

COACHING SIN ETIQUETAS: ANÁLISIS DE CASOS

Fco. Javier Cantera Herrero

Junio 2013

1. **Psicología y Coaching**
2. **Diferencia entre LIFE COACHING y COACHING EMPRESARIAL.**
3. **EL triple rol de intervención empresarial: Consultor/ Formador/ Coach.**
4. **Taxonomía de COACHING EMPRESARIAL: ocho tipos de intervención del coach en la Empresa.**
 - A. **Coaching para el cambio cultural.**
 - B. **Coaching para la mejora directiva.**
 - C. **Coaching de los 100 días.**
 - D. **Team Coaching.**
 - E. **Coaching focalizado por colectivos:**
 - i. **Equal coaching.**
 - ii. **Expatriados.**
 - iii. **Coaching para prejubilados.**
 - F. **Coaching de empleo**
 - G. **Coaching sectoriales**
 - i. **Coaching deportivo**
 - ii. **Coaching educativo**
5. **Conceptos psicologicos básicos para el coaching: 30 conceptos**
6. **¿Puede ser el directivo un coach? Habilidades y/o Rol.**
7. **¿Cómo se forma un coach? Valor de la formación ON TIME.**
8. **¿Para qué sirve un coach en una estrategia de éxito empresarial? Técnica de la precipitación.**
9. **A modo de conclusión.**

◆ PROFESIÓN: ~ PSICÓLOGO

◆ OCUPACIÓN: ~ TERAPEUTA

~ FORMADOR

~ CONSULTOR

~ COACH..... ¿Es el coaching una profesión?



◆ ¿COACHING PSICOLÓGICO?



◆ EL PRESTIGIO DEL PSICÓLOGO PARA CREAR COACH

En la selva de la vida, había siempre un animal (Búho) al que siempre le enviaba los animales que estaban locos. El búho quería ser reconocido como especialista médico, y tanto se quiso parecer al Águila, que era el animal que le enviaba los que estaban enfermos, que el resto de los animales no iban al Búho cuando tenían un problema de convivencia. Y en esto apareció la Serpiente, menos formada que el Búho y el Águila, pero se ocupaba de los casos normales de las personas. Hasta que el búho se dio cuenta que el creerse un águila le había dejado espacio a la Serpiente.

- ➡ Teoría de los ESPACIOS OCUPACIONALES
- ➡ Sacralización de la PSICOLOGÍA CLÍNICA
- ➡ Deterioro de figuras “MÍTICAS”: Maestros vitales. Ejemplo Sacerdote

Diferencia entre Life Coaching y Coaching Empresarial

LIFE COACHING

- Centrado en su vida personal.
- Multicausas y multicontextos.
- Foco: Bienestar y desarrollo personal

PSICOLOGÍA
CLÍNICA

COACHING EMPRESARIAL

- Centrado en su vida profesional.
- Contexto profesional específico.
- Foco: Desarrollo Profesional

PSICOLOGÍA DEL
TRABAJO

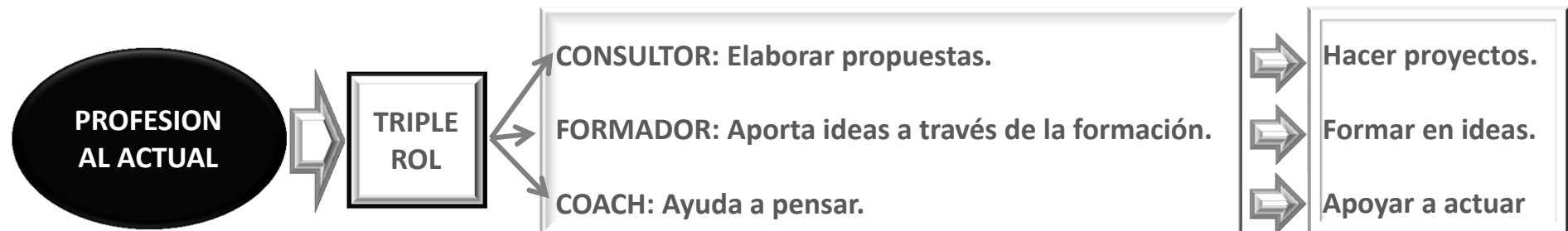
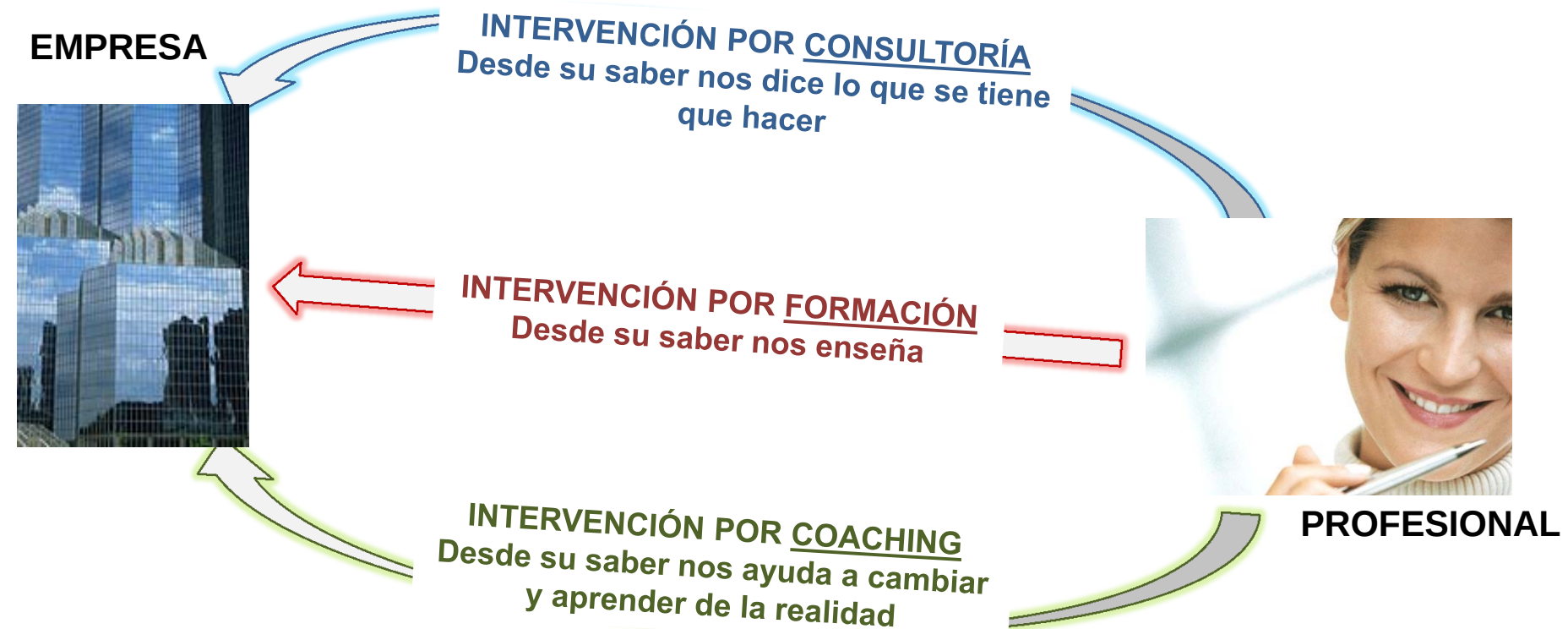
EL SER HUMANO ES ÚNICO



COACHING

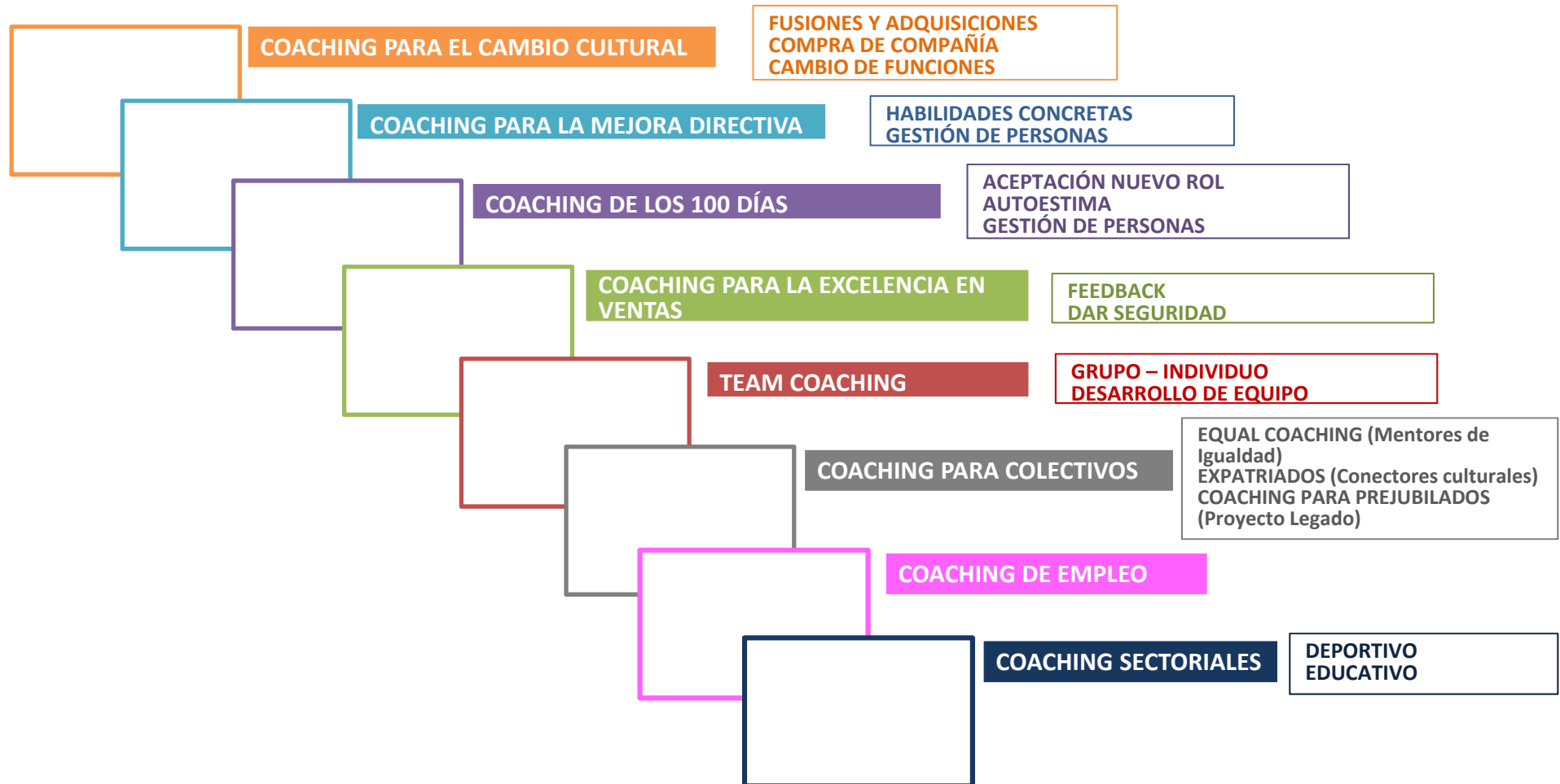
Es un proceso de apoyo a la persona y/o profesional para que aprenda de su contexto.

El Triple rol de intervención empresarial



Tipos de intervención del Coach en las Empresas

TAXONOMÍA



Coaching para cambio cultural / organización

CASO TEALCA

FUSIÓN

- PUESTOS DUPLICADOS
- INTERCONECTAR CULTURA
- ACEPTAR PUNTOS DE VISTA DIFERENTES
- VISUALIZAR EL CAMBIO
- TRABAJAR EL PRESTIGIO PERSONAL



RETO: FUSIÓN EN DOS MESES

- Directivos ambas empresas
- Directivos con cinco sesiones
- Planes de acción con feedback compartido entre proyectos

Objetivo

Sumar talentos y que no zozobren
en el proceso de transición
organizacional



COACHING orientado a procesos

- × Saber identificar variables del entorno
- × Construir tu día a día con la orientación estratégica
- × Desarrollar el orgullo de pertenencia al proyecto



CASO “M + Desarrollo”

DIRECTIVO

- MIEDO A HABLAR EN PÚBLICO
- INCAPACIDAD PARA IMPROVISAR
- SIGUE UN GUIÓN
- NO QUIERE PREGUNTAS

Objetivo

Desarrollar sus capacidades de comunicación para expresarse en público en las asambleas

RETO: ASAMBLEA EN TRES MESES

- Técnica de cosificación
- Técnica de rol-playing con refuerzo multijuez
- Técnica de reformulación

COACHING orientado a habilidades

- × Saber exponer (lenguaje verbal/ no verbal)
- × Saber hablar
- × Saber escuchar para contestar preguntas

CASO “L + Equipo”

DIRECTIVO

- CARRERA EXITOSA
- EL EQUIPO ESTÁ EQUIVOCADO, YO NO
- NO ACEPTA DIVERSIDAD DE OPINIONES
- CHOQUE GENERACIONAL



RETO: Asumir Dirección General en época de crisis

- Técnica Registro de Comportamiento
- Técnicas de lecturas pautadas
- Técnicas de cinemateca



Objetivo

Desarrollar la escucha activa y la aceptación de la diversidad de sus colaboradores



COACHING orientado a la relación

- ✗ Saber escuchar las opiniones independientemente de quién sea
- ✗ Saber comunicarme con gente diferente
- ✗ Saber apreciar lo racional y lo emocional

CASO “S + Cafelito”

EQUIPO DE VENTAS

- SATURADO DE FORMACIÓN
- PORTFOLIO AMPLIO
- SITUACIÓN CRÍTICA: GANAR DISTRIBUCIÓN
- LA VENTA NUEVA



RETO: Crecimiento 20% clientes nuevos

- Técnica de Feedback pautado
- Técnica de FOCUS – GROUP
- Técnica de análisis sistemático de los fracasos (ASF)



Objetivo

Desarrollar a un equipo comercial de un área a la creación nuevos clientes



COACHING orientado al cliente

- × Saber hacer empatía con el cliente
- × Saber crear networking con gente nueva
- × Saber gestionar el “vacío emocional” inicial en las ventas

CASO “O + España”

EQUIPO DIRECTIVO

- EMPRESA MULTINACIONAL CON PERSONAS CLAVES LOCALES
- ASUNCIÓN DE ESTRATEGIA MULTINACIONAL
- SUPERVIVENCIA CON ESFUERZO COMERCIAL
- IMPORTANCIA DE CADA UNO DE LOS ACTORES

Objetivo

Crear un equipo dando su rol y valor a cada uno de los miembros que lo componen

RETO: Forecast 2009 - 2010

- Performanse: Estilos de trabajo
- Feedback 360º
- Técnicas grupales e individuales

COACHING orientado al equipo

- × Saber percibir a los miembros del equipo
- × Saber compartir puntos de vista
- × Saber desarrollar visiones de equipo

MENTORES DE IGUALDAD

- Gran banco
- Promoción de la mujer a puestos directivos
- COACH / MENTOR que apoyen a las carreras de los directivos
- Sensibilizar y crear "apostolado"



**MEDICIÓN: % MUJERES
DIRECTIVAS EN EL 2011**

CONECTORES CULTURALES

- Multinacional empresarial
- Expatriados en Iberoamerica
- Tele – coaching
- Mantener el contacto cultural a su vez del entorno español
- Ligazón emocional



**MEDICIÓN: EXPATRIADOS
QUE VUELVEN CON
POSICIÓN ORGANIZATIVA**

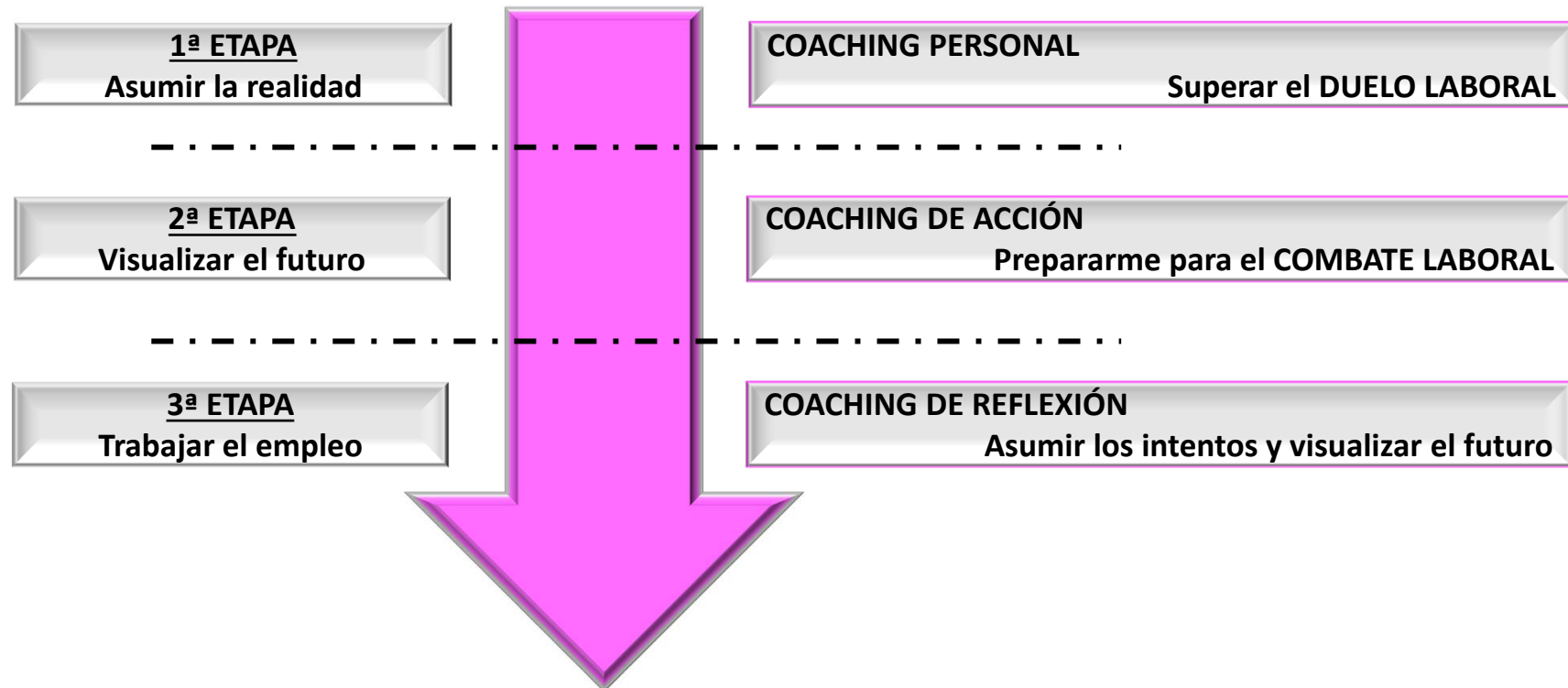
PROYECTO LEGADO

- Ayuntamiento español
- Formación en habilidades de coaching a jubilados / prejubilados
- BBDD Coach por experiencia
- Apoyo a los emprendedores a través de coach senior



**MEDICIÓN: % DE INICIATIVAS
EMPREENDEDORAS DEL
AYUNTAMIENTO**

- Búsqueda del primer empleo: COACH de Empleo
- Hoy más habitual: COACHING en procesos de OUTPLACEMENT
- COACHING en TRANSICIÓN DE CARRERA



↻ Hasta momento hay dos ámbitos muy extendidos:

- Coaching deportivo
- Coaching en educación

COACHING DEPORTIVO

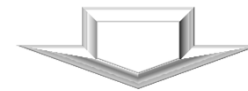
- Origen del coaching moderno
- Capacidad de influencia
- Medición por el rendimiento deportivo
- Muchos conocimientos actuales (1.500 artículos en los primeros 6 meses de 2012)
- Multitud de disciplinas deportivas
- Team coaching + coaching individual + mentoring



CASO DESAPEGO

COACHING EDUCATIVO

- Evaluación de las tutorías
- Cambio de rol profesor / rol coach
- Elaboración de modelos de asesoramiento personal.
- College inglés: el té con el rector
- Desarrollo personal y análisis del desarrollo intelectual.
- Dinámica de clase + coaching individual.



CASO CENTRO PILOTO

1. **DIMENSIONES DE LA PERSONALIDAD. HANS EYSENCK 1947**
 - ✓ Extroversión / Introversión MODELO PEN
 - ✓ Neuroticismo: tendencia a preocuparse.
2. **GESTALT. FRITZ PERLS. 1951**
 - ✓ TODO: Visión sistemática y no sólo analítica.
 - ✓ AQUÍ y AHORA
3. **EL PROCESO DE CONVERTIRSE EN PERSONA. CARL ROGERS. 1961.**
 - ✓ Los hechos son siempre amables.
 - ✓ VIVIR TU PASIÓN
4. **TERAPIA RACIONAL EMOTIVA (TRE). ALBERT ELLIS y ROBERT A. HARPER. 1961.**
 - ✓ Racionalizar para actuar.
 - ✓ Disciplinar nuestros pensamientos.
5. **JUEGOS COMUNICATIVOS. (ANÁLISIS TRANSACCIONAL). ERIC BERNE. 1964.**
 - ✓ Caricias emocionales.
 - ✓ Padres /Adulto/Niño.
 - ✓ Juegos comunicativos: Si no fuera por ti.



6. **ARQUETIPOS E INCONSCIENTE COLECTIVO. CARL G. JUNG. 1968**

- ✓ Arquetipos sociales.
- ✓ Individualización.
- ✓ Sincronicidad.

7. **AUTOEFICACIA. ALBERT BANDURA. 1969**

- ✓ Confianza en tu potencial.
- ✓ Más allá de las competencias: cree en ellos.

8. **LA VOLUNTAD DEL SENTIDO. VIKTOR FRANKL. 1969.**

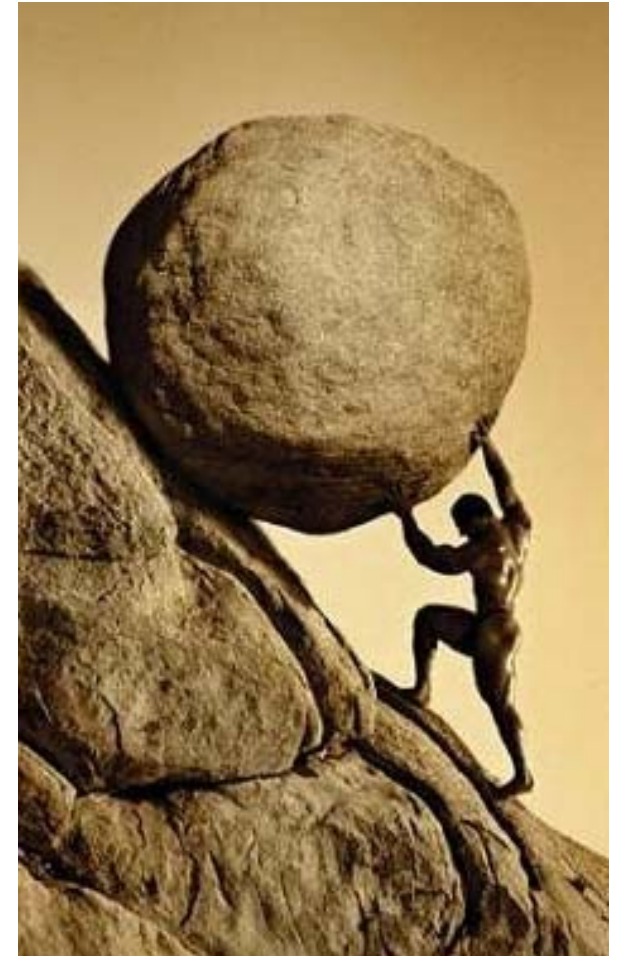
- ✓ Logoterapia: entendemos cuando tenemos sentido.
- ✓ Conciencia moral.

9. **PSICOLOGÍA DE LA AUTOESTIMA. NATHANIEL BRANDEN. 1969.**

- ✓ Madurez psicológica para tener autoestima.
- ✓ Relación con la realidad diferente según la autoestima.

10. **PENSAMIENTO LATERAL. EDWARD DE BONO. 1970.**

- ✓ Pensamiento lateral y pensamiento vertical.
- ✓ PO (Operación provocativa): provocar para ser creativo.



11. HABILIDADES PERSONALES. ROBERT BOLTON. 1970.

- ✓ Escucha activa: Reformulación.
- ✓ Afirmaciones asertivas: Centrarse en los resultados.

12. PERSONALIDAD CREADORA. ABRAHAM MASLOW. 1971.

- ✓ Autorrealización.
- ✓ Complejo de JONAS: Miedo a la propia grandeza.

13. OBEDIENCIA A LA AUTORIDAD. STANLEY MILGRAM. 1974.

- ✓ Tendencia a agradar a la autoridad.
- ✓ Nivel de desobediencia y de autoestima.

14. PNL. PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA. RICHARD BANDLER/JOHN GLINDER. 1974.

- ✓ El mapa no es el territorio.
- ✓ Descripción triple de la realidad.
- ✓ Metamodelo.

15. SENTIRSE BIEN. DAVID D. BRUNS. 1980.

- ✓ Distorsiones cognitivas: generalizaciones excesivas.
- ✓ Biblioterapia.
- ✓ CATCH 22: Cuanto peor nos sentimos más distorsionamos.



16. DONES DIFERENTES. I. BRIGGS MYERS. 1980.

- ✓ Modos de percibir: Sensación o intuición.
- ✓ Modos de juzgar: Pensamiento o sentimiento.
- ✓ Tipos mentales.

17. INTELIGENCIAS MÚLTIPLES. HOWARD GARDNER. 1983

- ✓ Inteligencias interpersonales / intrapersonales.
- ✓ Inteligencia como habilidad para resolver problemas del entorno.

18. INFLUENCIA. ROBERT CIALDINI. 1984.

- ✓ Regla de la reciprocidad.
- ✓ Coherencia personal y capacidad de influencia.

19. FLUIR. MIHALY CSIKSZENTMIHALYI. 1996.

- ✓ Fluir como estar feliz más que ser feliz.
- ✓ Memes: genes culturales.

20. ESTADOS DE ÁNIMO COTIDIANOS. ROBERT E. THAYER. 1996

- ✓ Nivel de energía vital.
- ✓ Nivel de tensión del entorno.



21. **CHANTAJE EMOCIONAL. SUSAN FORWARD. 1997.**
- ✓ MOC (Miedo, obligación, culpa).
 - ✓ Vulnerabilidad emocional y autoestima.
22. **INTELIGENCIA EMOCIONAL. DANIEL GOLEMAN. 1998**
- ✓ Autoconocimiento y autoregulación emocional.
 - ✓ Empatía.
23. **TERAPIA DE PAREJAS. JOHN M. GOTTMAN. 1999.**
- ✓ Mito de la comunicación como mejoría de la relación.
 - ✓ Cambiar al otro y olvidarte a cambiar tú.
24. **PENSAMIENTO TODO O NADA. DOUGLAS STORE. 1999.**
- ✓ ¿Quién dijo qué? Validez por el emisor.
 - ✓ Me siento mal por tanto es malo.
 - ✓ Me ataca a mi rol luego es malo.
25. **PSICOLOGÍA POSITIVA. MARTIN SELIGMAN. 2002.**
- ✓ Hidráulica emocional: ventilar las emociones negativas.
 - ✓ Retar o retarse a ser feliz.



26. LA TABLA RASA. STEVEN PINKER. 2002.

- ✓ Probabilidad genética: programación biológica.
- ✓ Universales humanos.

27. POR QUE MÁS ES MENOS. BARY SCHWARTZ. 2004.

- ✓ A más información más tensión en la decisión.
- ✓ Comparaciones descendentes: comparaciones hacia arriba no hacia abajo.

28. BLINK (JUICIOS REPENTINOS). MALCOM GLADWELL. 2005.

- ✓ Experiencia: corta la realidad en rodajas finas.
- ✓ Efecto WARREN HARDING: Primera impresión versus juicios repentinos.

29. BIENESTAR PSICOLÓGICO. DANIEL GILBERT. 2006.

- ✓ Qué nos hace realmente felices: pequeños escenarios.
- ✓ Aprender a confiar en la experiencia de los otros.

30. FACTOR CONFIANZA. STEPHEN COVEY y REBECCA P. MERRILL. 2007.

- ✓ Confianza personal: Credibilidad coherente.
- ✓ Conductas de confianza.



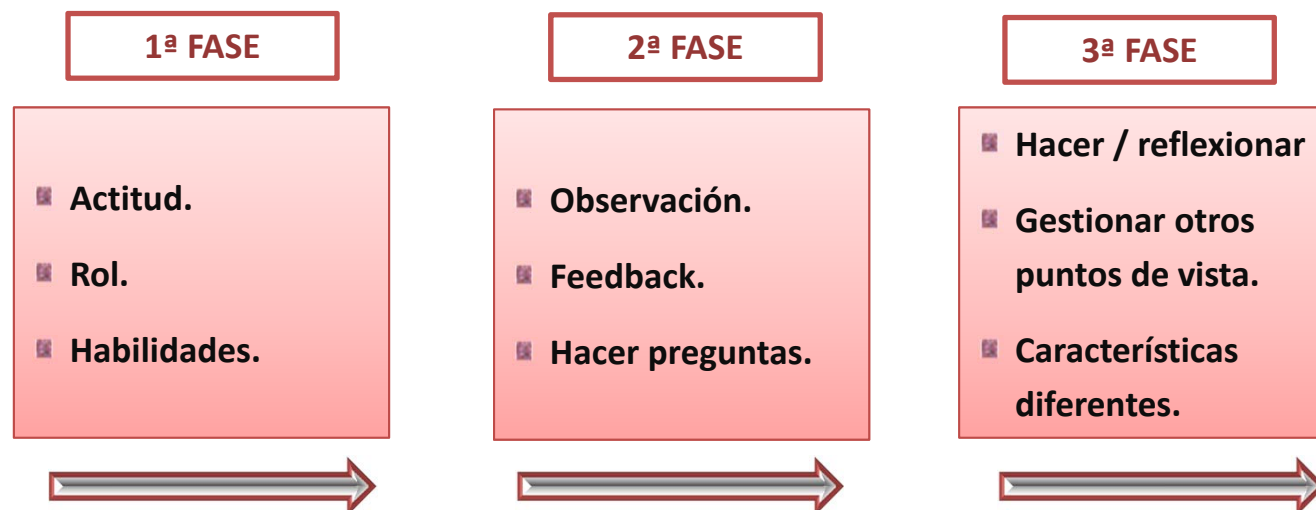
¿ Puede ser el directivo un coach?



- ✚ **TRAMPA 1: ¿Vamos a hacer coach a nuestros directivos?**
 - ✗ El famoso DIRECTIVO – COACH.
 - ✗ Relación jerárquica no vale para una relación de coaching. ¿Ser jefe o ser coach?
 - ✗ Rol de conocimiento personal que esta invalidado por el jefe.
- ✚ **TRAMPA 2: ¿Vamos a ser las personas de Recursos Humanos coachs internos?**
 - ✗ Los COACH internos
 - ✗ Puede ser cualquiera pero ¿de RRHH?
 - ✗ Doble visión: Gestión y/o Apoyo
- ✚ **Todo jefe tiene que tener HABILIDADES DE COACHING pero son directivos.**
- ✚ **El rol sólo lo puede tener:**
 - ✗ COACH EXTERNO
 - ✗ COACH INTERNO por perfil y por ocupación diferencial

¿ Como se forma un Coach?

Formación TRIFÁSICA



Formación BLENDED



■ Valor presencial: 1ª Fase y final de la 3ª fase.

■ Valor a distancia: Concepto ON TIME:

- Aula virtual
- Influir en tu intervención
- Feedback pautado

Modelo acreditado por COACH UNIVERSITY (desde 2002 con este modelo)

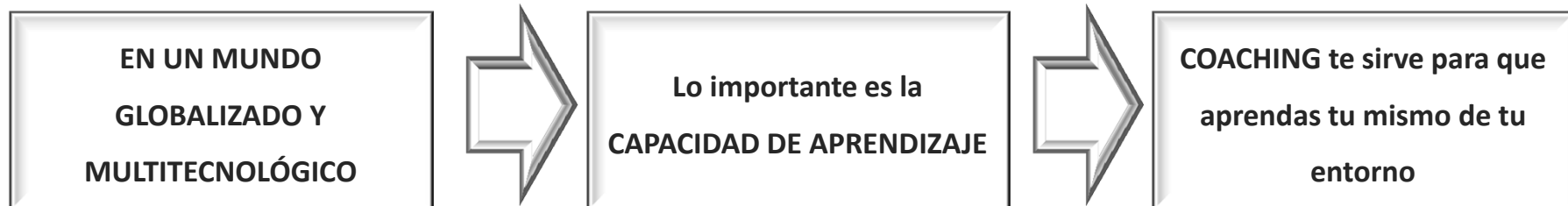
Investigación U. HARVARD sobre la práctica extensiva y las soluciones de aprendizaje virtual (APA Diciembre 2008).

¿ Para qué sirve un Coach en una estrategia de éxito empresarial?

TEORÍA DE LA PRECIPITACIÓN



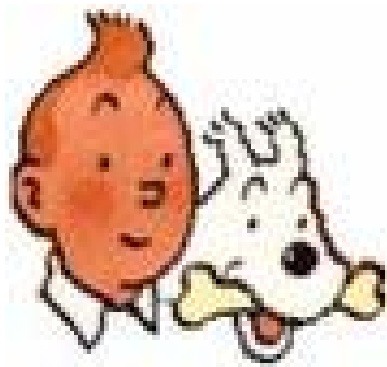
- ✿ **COACH** un precipitador del aprendizaje organizacional.
- ✿ **CONSULTORÍA Y FORMACIÓN:** Problema con la **TRANSFERENCIA** del conocimiento.
- ✿ **COACHING:** Aprovechar tu entorno de aprendizaje.
- ✿ **Objetivo del COACHING:** Que tu lo hagas, no que veas que bien lo hago yo.
- ✿ **Cambio de Rol:** No enseñar sino precipita el aprendizaje.



GROUCHO
MARX con la
organización



GANDHI con
las personas



TINTIN con el
cliente

**“SER COMPETENTE DEPENDE DEL
ECOSISTEMA DONDE VIVAS Y DEL
NIVEL DE ADAPTACIÓN AL ENTORNO**

DE APRENDIZAJE”

Javier Cantera



NELSON
MANDELA
con la
diversidad
social