 - Orientado a la mejora del desempeño.
 - Que fomente el “aprender a aprender” y procure el desarrollo profesional y personal del coachee dentro de la organización.



Clasificación



- Coaching individual.



Personas, el material más sensible de una organización



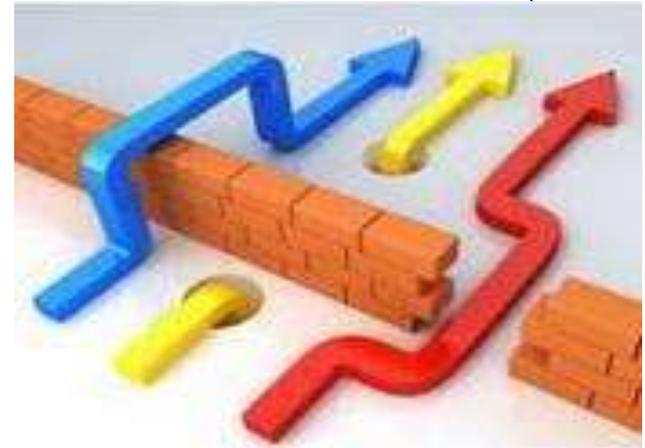
- Coaching de equipo





Rol del Coachee

- Define el ámbito de la intervención.
- Establece los objetivos de cambio.
 - Dirección.
 - Sentido.
- Planifica las acciones y asume la responsabilidad de su cumplimiento.
- Determina su grado de compromiso.
 - Esfuerzo
- Fija los indicadores de evaluación.
 - Cantidad.
 - Intensidad.
- Pone en práctica las acciones
- Comprueba los resultados



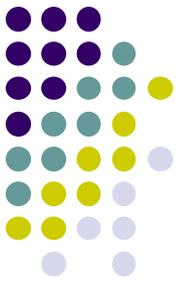


Rol del Coach

- Facilitador de la toma de conciencia.
- Catalizador de los procesos de cambio dirigidos a la mejora.
- Generador de responsabilidad al provocar la toma de decisiones.
- Auditor de compromisos.
- Disolvente de temores (desarrolla la autoconfianza).
- Promotor de la autoestima y de la autonomía en el abordaje de los retos profesionales y personales.
- Apoyo para la materialización del talento



Marco de actuación



SOCIEDAD

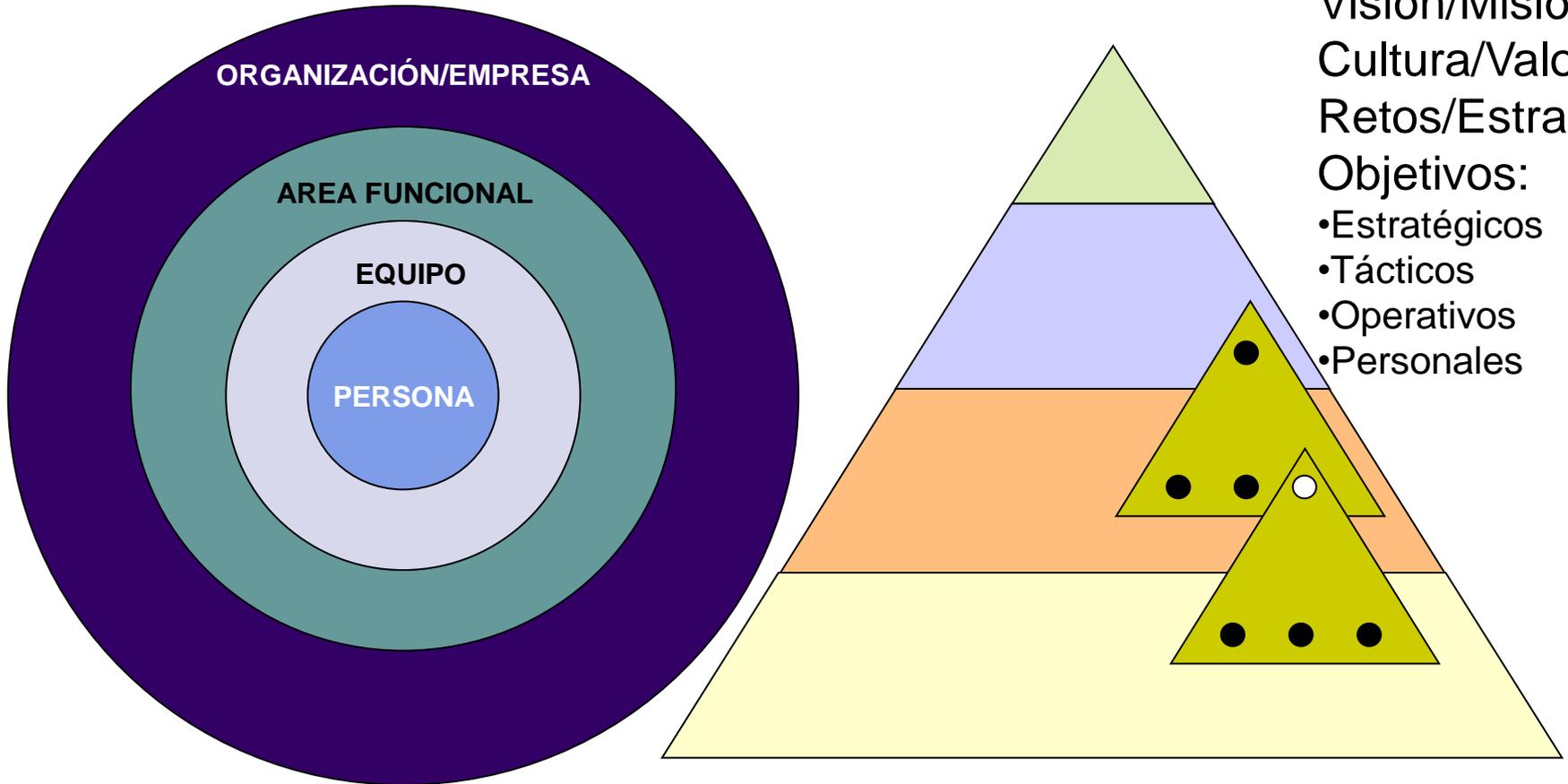
ORGANIZACIÓN/EMPRESA

AREA FUNCIONAL

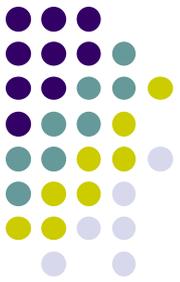
EQUIPO

PERSONA

Visión/Misión
Cultura/Valores
Retos/Estrategia
Objetivos:
•Estratégicos
•Tácticos
•Operativos
•Personales



Persona

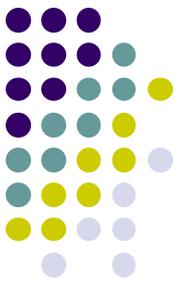


- **Conocimientos.**
- **Intereses.**
- **Valores.**
- **Estereotipos.**
- **Juicios.**
- **Pensamientos.**

- **Emociones.**
- **Estados de ánimo**
- **Sentimientos.**
- **Deseos**
- **Temperamento**
- **Motivación/Drive**

- **Percepción.**
- **Atención.**
- **Procesamiento.**
- **Toma de decisiones**
- **Memoria/aprendizaje.**

- **Capacidades.**
- **Destrezas.**
- **Habilidades**



Equipo y Area funcional

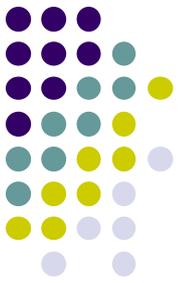


- **Liderazgo.**
- **Comunicación.**
- **Toma de decisiones en grupo.**
- **Conflicto.**
- **Negociación.**
- **Teambuilding**



- **Percepción del rol.**
- **Identidad del rol.**
- **Conflicto de roles.**

Empresa



- Estructura Organizacional.
- Estructura profesional.
- Autoridad, Poder e Influencia.
- Misión, valores, políticas.
- Sistema de RR.HH.
- Cultura organizacional.
- Procesos de cambio y desarrollo organizacional.
- Objetivos y retos del negocio



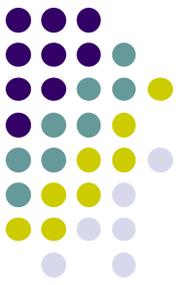
Mentoring versus Coaching

MENTORING

- Proceso de largo plazo, de duración superior a seis meses, y dedicado a un amplio rango de aspectos.
- Proceso menos estructurado en los plazos, se fijan las sesiones cuando el mentorizado requiere guía y soporte.
- Proceso enfocado en el mentor, que es mas senior que el mentorizado y en el trasvase de sus experiencias y conocimientos.

COACHING

- **Proceso de corto plazo, de duración inferior a seis meses, y orientado a mejoras enfocadas, concretas y especificadas.**
- **Proceso estructurado en plazos establecidos sobre una base de tiempo regular.**
- **Proceso enfocado en el coachee, quien establece las áreas de mejora a trabajar, el coach no precisa tener experiencia en el ámbito funcional del coachee.**



Mentoring versus coaching

- Proceso dirigido al SER, a potenciar la carrera profesional del mentorizado y preparar lo para otros roles en el futuro.
- Trabaja en el presente con la mirada en el pasado para saber abordar el futuro.
- El mentor usa su experiencia para condicionar la actuación del mentorizado.
- El mentor requiere amplia experiencia en la organización y una formación básica mínima sobre su metodología de intervención.

- **Proceso enfocado al HACER, a obtener mejoras radicales en el desempeño de su función que se establecen como objetivos inmediatos.**
- **Trabaja en el presente con la mirada en el futuro.**
- **El coach no condiciona desde su experiencia la actuación del coachee.**
- **El coach requiere una formación extensa, específica y certificada en su metodología de intervención, y no precisa experiencia en la organización.**

Proverbio africano



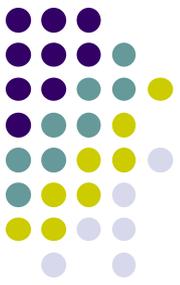
- Si quieres ir rápido
viaja solo...



- ...si quieres llegar
lejos y seguro viaja
acompañado.



Kaizen y Kaikaku



- **Kaizen:**
Se refiere a la **mejora continua** o innovación incremental en procesos.
- **Kaikaku:**
Hace referencia al **cambio radical** o innovación disruptiva en procesos.
- Se trata de dos enfoques para llevar cambios organizativos y mejoras a la práctica que, aunque contrapuestos deben complementarse a nivel de estrategia global.
- Mientras que con Kaizen los resultados están más orientados al largo plazo, con Kaikaku podemos **romper paradigmas y generar una nueva visión con inmediatez.**

改善
改革



Kaikaku y Coaching

Algunos mandamientos del Kaikaku según Hiroyuki Hirano:

- Despréndete del concepto tradicional de los métodos de producción.
- Piensa cómo funcionará el nuevo método, no cómo no va a funcionar.
- Rechaza las excusas; rehúsa por completo el status quo.
- No busques la perfección; una tasa de implementación del 50% está bien mientras esté bien enfocada.
- Corrige los errores en el mismo momento que se detectan.
- Los problemas te dan la oportunidad de emplear tu cerebro.
- Pregunta “por qué” cinco veces.
- Las ideas de diez personas son mejores que el conocimiento de una sola.



改革



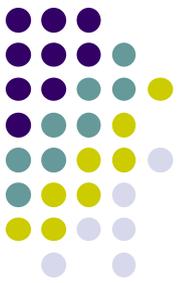
Kaikaku y Coaching

Mandamientos del Kaikaku aplicados al Coaching:

- Despréndete de tu forma de actuar habitual si supone una barrera al logro de tus metas.
- Piensa y decide qué harás, no qué vas a intentar hacer.
- No pongas excusas, no aceptes el status quo.
- No pospongas la acción, aborda las barreras cuando surjan.
- Fíjate objetivos retadores de alto impacto, pero no imposibles.
- No veas los problemas como enemigos, te dan la oportunidad de emplear tu cerebro para la mejora creativa.
- Pregúntate siempre ¿Para qué? en un ciclo de varias veces.
- Aborda las dificultades desde diversas perspectivas antes de decidir una acción.

改革

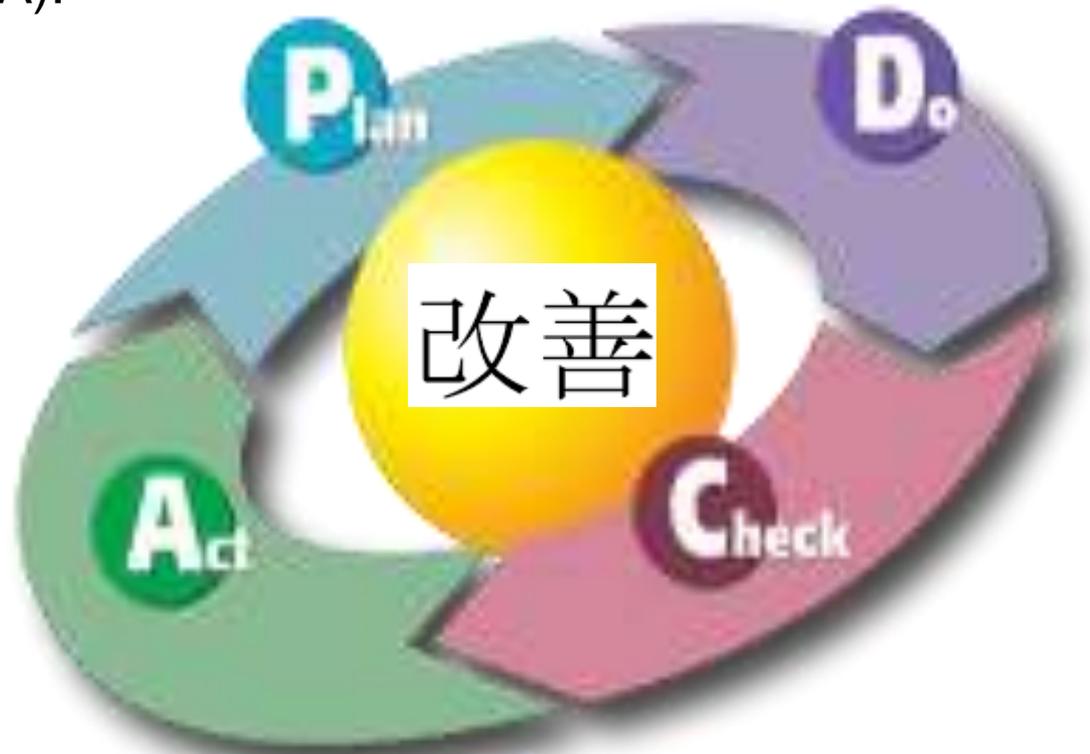


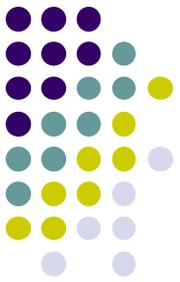


Kaizen (Mejora Continua)

Rueda de Deming (PDCA):

- Plan (Planifica).
- Do (Actúa).
- Check (Comprueba)
- Adjust/Act (Ajusta)



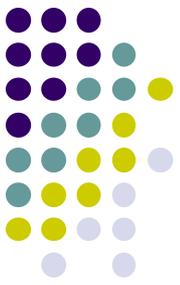


Proceso de coaching



Estamos convencidos de que percibimos las cosas como realmente son, de que la realidad es una...

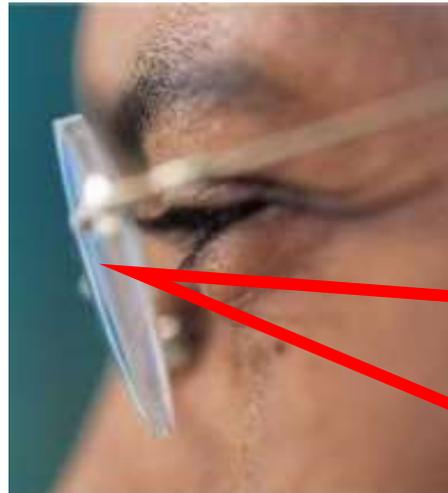
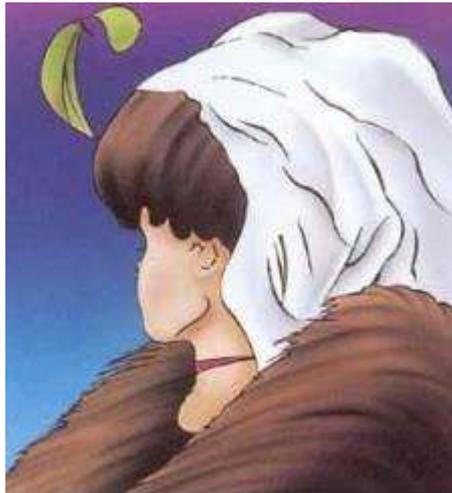
LA QUE NOSOTROS PERCIBIMOS



Proceso de coaching

Nada es verdad ni mentira, todo es según el color del cristal con que se mira.

Ramón de Campoamor



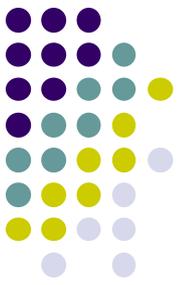
● FORTALEZAS

- Valores
- Intereses
- Deseos
- Competencias

● DEBILIDADES

Vemos el mundo como somos o como se nos ha condicionado para que lo veamos.

**VEO
PIENSO
SIENTO
ACTÚO**



Proceso del coaching

TOMAR CONCIENCIA

• OPORTUNIDADES

- Exigencias/Demandas
- Requerimientos
- Constricciones
- Limites



• AMENAZAS

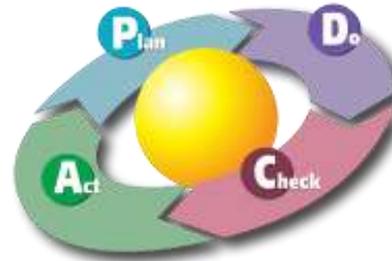


• FORTALEZAS

- Valores
- Intereses
- Deseos
- Competencias

• DEBILIDADES

FIJAR OBJETIVOS



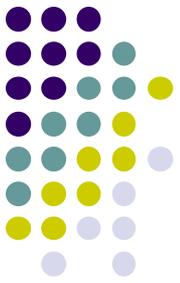
CORREGIR Y AJUSTAR

EMPRENDER ACCIONES

COMPROBAR RESULTADOS

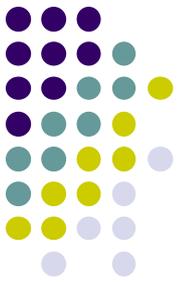
Mentoring y Coaching/Juan José Arias Alvarez

IKIGAI



- Iki: vida 生き
- Kai: realización exitosa de lo esperado/deseado 甲斐
- Ikigai: la razón de vivir, lo que da sentido y significado a nuestra vida 生き甲斐

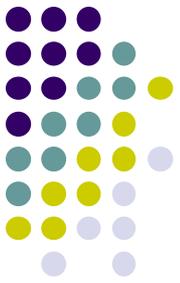
IKIGAI



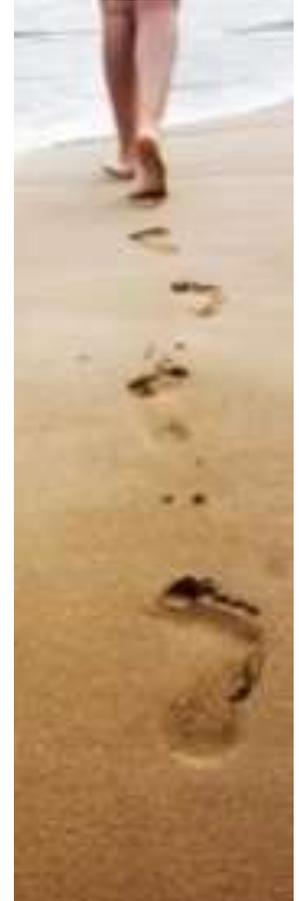
- A. Deleite y plenitud pero no riqueza.
- B. Satisfacción personal.
- C. Situación cómoda pero vacía.
- D. Entusiasmo y satisfacción, pero sensación de incertidumbre.

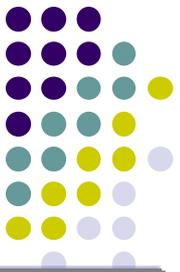


Leyes del IKIGAI



- **Vive el momento.** Deja de lamentarte por el pasado y de temer el futuro. Todo lo que tienes es el día de hoy. Dale el mejor uso posible.
- **Mantente siempre activo, nunca te retires.** Quien abandona las cosas que ama y sabe hacer, pierde el sentido de su vida.
- **Cuida tu salud.** No comas hasta llenarte. También en la alimentación para una vida larga, “menos es mas”.
- **Mantén tu forma física.** El ejercicio segrega las hormonas de la felicidad.
- **Tómalo con calma.** Caminando despacio se llega lejos.
- **Rodéate de buenos amigos.** Son el mejor remedio para disolver las preocupaciones, y la mejor red de apoyo en tiempos difíciles.
- **Sonríe.** Una actitud afable hace amigos y relaja a la propia persona.
- **Da las gracias.** Dedicar un momento del día a dar las gracias y aumentarás tu caudal de felicidad.
- **Reconecta con la naturaleza.** Estamos hechos para fundirnos con la naturaleza, vuelve a ella para cargar las pilas del alma.
- **Sigue tu ikigai.** Dentro de ti hay una pasión, un talento único que da sentido a tus días y te empuja a dar lo mejor de ti mismo hasta el final. Si no lo has encontrado aún, tu próxima misión será encontrarlo.

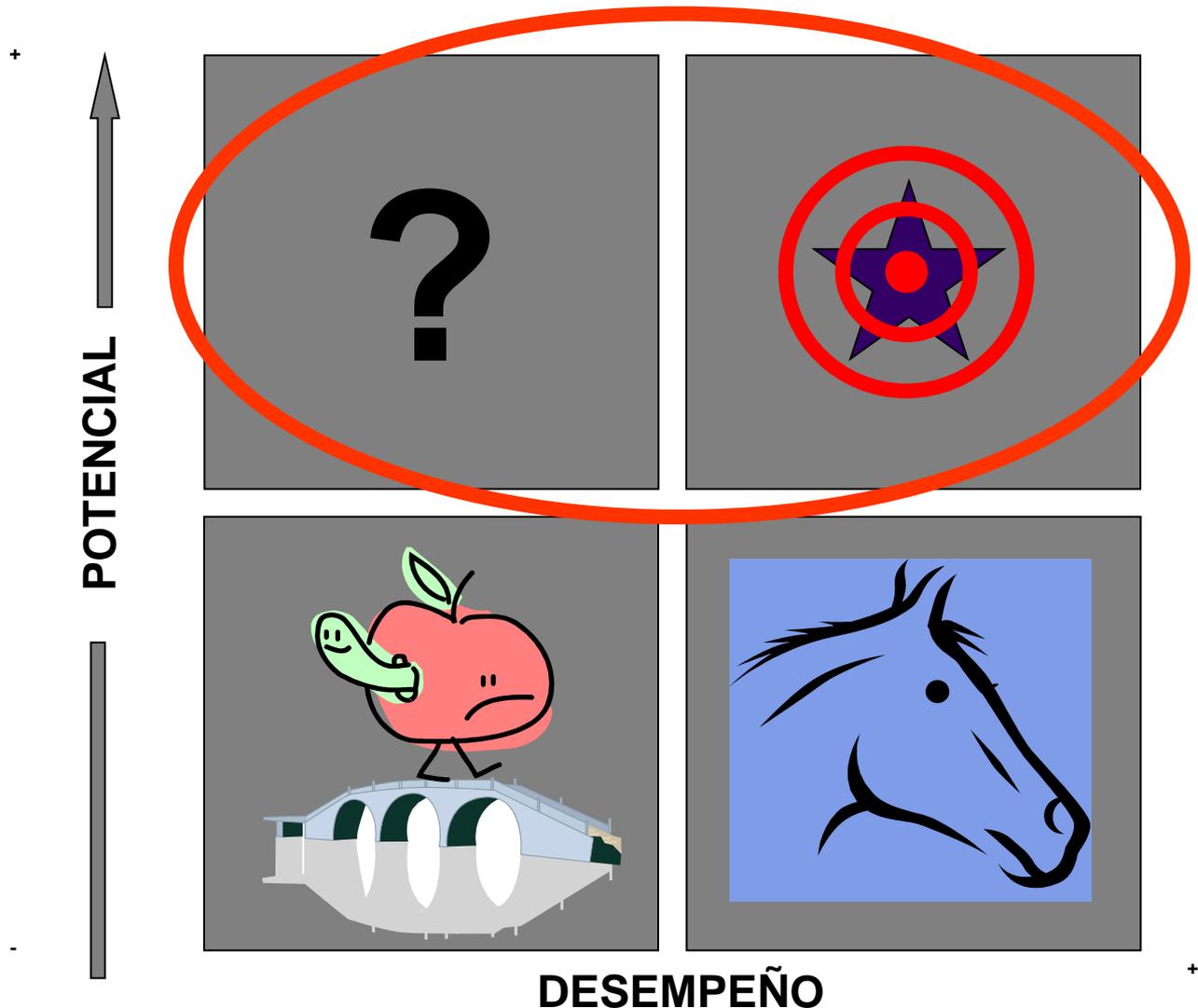
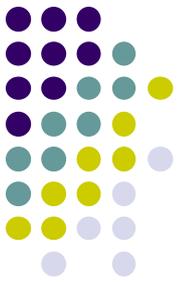




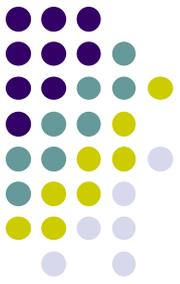
Proceso de coaching



Población diana



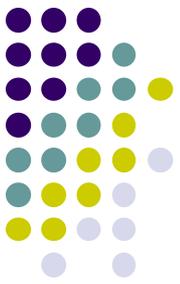
La evolución del perfil del líder



- En las últimas décadas se han venido produciendo una serie de cambios que han exigido una evolución en el perfil de los líderes.
- Estos cambios han estado ligados a tres marcos diferentes:
 - El entorno.
 - La organización.
 - Las personas.



¿A que entorno deben hacer frente?



V
Volatilidad

Cambios disruptivos
continuos

I
Incertidumbre

Escaso nivel de
Predicción/planificación

C
Complejidad

Múltiples factores
y conexiones

A
Ambigüedad

Falta de claridad
Múltiples interpretaciones

V
Visión

Ten identificado y definido
lo que quieres lograr

I
Innovación

Sé curioso para
escuchar y aprender

C
Claridad

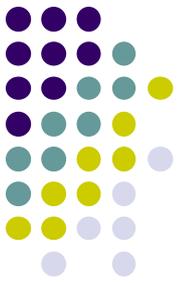
Procura comprender
y ser comprendido

A
Agilidad

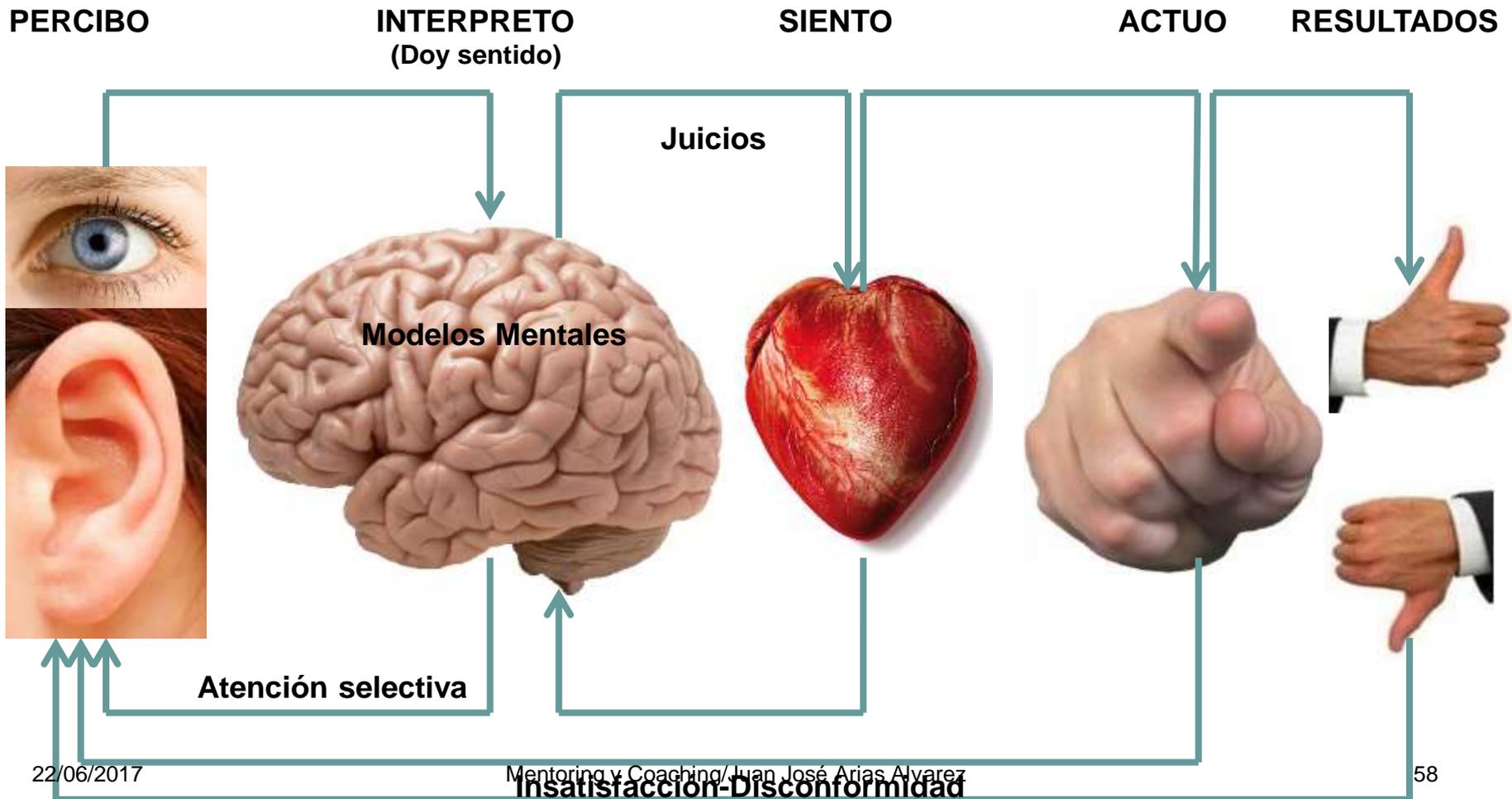
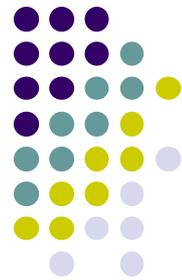
Piensa, Siente, Actúa,
Interrelaciona

Modelo PISAR

- El líder es evaluado y valorado por su capacidad para facilitar y acelerar cambios que generan resultados, en función de estándares establecidos en forma de objetivos, en entornos VICA (Volátiles, Inciertos, Complejos /Competitivos y Ambiguos) dentro de un sistema concreto, la empresa.
 - La prioridad está fijada en el logro de **RESULTADOS**.
 - Los resultados son fruto de las **ACCIONES** propias coordinadas con las de otros y de la guía y coordinación de las de otros dentro del equipo.
 - Las acciones son fruto de nuestras **DECISIONES** y de nuestros **SENTIMIENTOS/EMOCIONES** (utilidad percibida).
 - Las emociones y las decisiones son fruto de nuestras **INTERPRETACIONES** en forma de juicios.
 - Las interpretaciones son fruto de las **PERCEPCIONES** y de su contraste con nuestros modelos mentales.

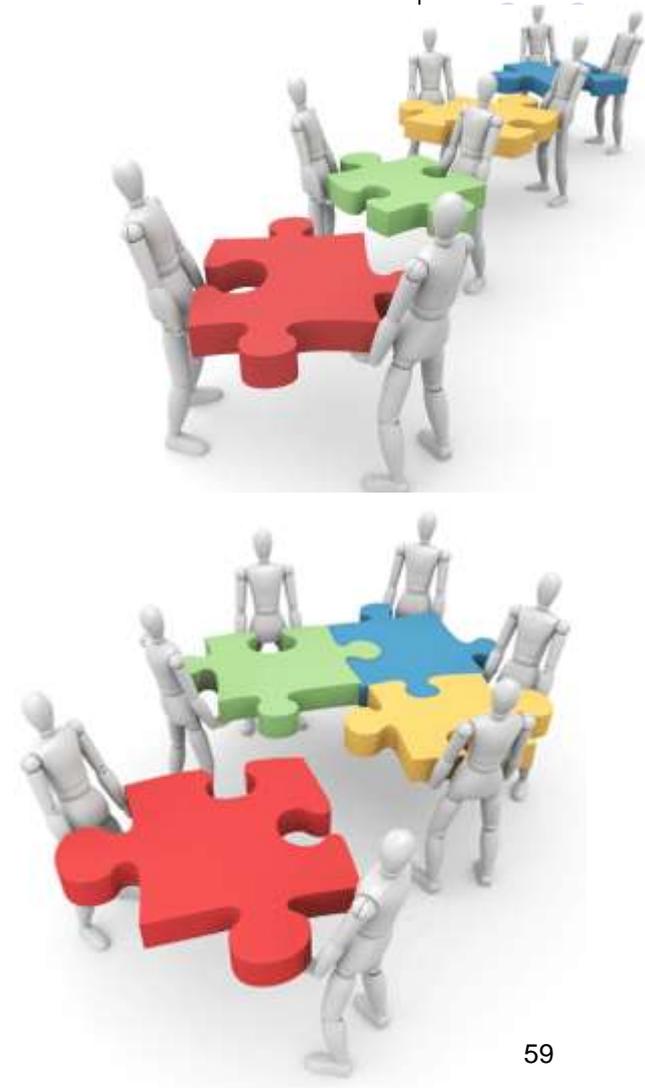


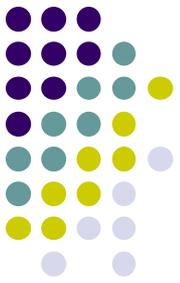
Modelo PISAR



Facilitadores del cambio

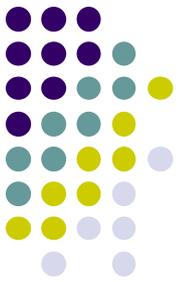
- Promover el análisis del entorno:
 - Externo
 - Interno
- Dar tiempo a la reflexión.
- Escuchar y reflejar.
- Dar información. Evitar las sorpresas.
- Aceptar los sentimientos y ayudar a encontrarles sentido.
- Reducir los factores externos de stress.
- Explorar e identificar áreas de cambio.
- Visualizar los beneficios que aportará el cambio.
- Visualizar los costes de no cambiar.
- Mover a la acción:
 - Fijar objetivos.
 - Establecer actividades y calendario.
 - Monitorizar resultados.
 - Dar feedback.





Modelo de proceso

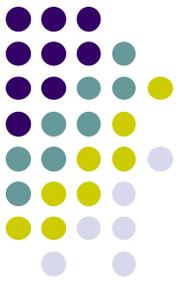
Punto de vista	¿Dónde está ahora la persona?	¿Dónde quiere estar la persona?
Persona	Habilidades: ¿Qué puede hacer la persona? Percepción: ¿Cómo se ve a si misma?	Metas personales: ¿Qué quiere lograr la persona para si misma?
Organización	Percepciones: ¿Como ven a la persona los demás?	Estándares y expectativas de la organización: ¿Qué espera la organización de la persona?



MODELO

G R O W

GOAL (Meta)	REALITY (Realidad)	OPTIONS (Opciones)	WILLINGNESS (Voluntad)
<p>Establecer los temas a tratar. Determinar los objetivos específicos de la sesión. Determinar las metas a corto, medio y largo plazo.</p>	<p>Sugerir la autoevaluación al coachee. Escuchar con atención y reformular lo que procede. Ofrecer la visión del coach basada en evidencias (hechos, no suposiciones).</p>	<p>Explorar todas las opciones posibles. Invitar al coachee a aportar sus ideas y sugerencias. Ofrecer algunas sugerencias con la cautela debida. Asegurar que se eligen, de entre las opciones, líneas de acción concretas.</p>	<p>Buscar la implicación personal en los planes de acción. Asegurar el compromiso personal. Calibrar y definir lo que la persona está dispuesta a poner de su parte. Identificar obstáculos, necesidades de recursos. Concretar las ayudas y apoyos que tendrá disponibles.</p>



MODELO

G R O W

GOAL (Meta)

¿Cuál es el objeto de la reunión?
¿Qué quieres conseguir a corto, medio y largo plazo?.
¿Podemos transformar tus deseos en objetivos SMART?
¿Qué grado de control crees tener para su logro?

REALITY (Realidad)

¿Cómo percibes tu situación actual? DAFO
¿Qué circunstancias afectan o pueden afectar a tus objetivos?.
¿Qué has hecho hasta ahora para lograr tus objetivos?
¿Cuáles fueron los resultados?
¿Qué barreras o dificultades te has encontrado?

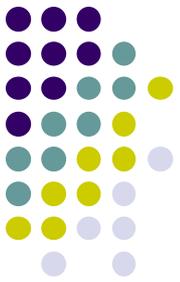
OPTIONS (Opciones)

¿Qué diferentes líneas de acción pueden contribuir a que tus objetivos se alcancen?.
¿Qué otras más cosas se podrían hacer?
¿Qué pasaría si...? ¿Y si...?
¿Cuáles son las ventajas en inconveniente de cada una?
¿Cuáles son las más adecuadas a las circunstancias presentes y previstas?
¿Cuáles vamos a aplicar?

WILLINGNESS (Voluntad)

¿Qué estás dispuesto a hacer?
¿Cuánto estás dispuesto a poner de tu parte?
¿A qué te comprometes?
¿Qué recursos precisarás?
¿Qué obstáculos pueden surgir?
¿Qué ayudas y apoyos crees que necesitarás para abordarlos?
¿Quién crees que te puede ayudar a conseguirlos?

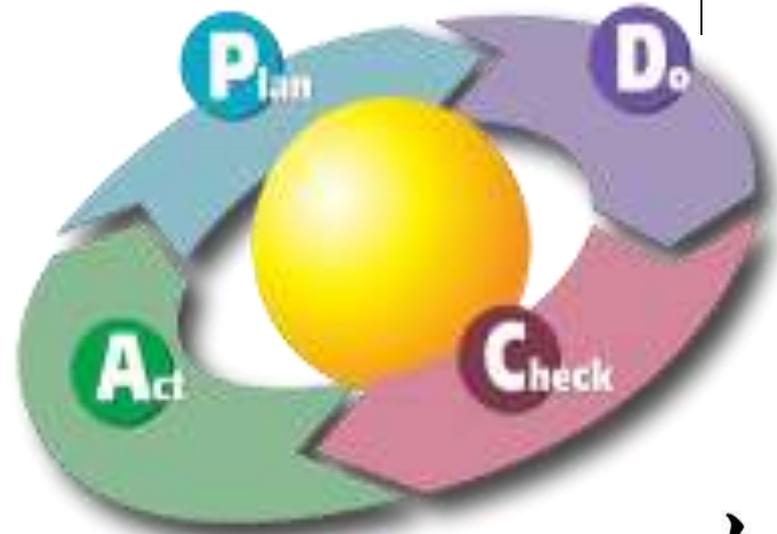
Consecuencias del coaching



- Consciencia.
- Claridad.
- Responsabilidad.
- Compromiso.
- Autoconfianza.
- Motivación interna.
- Acción (Decisiveness)

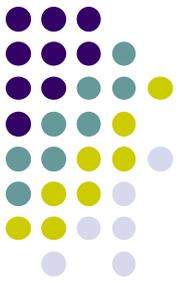


Mejora extra-ordinaria del desempeño.



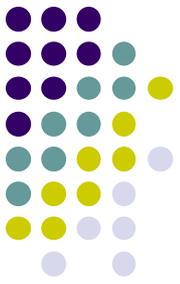
改善 改革

Normas para su eficacia



- **Confidencialidad.**
El coach tiene un deber absoluto de confidencialidad para toda la información que se genere en las conversaciones con el participante durante el proceso.
- **Exclusividad para el desarrollo.**
El objetivo único es el desarrollo individual del participante, no se utilizará la información para las evaluaciones de potencial o desempeño, ni tendrá impacto en decisiones de gestión, carrera profesional o remuneración.
- **Voluntariedad.**
La participación en el proceso es una decisión totalmente voluntaria y asumida por el participante, tras su ofrecimiento por la Dirección. Nunca será impuesta o forzada.

Normas para su eficacia



- Propiedad del participante.

El propietario de toda la información que se genera durante el proceso es el participante; solo él decide si quiere compartirla, así como con quién, dónde, cómo y cuándo.

- Complementariedad.

Durante el desarrollo del proceso se puede valorar el concurso complementario de otras acciones de formación. Si éstas supusiesen un coste adicional, se plantearán a la Dirección de Recursos Humanos para su valoración y validación.

- Compromiso.

El participante adquiere el compromiso de colaborar y aportar sin reservas la información necesaria durante el proceso, así como cumplir con las tareas que asume para realizar entre las sesiones y con las fechas y los calendarios pactados, salvo razones de fuerza mayor.

Síntesis

