

EL PROCESO DE *COACHING* PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO



PASO
UNO

IDENTIFICA LAS
OPORTUNIDADES

PASO
DOS

VISUALIZA EL
RESULTADO QUE
DESEAS OBTENER

PASO
TRES

ADOPRA LA
ACTITUD
ADECUADA

PASO
CUATRO

FACILITA LOS
RECURSOS

PASO
CINCO

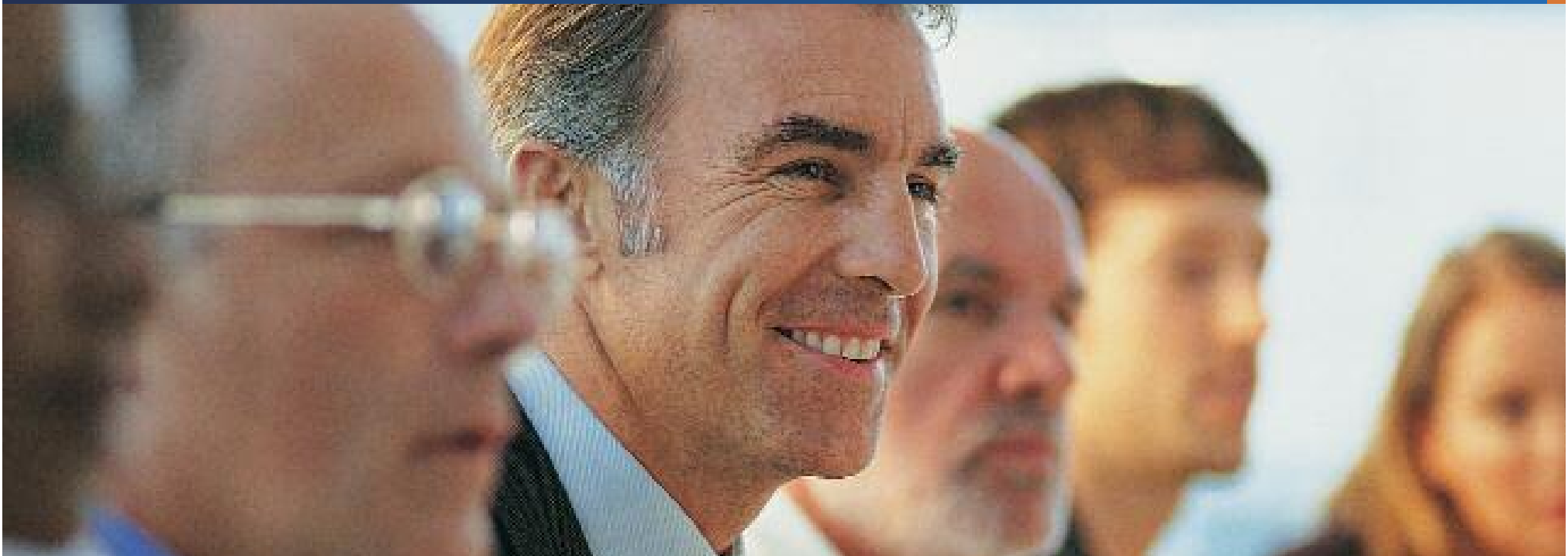
PERFECCIONA LAS
DESTREZAS Y LA
PRÁCTICA

PASO
SEIS

AFIANZA LOS
PROGRESOS

PASO
SIETE

RECOMPENSA





PASO UNO

IDENTIFICA LAS OPORTUNIDADES

- Existen seis maneras de identificar una oportunidad:
 1. Tú identificas una oportunidad para otra persona.
 2. Una persona identifica una oportunidad para su equipo.
 3. Un cliente, proveedor u otra persona ajena a la empresa identifica una oportunidad.
 4. Tú identificas la necesidad de ampliar las habilidades de tu equipo.
 5. Una situación crea una oportunidad.
 6. Una herramienta de evaluación descubre una necesidad de desarrollo de un empleado.
- Estas oportunidades pueden surgir debido a una nueva necesidad, al aceptar un encargo o proyecto nuevo que requiere habilidades inéditas hasta entonces, como consecuencia de un análisis de rendimiento, al quedar al descubierto después de un error, etc.
- Existen múltiples oportunidades para los componentes de tu equipo. Conviene priorizarlas para que el personal no se sienta desbordado.
- Anota algunas de las oportunidades que tú ves, tanto para ti mismo como para tus compañeros de trabajo. ¿Eres la persona adecuada para señalar estas necesidades? ¿Cuál es la mejor manera de hacerlo?

PASO DOS

VISUALIZA EL RESULTADO QUE DESEAS OBTENER

Cuando hayas identificado la oportunidad, dedica un tiempo a visualizar cuál será la situación una vez solventadas las carencias. Mucha gente se salta este paso o no le da demasiada importancia, y eso puede causar confusión, malentendidos y frustración en las personas implicadas.

Uno de los conceptos más importantes del *coaching* es tener una visión u objetivo final en mente. Sin esto, las personas tienden a olvidarse de la importancia de los cambios que hay que hacer. Visualizarla posible situación es el componente central de este paso del proceso de *coaching*.

Las personas que tienen una visión clara del resultado final del *coaching* suelen avanzar en esa dirección más rápidamente que las que no la tienen. Es esencial, sin embargo, que tanto el *coach* como la persona orientada interioricen la meta y se la hagan suya. Sin esta sensación de propiedad, la motivación puede perderse.

El siguiente paso del proceso se ocupa más en detalle de la motivación y la aceptación, pero es aquí donde verdaderamente se empieza a gestar.

PASO TRES

ADIOPTA LA ACTITUD ADECUADA

El grado de conocimiento sobre nuestro equipo determinará la rapidez con la que descubramos si la persona orientada es la más adecuada para el trabajo y cuál es su nivel de motivación. Este paso es una parte esencial del proceso de *coaching* eficaz. Si no se cumplen estos requisitos, tendremos que dedicar mucho tiempo a vencer la resistencia.

Se suele decir que la gente se resiste al cambio, pero eso no es cierto. Las personas se niegan a cambiar cuando no ven necesidad para ello, cuando no quieren, o si creen que les va a resultar imposible. Cuando se obliga a cambiar a alguien que no tiene la voluntad de hacerlo, se crea una resistencia.

En la cuarta sesión estudiaremos técnicas comprobadas que nos ayudarán a crear un ambiente que motive a las personas a rendir al más alto nivel.

En este paso analizaremos las destrezas necesarias para vencer la resistencia y poder llevar a cabo el proceso de *coaching* sin tirantes. Son las siguientes:

- Liderazgo.
- Comunicación.
- Aumentar la confianza.
- Conseguir el compromiso y no el mero cumplimiento de las tareas.

PASO CUATRO FACILITA LOS RECURSOS

- Para que el proceso de coaching tenga éxito, es importante disponer de los recursos adecuados. Esto incluye el tiempo y, más importante aún, el compromiso personal de lograr el objetivo final por parte de todos los implicados.
- Otros recursos que pueden ser necesarios: financiación, equipo, formación, información, y la aceptación y el apoyo de los estamentos superiores de la empresa.
- Asegúrate de que todos los recursos necesarios están disponibles y en su sitio. No hay nada más frustrante que esperar algo que te habían prometido y finalmente no poder contar con ello. Esto puede hacer creer al equipo que está destinado al fracaso.

PASO CINCO PERFECCIONA LAS DESTREZAS Y LA PRÁCTICA

Una vez los recursos estén disponibles y se hayan identificado, explicado y demostrado las destrezas que hay que mejorar, llega el momento de que la persona orientada ponga en práctica lo aprendido. Para dominar los conocimientos adquiridos hay que practicarlos con la ayuda de un *coach*, quien se asegura de que se está poniendo en práctica la nueva habilidad y no la vieja costumbre.

La práctica también permite al coach identificar los puntos fuertes y las oportunidades de mejora. Algunos puntos a considerar son:

- Cómo estimular a los demás para que tengan éxito.
- Qué grado de seguimiento hay que hacer y hasta cuándo.
- Cómo responsabilizar a los demás de los progresos.

PASO SEIS AFIANZA LOS PROGRESOS

Hacer progresos es una cosa, pero si no se afianzan ni se mantienen, es posible que en poco tiempo las cosas vuelvan a ser como antes. Una de las mayores falacias a la que los directivos se aferran es la que dice que si la gente sabe cómo hacer algo, lo hará de esa manera. Sin embargo, la gente no hace las cosas como sabe hacerlas, sino como siempre las ha hecho.

Estas son algunas de las destrezas necesarias para afianzar las enseñanzas del *coaching*:

- Una vez que los empleados hayan aprendido las nuevas habilidades, hay que darles la oportunidad de conseguir resultados.
- Hacer una buena valoración final.
- Hacer un seguimiento.
- Tratar los casos en los que no se aplica lo aprendido.
- Lidar con los errores y las personas que no quieren seguir el sistema.

PASO SIETE RECOMPENSA

Una de las mejores maneras de consolidar el crecimiento y los progresos es recompensándolos. Lo que se recompensa, se repite, y lo que se repite se convierte en costumbre. Hay diferentes opiniones respecto a cuál es la mejor manera de hacerlo, y en este programa debatiremos sobre cuáles son las más efectivas.

Cambiar cuesta. Por eso, mucha gente vuelve a sus antiguas costumbres cuando no se afianzan ni recompensan los progresos. El peso de la costumbre es mayor que el del conocimiento. Para garantizar que el cambio se consigue rápidamente y se mantiene durante el tiempo necesario, es importante celebrarlo y recompensarlo.

Éstas son algunas de las habilidades que introducimos en esta etapa del proceso de *coaching*:

- Los elogios y el reconocimiento.
- Técnicas de feedback positivo.
- Reconocer los logros y cualidades de las personas.
- Expresar estas opiniones con credibilidad y rotundidad.



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

Si quieres más información sobre cómo el Curso de Liderazgo para Directivos de Dale Carnegie puede ayudarte a aumentar tu capacidad de liderazgo y conseguir tus metas profesionales, visita la página www.dalecarnegie.es