PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGO INDUSTRIAL

DISEÑO Y EJECUCIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO INTEGRAL DE COMPETENCIAS GENÉRICAS

Leonora Alvarado Falconí

José Antonio González Cabrera

DIRECTOR: Dr. Arturo Muñoz P.

QUITO, 2011

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Nosotros **LEONORA ANATOLIA ALVARADO FALCONÍ**, CI: 1704185675 y **JOSÉ ANTONIO GONZÁLEZ CABRERA**, CI: 1710168210, autores del trabajo de graduación intitulado: **"Diseño y ejecución de un Plan de Mejoramiento Integral de competencias genéricas",** previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGOS INDUSTRIALES,** en la Facultad de **Psicología**

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, mayo del 2011

Leonora Anatolia Alvarado Falconí
CI: 1704185675

José Antonio González Cabrera
CI: 1710168210

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a todas las personas importantes de mi vida, pero sobretodo:

A mi abuelo Guillermo Falconí (+), fuente inagotable de sabiduría y solidaridad, y con quien disfruté muchos de los mejores momentos de mi vida.

A mi abuela Leonor, dulce y amorosa, siempre en búsqueda del bienestar de otros, aún sobre el suyo propio.

A mi Madre quien ha sido mi guía y mi ejemplo, la mujer de quien aprendí la tenacidad y fortaleza para sobrellevar las adversidades y salir adelante. Siempre incondicional.

A mi hija Arieli, pequeña en edad pero grande en corazón y sabiduría; y aún sin saberlo, experta en cuestionar y romper mis paradigmas y modelos mentales; dulce e inteligente; mi razón de vivir.

Leonora Alvarado F.

DEDICATORIA

A las tres mujeres de mi vida.

Luz María Arias, madre preciosa, gestora de todo lo que soy. Bendita seas, que Dios te cubra de gloria.

A Ana Graciela, ángel caminando por la tierra, la madre ideal y ser humano ejemplar.

A Alexandra, compañera y amiga, mujer y socia de vida. Esto también te pertenece.

A Darío, ser humano hermoso, que cada día me reta a ser mejor, solo para acercarme en algo a ser como él.

A Esteban, regalo de Dios, genio y figura, el don de la palabra hecho niño y fuente de felicidad.

A mis hermanos, seres espectaculares que dan siempre más allá de lo que alguien puede esperar.

A Fausto Gonzalo, por acompañar mi infancia y ser el mejor abuelo que existe.

A José Oswaldo y Héctor Marcelo formadores y ejemplos de vida.

A toda la familia por ese hermoso amor que desborda.

A Mauricio Padilla, líder y amigo

A Arturo Muñoz, maestro y amigo.

A Leonora, amiga, compañera y socia.

José Antonio González C.

AGRADECIMIENTO

La lista de personas a quienes quiero agradecer es inmensa porque a lo largo de mi vida y durante la realización de este trabajo, he conocido personas que han dejado su huella y han enriquecido mi ser de distintas maneras. Algunas han aportado conocimientos y experiencias, otras consejo y tiempo, pero fundamentalmente, ellas han aportado con su amor y dedicación invaluables.

A María Dolores, hermana y amiga, un verdadero ejemplo de determinación, empuje y constancia.

A mi Padre y su esposa por la paciencia y apoyo que me dieron durante la realización de este trabajo.

A José Antonio, compañero y amigo, por su apertura para compartir sus conocimientos con amplitud y sin reserva.

A Arturo, nuestro director, por su tiempo, dedicación y acertada guía.

A PRONACA C.A. a través de su Director de Desarrollo Organizacional, Mauricio Padilla, por abrirnos las puertas y permitirnos la realización de este proyecto dentro de su organización.

A mis amigos y amigas, colegas y compañeros que me tendieron la mano en el momento exacto.

A todos y de corazón, muchas gracias…!!!

Leonora Alvarado F.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento eterno a Dios por su bondad infinita, por el amor con que hizo la creación, por su gracia y misericordia.

Gracias Señor por cada instante de esta maravillosa vida, por los hermosos seres humanos con que rodeas mi existencia, por la paz que sobrepasa todo entendimiento y por la felicidad de conocerte.

José Antonio González C.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO ix

1 INTRODUCCIÓN 1

1.1 TEMA 1
1.2 DATOS DE LA ORGANIZACIÓN 1
1.2.1 Nombre 1
1.2.2 Actividad 1
1.2.3 Ubicación 1
1.2.4 Características 1
1.2.5 Principales Productos y Negocios 2
1.2.6 Contexto 2
1.2.7 Filosofía Empresarial 4
1.2.8 Organigramas 5
1.3 DIAGNÓSTICO 7
1.4 JUSTIFICACIÓN 7
1.5 OBJETIVOS 9
1.5.1 Objetivo General 9
1.5.2 Objetivos Específicos 9
1.6 RESULTADOS 9
1.7 ACTIVIDADES 10
1.8 HIPÓTESIS 11
1.9 PRECONDICIONES 11
1.10 INDICADORES 12
1.11 SOSTENIBILIDAD 12
1.12 MEDIOS O INSUMOS 12
1.13 COSTOS Y PRESUPUESTO 13
1.14 MATRIZ DE MARCO LÓGICO 14
1.15 MONITOREO 15
1.16 DESTINATARIOS 15
1.17 CRONOGRAMA 16

2 MARCO TEÓRICO 17

2.1 COMPETENCIAS EN EL MUNDO LABORAL 17
2.1.1 Enfoque de Competencias de Pronaca C.A. 38
2.1.2 Gestión de Desarrollo Humano Basada en Competencias 45
2.1.2.1 Evaluación de Desempeño 46
2.1.2.2 Retroalimentación 47
2.1.2.3 Plan Individual de Desarrollo (PID) 48
2.1.2.4 Sistema de Educación Continua 50
2.1.2.5 PNL – Programación Neurolingüística – PNL 51
2.1.2.6 Coaching 59
2.1.2.7 Glosario de Términos 73

3 METODOLOGÍA 76

3.1 FASE 1 – DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS 76
3.2 FASE 2 – LECTURAS Y TALLERES 77
3.3 FASE 3 – SESIONES DE COACHING 125

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES 179

4.1 CONCLUSIONES 179
4.2 RECOMENDACIONES 189

BIBLIOGRAFÍA 190

CRITERIOS INSTITUCIONALES 193

ANEXOS 195

ANEXO 1: Taller 1 – Liderazgo Personal 196
ANEXO 2: Taller 2 – Inteligencia Emocional 209
ANEXO 3: Taller 3 – 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva 222
ANEXO 4: Taller 4 – Modelado de Excelencia 236
ANEXO 5: Proceso de Coaching 252

ANEXO 6: Ejemplo 1 – Documentos de Trabajo para las Sesiones de Coaching Coachee No. 1..... 267
ANEXO 7: Ejemplo 2 – Documentos de Trabajo para las Sesiones de Coaching Coachee No. 3..... 277

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto denominado “Diseño y ejecución de un proceso de mejoramiento de competencias genéricas para jefaturas del área de desarrollo organizacional de la región sierra de la empresa PRONACA C. A., utilizando herramientas de capacitación, programación neurolingüística y coaching”, está contenido en tres grandes capítulos.

En el primer capítulo, planteado como la introducción del proyecto, realizamos una corta explicación de la historia, estructura, líneas de negocio y filosofía corporativa de PRONACA C.A., así como del área de Desarrollo Organizacional y la realidad de las jefaturas de los centros de operación de la sierra, que nos permite ubicar los antecedentes y comprender el contexto empresarial, además del alcance e importancia del presente trabajo.

En el segundo y tercer capítulos se explica ampliamente el desarrollo del proyecto. En el segundo capítulo, marco teórico se puede encontrar todo el respaldo teórico utilizado durante el proyecto, los aspectos conceptuales y herramientas que lo respaldan. En el tercer capítulo, metodología, se detallan los pasos que seguimos para la ejecución de este proyecto, desarrollado en 3 fases:

Fase 1: Diagnóstico de la situación y análisis de resultados, considerando como referencia los datos de las evaluaciones del 2008 y 2009.

Fase 2: Lecturas y talleres.

Fase 3: Sesiones de coaching.

El cuarto capítulo enfoca las conclusiones y recomendaciones definidas después de un profundo análisis de los resultados obtenidos, incluyendo la evaluación del desempeño del año 2010.

Todo el sustento bibliográfico se puede encontrar en la quinta parte de este documento, información que se convierte en un sólido respaldo de este proyecto. Lo cerramos con la sección de anexos, que contiene algunos formatos que podrían aportar y ser utilizados de base para futuros investigadores.

1 INTRODUCCIÓN

1.1 TEMA

DISEÑO Y EJECUCIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO INTEGRAL DE COMPETENCIAS GENÉRICAS.

Diseño y ejecución de un proceso de mejoramiento de competencias genéricas para jefaturas del área de Desarrollo Organizacional de la región sierra de la empresa PRONACA C. A., utilizando herramientas de capacitación, programación neurolingüística y coaching.

1.2 DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

1.2.1 Nombre

Procesadora Nacional de Alimentos C. A. – PRONACA C. A.

1.2.2 Actividad

La compañía desarrolla sus actividades en las áreas pecuaria, agrícola, agroindustrial, de agro-exportación y en el sector acuícola desde 1957.

1.2.3 Ubicación

La matriz de la Compañía se encuentra en la ciudad de Quito, cuenta con oficinas regionales en las ciudades de Guayaquil, Santo Domingo y Cuenca, así como centros de operación en distintas localidades de la costa, sierra y oriente ecuatorianos.

1.2.4 Características

Procesadora Nacional de Alimentos, PRONACA C.A., es una compañía ecuatoriana que tiene 7,737 empleados a nivel nacional, mantiene sus actividades en 110 centros de operación, con actividades internacionales en Colombia y Brasil y proyección internacional hacia ocho países durante los próximos cinco años.[1]

[1] Memorias de Sostenibilidad PRONACA 2008

1.2.5 Principales Productos y Negocios

- Avícola – Comercializa las marcas Mr. Pollo, Gallinas La Estancia, Mr. Pavo.
- Porcícola – Expende distintos ítems de la marca Mr. Chancho.
- Pecuario – Comercializa alimentos balanceados para ganado porcino, caballar, bovino y ovino, también produce alimento para mascotas como perros y gatos.
- Agrícola – Expende semillas y agro insumos.
- Acuícola – Procesa y expende productos del mar.
- De Huevos – Presenta al mercado huevos con la marca Indaves.
- De Conservas – Ofrece al mercado conservas con las marcas Gustadina y Rubino.
- De Agroexportación – Procesa, comercializa y exporta palmito y alcachofa.
- De Reses – Desarrolla productos de ganado vacuno con miras a incluir en el mercado carne de res con marca.

1.2.6 Contexto

Los nuevos contextos de competitividad mundial son altamente demandantes. A partir de la globalización y la apertura de mercados, la demanda de desarrollo del personal en las empresas es mucho más fuerte. La llamada crisis mundial conlleva una serie de riesgos para todas las sociedades y en el mundo organizacional, la necesidad de contar con personal de primer nivel se vuelve crítica, ya que la productividad no se trata únicamente de mantenimiento sino de supervivencia.

Adicionalmente tenemos un panorama nuevo dentro del país, con una tendencia estatal paternalista que, desde una lectura positiva, demanda de las empresas una focalización en el bienestar de los equipos humanos y por tanto, un liderazgo muy desarrollado de los líderes de las organizaciones, así como un apoyo técnico y una asesoría efectiva de las áreas encargadas del talento humano.

La empresa ha definido un plan estratégico quinquenal que conlleva un crecimiento ambicioso hasta el año 2,011 inclusive, tanto en el mercado nacional como en mercados internacionales, por lo que se requiere definir un desarrollo sostenido del personal en todas las áreas, niveles y negocios.

El plan estratégico se sustenta en ocho pilares fundamentales que son:

- Productividad.
- Rentabilidad.
- Responsabilidad Corporativa.
- Desarrollo del Talento Humano.
- Desempeño Comercial.
- Innovación.
- Administración de Recursos Físicos y Tecnológicos.
- Administración de Recursos Financieros.

En Septiembre, 2010, en la reunión gerencial anual de la compañía, el Presidente Ejecutivo Juan Ribadeneira mencionó: *la gente es lo primero.*

Con esta declaración explícita, el pilar que compete al Desarrollo del Talento Humano se vuelve aún mas importante ya que implica preparar a las personas para los retos que plantea la organización, más aún cuando nos encontramos en una etapa de globalización en que las empresas que sobrevivirán y tendrán éxito son aquellas que manejen y apoyen adecuadamente el conocimiento facilitando organizaciones de aprendizaje continuo.

El área de Desarrollo Organizacional está a cargo de atender la incorporación, mantenimiento y desarrollo de los colaboradores de la compañía y su gestión es fundamental en el logro de los resultados estratégicos, ya que al ser la encargada de las personas debe convertirse en el motor del crecimiento de los miembros de la organización, liderando efectivamente los procesos a su cargo.

La empresa trabaja hace más de cinco años con un sistema de administración basado en competencias, que incluye:

a) Evaluación para el Desarrollo de Competencias 360°,

b) Retroalimentación de los resultados de la valoración de competencias,
c) Plan Individual de Desarrollo de Competencias,
d) Sistema de Educación Continua.

Las denominadas competencias organizacionales (genéricas) del modelo que emplea PRONACA C.A. son:

1. Orientación a Resultados
2. Trabajo en Equipo
3. Comunicación
4. Integración de Valores
5. Innovación y Creatividad
6. Orientación al Servicio
7. Desarrollo de Personas

Mediante los resultados de la valoración podemos apreciar las fortalezas y las áreas de mejora de cada individuo y de los equipos de trabajo.

Una revisión general de las competencias organizacionales nos permite observar que básicamente son competencias emocionales y de allí su trascendencia, según menciona Howard Gardner de la Universidad de Harvard "en la vida cotidiana no existe nada más importante que la inteligencia intrapersonal".[2]

1.2.7 Filosofía Empresarial[3]

Propósito – PRONACA C.A. existe para alimentar bien, generando desarrollo en el sector agropecuario.

Valores Corporativos – Las acciones del personal de la Compañía se sustentan en tres valores fundamentales: Responsabilidad, Integridad y Solidaridad.

Visión Estratégica – la Compañía basa sus acciones en un lineamiento estratégico quinquenal que implica un desarrollo sostenido en el mercado nacional y la multiplicación de participación en mercados internacionales.

[2] Howard Gardner, citado por Daniel Goleman, Inteligencia Emocional. Editorial Kairos, 2003
[3] Filosofía Empresarial PRONACA, 2007

GRÁFICO N°1

"VISIÓN ESTRATÉGICA"



Fuente: MPGO – Modelo de Planificación de la Gestión Organizacional, PRONACA C.A. 2006 - 2011
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

1.2.8 Organigramas[4]

- Organigrama general de PRONACA C.A.

  Nivel nacional – 7,737 empleados (información a Febrero, 2011).

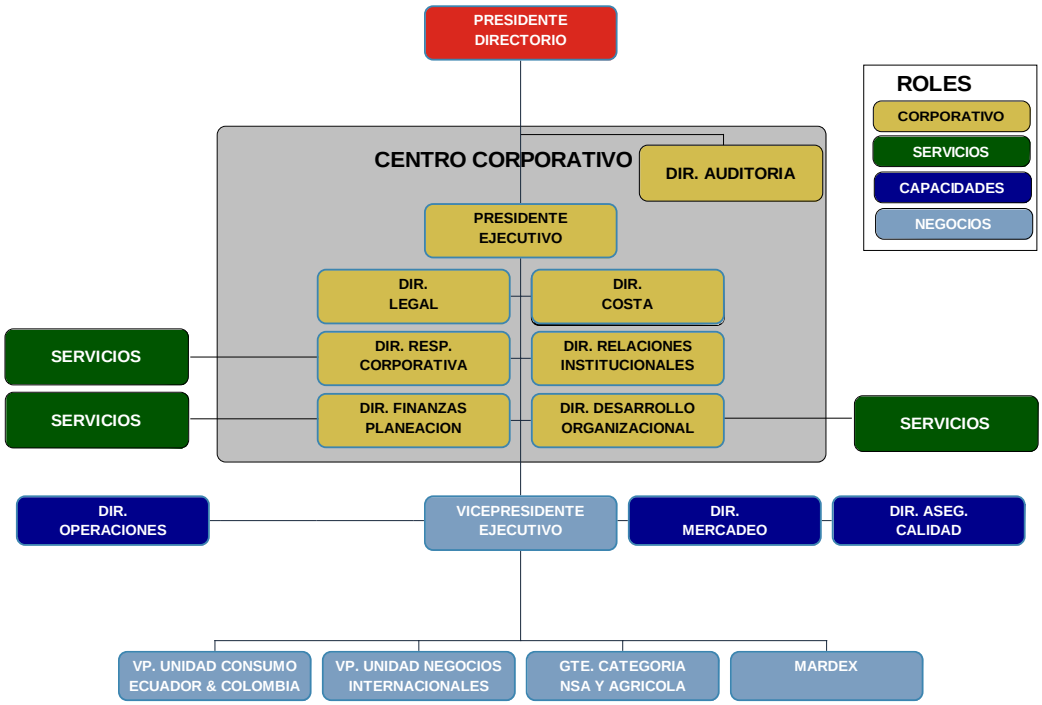
- Organigrama del área de Desarrollo Organizacional de la compañía.

  Área de Desarrollo Organizacional – 69 empleados.

[4] Presentación – Modelo Organizacional de PRONACA C.A., Enero, 2011

GRÁFICO N°2

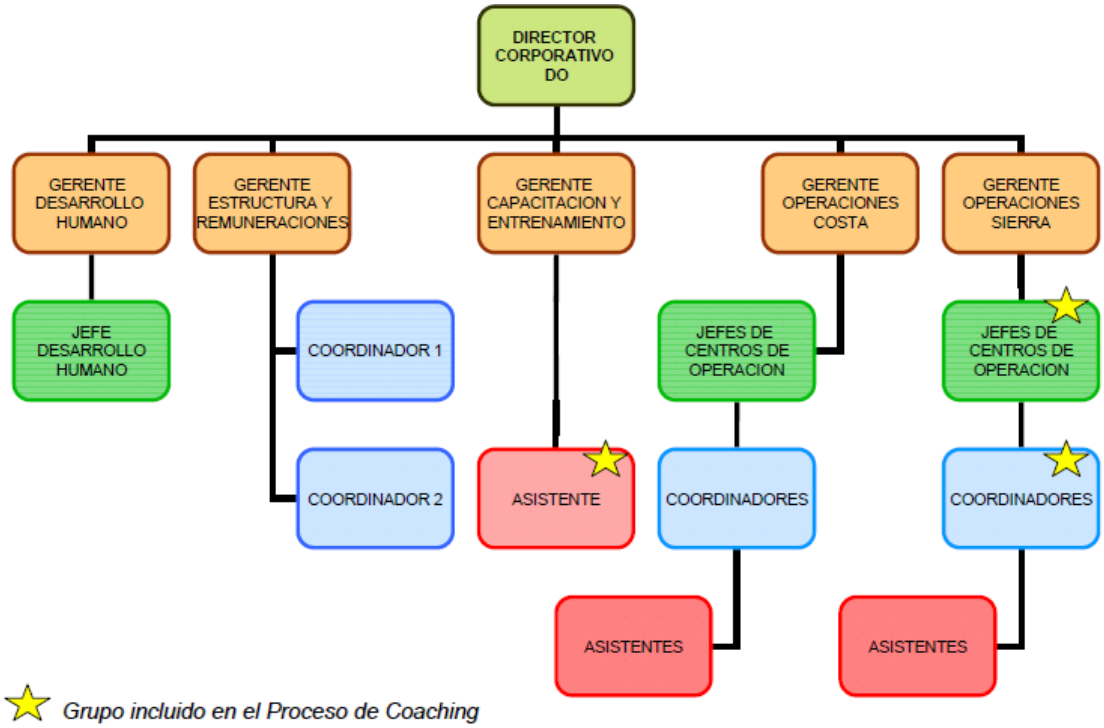
Organigrama General de PRONACA C.A.



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

GRÁFICO N°3

Organigrama del Área de Desarrollo Organizacional de PRONACA C.A.



Grupo incluido en el Proceso de Coaching

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

1.3 DIAGNÓSTICO

Los resultados de la evaluación del 2009 mostraban que había oportunidades de mejora en todas las áreas de la compañía. Enfocándonos en el área de Desarrollo Organizacional de PRONACA C.A., se evidenciaba que las competencias organizacionales de Orientación a Resultados y Desarrollo de Personas debían ser desarrolladas, con el fin de facilitar un mayor aporte del área la compañía.

Es importante mencionar que la valoración general de las competencias del personal de Desarrollo Organizacional arrojó valores altos en los datos de la evaluación del 2009, sin embargo, los resultados de la gestión individual mostraban ciertas oportunidades de mejora, ya que existían quejas de los usuarios por demoras en los procesos del área, incumplimiento de fechas en los compromisos con clientes internos y falencias en el servicio.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Premisas fundamentales del desarrollo personal son que “nadie da lo que no tiene” y que el crecimiento se realiza de “dentro hacia fuera”.[5]

Se considera importante la realización del presente proyecto porque a través del desarrollo de las personas, las organizaciones alcanzan sus resultados y se vuelven competitivas.

El área de Desarrollo Organizacional es responsable del ingreso, mantenimiento y desarrollo del personal de la compañía. Los objetivos y actividades del área son:

Objetivos del área de Desarrollo Organizacional

a) Asegurar la incorporación a la organización de personal de calidad en todos los cargos y niveles.

b) Proveer al talento humano de los medios, herramientas y procesos que faciliten su desarrollo y efectividad.

[5] Stephen Covey. “Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva”. Buenos Aires, Ed. Paidos, 2003. Página. 11

c) Mantener el equilibrio entre el bienestar personal y la productividad de la compañía.

Actividades generales desarrolladas por el área de Desarrollo Organizacional

El equipo tiene a su cargo la responsabilidad de manejar los subsistemas de:

- Selección de Personal,
- Evaluación para el Desarrollo de Competencias,
- Retroalimentación,
- Generación de Planes Individuales de Desarrollo,
- Capacitación y Entrenamiento,
- Plan de Carrera,
- Servicios al Personal,
- Administración de la Estructura y Remuneraciones,
- Salud Laboral
- Trabajo Social y
- Actividades operativas del manejo de personal

El proyecto está enmarcado en el Modelo de Competencias Organizacionales que se administra desde el 2004. Esto facilita que la compañía apoye la realización del proyecto ya que contribuye de manera directa al pilar de Desarrollo Humano del Modelo de Planificación Estratégica de la Organización.

Finalmente, tenemos tres objetivos personales:

1. La ejecución del proyecto es una fuente para nuestro aprendizaje y desarrollo profesional.

2. Las horas de coaching involucradas en este proyecto, nos permitirán validarlas para obtener nuestros certificados como coaches profesionales.

3. La obtención del título profesional es fundamental para continuar nuestro crecimiento profesional y consolidarnos como expertos en el área de talento humano.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

Definir, implementar y estandarizar una metodología integral que asegure el desarrollo de las competencias genéricas del equipo de Desarrollo Organizacional de PRONACA C.A. y que pueda ser aplicado a las distintas áreas de la Compañía.

1.5.2 Objetivos Específicos

1. Elevar en tres puntos porcentuales el nivel de la competencia organizacional: Orientación a Resultados de las jefaturas del área de Desarrollo Organizacional de la región sierra.

2. Elevar en tres puntos porcentuales el nivel de la competencia organizacional: Desarrollo de Personas de las jefaturas del área de Desarrollo Organizacional de la región sierra.

1.6 RESULTADOS

Implementar una metodología que integre talleres de capacitación y sesiones de coaching tendientes a desarrollar competencias específicas en los participantes.

El diseño de los talleres de capacitación se realizó en base a las necesidades específicas detectadas en los miembros del equipo, buscando siempre conjugar la parte teórica y los conocimientos con procesos de auto-reflexión profunda, utilizando herramientas específicas.

Realizamos talleres ampliados y tuvimos la participación de quince personas del área que requerían conocer y/o fortalecer de los temas tratados.

En el proceso de coaching participaron ocho de las quince personas arriba mencionadas y con ellas se realizaron seis sesiones. Las cinco primeras en un lapso de cuatro meses y tres meses después, se realizó la última sesión con cada coachee. Esta sexta reunión tuvo como objetivos dar seguimiento a los planes de acción en marcha, analizar los resultados de un nuevo proceso evaluatorio y sentar las bases para que los coachees continúen su proceso de desarrollo sin depender de un coach.

1.7 ACTIVIDADES

Enfocamos el programa a través de variadas líneas teóricas y herramientas como:

a. Desarrollo basado en competencias,
b. Técnicas de capacitación y entrenamiento,
c. Liderazgo personal,
d. Inteligencia emocional,
e. Herramientas de programación neurolingüística,
f. Coaching.

Con este enfoque, desarrollamos las siguientes actividades:

1. Reconocer y determinar la necesidad de desarrollo, mediante el análisis de la Evaluación para el Desarrollo de Competencias de 360° y el Plan Individual de Desarrollo (PID).

2. Apoyar los temas a fortalecer, a través de lecturas y talleres específicos.

   2.1 Lecturas:

   2.1.1 “Siete Hábitos de las Personas Altamente Efectivas” de Stephen Covey.
   2.1.2 “Inteligencia Emocional” de Daniel Goleman.
   2.1.3 “Despertando al Gigante Interior” de Anthony Robins.
   2.1.4 “Poder sin Límites” de Anthony Robins.

   2.2 Talleres:

   2.2.1 Liderazgo Personal (10 horas por grupo).
   2.2.2 Inteligencia Emocional (10 horas por grupo).
   2.2.3 Siete Hábitos (10 horas por grupo).
   2.2.4 Modelado de Excelencia (10 horas por grupo).

3. Definir, ejecutar y hacer seguimiento de planes de acción personales y grupales. Este acompañamiento se realizó mediante sesiones de coaching.

4. Analizar los resultados de la nueva Evaluación del Desarrollo de Competencias y discutirlos con los coachees para asegurar la sostenibilidad de su mejoramiento en el corto y largo plazo.

1.8 HIPÓTESIS

La metodología que planteamos de conjugar programas de capacitación con herramientas de coaching, permite obtener mayor desarrollo de las competencias de una persona y su permanencia en el tiempo.

1.9 PRECONDICIONES

Hemos encontrado varios factores externos que son condiciones básicas para el desarrollo de este proyecto, entre ellas podemos mencionar:

- La concienciación sobre la necesidad del grupo de jefes y coordinadores de Desarrollo Humano de la compañía y su aceptación para la realización de este proyecto.

- El modelo de competencias interno de PRONACA C. A., que fue desarrollado en el 2004 con el apoyo de Price Waterhouse Coopers.

- Los sistemas de Evaluación para el Desarrollo de Competencias que ya posee la compañía y que fueron nuestro punto de inicio del proyecto.

- La predisposición de la gente a participar en el proyecto, aún cuando demandaría de ellos algunas horas extras de trabajo.

- La elaboración y ejecución de los talleres de capacitación para todo el grupo de Desarrollo Humano de la región sierra de PRONACA C.A.

- El conocimiento sobre los procesos internos de la compañía, sistemas por competencias, además de nociones básicas de coaching y algunas herramientas de programación neurolingüística.

1.10 INDICADORES

Nuestros indicadores son:

- Resultados de la Evaluación para el Desarrollo de Competencias de los años 2008, 2009 y 2010 y Plan Individual de Desarrollo de cada participante.
- Número de talleres dictados.
- Porcentaje de participación por taller.
- Resultados cualitativos de los coachees, sobre el proceso.
- Resultados cualitativos del proceso de coaching por parte del jefe de los coachees.

1.11 SOSTENIBILIDAD

Las competencias una vez desarrolladas, permanecen en el tiempo en base a la práctica y a la experiencia. Consideramos que la sostenibilidad queda garantizada ya que el modelo de competencias y el sistema de evaluación permanecerán con la organización. Adicionalmente, es clara la necesidad por fomentar el crecimiento y desarrollo del equipo humano de PRONACA C.A., que demandará el mantenimiento de los comportamientos desarrollados.

1.12 MEDIOS O INSUMOS

Los insumos que hemos requerido para este proyecto son:

- Personas – necesitamos la colaboración de los integrantes del grupo de Desarrollo Organizacional de la región sierra de PRONACA C.A., así como sus jefes y gerentes.
- Tecnología – para los talleres se necesitó y utilizó computadora, infocus.
- Materiales – libros y material impreso, presentaciones del instructor y los cuadernillos que se entrega a cada participantes en cada taller realizado.

- Infraestructura – aulas de capacitación y salas de reuniones privadas para las sesiones de coaching.

En resumen:

CUADRO N°1

Acciones durante el proyecto	Recursos materiales	Recursos Financieros	Personas involucradas
Lecturas	Libros y material impreso	$500	Colaboradores
Talleres	Presentaciones en power point; material impreso para los participantes; elementos adicionales para dinámicas y trabajo lúdico	$250	Instructores, coaches y colaboradores
Sesiones de Coaching	Documentos de respaldo como las evaluaciones de desempeño individuales	$150	Coach y coachee
Sesiones de Evaluación con el jefe inmediato	Documento con resultados individuales, evaluaciones y recomendaciones	$0	Coach y jefe inmediato
Reunión de Evaluación con el Directo del Área	Documento con resultados del proyecto, conclusiones y recomendaciones	$0	Coach y director del área

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

1.13 COSTOS Y PRESUPUESTO

CUADRO N°2

Acciones durante el proyecto	Recursos Financieros	Detalle
Lecturas	$500	Compra de libros y material impreso enviado a los participantes como lecturas previas a cada taller
Talleres	$250	Material impreso para cada participante de 4 talleres presenciales
Sesiones de coaching	$150	
Alimentación	$1200	Break y almuerzo para los asistentes a los talleres
Transporte hasta las instalaciones	$50	

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

1.14 MATRIZ DE MARCO LÓGICO

CUADRO N°3

OBJETIVO DEL PROYECTO	ACTIVIDADES	INDICADORES	INSUMOS	FUENTES DE VERIFICACION	COSTOS
Diseño y ejecución de un plan de mejoramiento integral de competencias genéricas.	Analizar los documentos de "Evaluación para el Desarrollo de Competencias de 360°y el Plan Individual de Desarrollo (PID)	Evaluación de Desempeño 2010. Plan Individual de Desarrollo	Documentos y resultados de la Evaluación de Desempeño 2009 y de PID Tiempo	Archivos de la Compañía en el sistema ADAM	
RESULTADOS ESPERADOS Dictar 600 horas/hombre de capacitación andragógica.	Realizar Lecturas y Talleres específicos. 2.1 Lecturas (4 libros): 2.2 Talleres: (4 talleres)	Numero de talleres dictados Asistencia en cada taller	Libros, material impreso Aula de capacitación, Computadora, Infocus, Papel bond, Impresora, Presentación en power point, Tiempo	Registro de asistencia Evaluaciones de los talleres	US$ 750 Alimentación US$ 1200
Concluir 150 horas de Coaching y obtener planes de acción concretos	Realizar sesiones individuales de Coaching, con el grupo de jefaturas de la sierra.	5 sesiones de Coaching 1 sesión de Seguimiento con cada Coachee Resultados cualitativos de los Coachees, del proceso y de los resultados del proceso de Coaching por parte del jefe de los Coachees	Documentos preparados para cada sesión. Encuestas Sala de reuniones Papel Tiempo	Evaluación previa del jefe Bitácoras por sesión Acuerdo de Coaching Personal Evaluación de cada sesión del Coachee	US$ 150
Obtener la evolución de las competencias en 3 puntos porcentuales en promedio.	Realizar Evaluación del Desarrollo de las Competencias y análisis de resultados				
	Sistematizar datos y analizar resultados de cada Coachee.		Documentos y resultados de la Evaluación de Desempeño 2009 y 2010 Tiempo		

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

1.15 MONITOREO

Para asegurar la continuidad de este proyecto, decidimos esperar y analizar los resultados anuales del proceso general de evaluación 360° del 2010, y realizamos una sesión de cierre con cada participante. Además, sugerimos la realización de una sesión semestral de coaching, con el fin de asegurar la interiorización de los cambios y los buenos resultados conseguidos a pesar de los cambios continuos en la organización.

1.16 DESTINATARIOS

El proyecto considera al personal a cargo de centros de operación de la región sierra de la compañía, es decir 8 personas (6 jefes, 1 coordinador y 1 asistente), quienes participaron en la recopilación de información, diagnóstico, desarrollo y ejecución de los talleres y en el proceso de coaching.

1.17 CRONOGRAMA

CUADRO N°4

PROCESO DE MEJORAMIENTO INTEGRAL DE COMPETENCIAS GENÉRICAS
EQUIPO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL - SIERRA
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO

TIEMPO	MES 1		MES 2		MES 3		MES 4		MES 5		MES 6		MES 7		MES 8		MES 9	
ACTIVIDADES	QUINCENA 1	QUINCENA 2	QUINCENA 3	QUINCENA 4	QUINCENA 5	QUINCENA 6	QUINCENA 7	QUINCENA 8	QUINCENA 9	QUINCENA 10	QUINCENA 11	QUINCENA 12	QUINCENA 13	QUINCENA 14	QUINCENA 15	QUINCENA 16	QUINCENA 17	QUINCENA 18
Recopilar datos y analizar de resultados de la Evaluación para el Desarrollo y del Plan Individual de Desarrollo																		
2.1 Realizar Lecturas:																		
"Inteligencia Emocional"																		
Control de Lectura de "Inteligencia Emocional"																		
" Siete Hábitos de las Personas Altamente Efectivas"																		
Control de Lectura de "Siete Hábitos de las Personas Altamente Efectivas"																		
"Despertando al Gigante Interior"																		
Control de Lectura de "Despertando al Gigante Interior"																		
"Poder sin Límites"																		
Control de Lectura de "Poder sin Límites"																		
2.2 Programar y Ejecutar Talleres:																		
Preparar Taller de Liderazgo Personal																		
Dictar Taller de Liderazgo Personal																		
Preparar del Taller de Inteligencia Emocional																		
Dictar taller de Inteligencia Emocional																		
Preparar del Taller 7 Habitos de la Gente Altamente Efectiva																		
Ejecutar Taller de 7 Habitos de la Gente Altamente Efectiva																		
Preparar del Taller de Modelado de Excelencia																		
Ejecutar Taller de Modelado de Excelencia																		
3. Preparar y Ejecutar Sesiones de Coaching																		
Preparar Sesiones de Coaching Individual																		
Ejecutar Sesiones de Coaching Individual																		
4. Realizar la evaluación final del Desarrollo de las Competencias																		
Realizar la evaluacion, analisis de resultados y elaboracion del Informe final																		
Preparar y presentar el proyecto final con resultados concretos																		

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

2 MARCO TEÓRICO

2.1 COMPETENCIAS EN EL MUNDO LABORAL

En los últimos años el mundo de las organizaciones emplea cada vez con más frecuencia el término *competencias*. Un número creciente de compañías e instituciones alrededor del mundo disponen de sistemas de gestión basados en competencias y conforme vemos las tendencias, la línea de crecimiento irá aumentando.

Cuando vemos en los medios de comunicación masiva (prensa, internet, etc.) procesos de selección de personal está cada día más clara esta tendencia frente al anterior modelo de definir funciones y nombrar algunas características deseables de los candidatos.

PRONACA C.A. lleva adelante un programa de gestión del desarrollo organizacional basado en competencias desde hace aproximadamente siete años y ha adaptado todos sus subsistemas de administración a esta modalidad de gestión de talento humano.

Es por ello que iniciamos el marco teórico del presente trabajo denominado "**DISEÑO Y EJECUCIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO INTEGRAL DE COMPETENCIAS GENÉRICAS**", con un acercamiento a la definición etimológica, antecedentes y algunas de las definiciones más utilizadas para la gestión por competencias.

Hemos calificado el plan como *integral* ya que junta y aplica varios elementos de capacitación, programación neurolingüística y coaching, lo que nos permite reforzar los aprendizajes, introyectarlos y asegurar que sean llevados a la práctica, mediante comportamientos observables que apoyen el desarrollo de las competencias de la organización.

COMPETENCIAS - ETIMOLOGÍA

En el libro "Gestión de las Competencias"[6], cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas, la profesora Claude Lévy-Leboyer desarrolla un estudio exhaustivo de la etimología de la palabra en idioma español.

[6] Claude Lévy-Leboyer, Gestión de las Competencias, Barcelona, Ed. Gestión, 2000, páginas 7 y 8

La base etimológica de la palabra *competencia* viene del verbo latino: “competere” que inicialmente significaba: <ir una cosa al encuentro de otra>, <encontrarse>, <coincidir>. Este verbo era intransitivo.

Posteriormente tomó el sentido de: <responder a>, <corresponder a>, <ser propio de>, <ser aplicable a>. Con el pasar del tiempo adopta la forma de verbo transitivo con significados de: <tratar de alcanzar juntamente con>, <pedir en competencia>.[7]

De esta base de verbo latino <competere> surgieron en idioma español dos verbos: competer y competir.

A partir del siglo XV “competer” empezó a significar: <pertenecer a>, <incumbir>, donde dio lugar al sustantivo “competencia” y al adjetivo “competente” que significa <apto>, <adecuado>.

Al otro verbo, “competir”, se le dio el significado de <pugnar con>, <rivalizar con>, <contender>.

Son sustantivos derivados de este verbo: competición, competencia, competidor, competitividad y el adjetivo competitivo.

En el habla contemporánea existen seis acepciones de la palabra competencia:

- Competencia como sinónimo de autoridad,
- Competencia como capacitación, preparación,
- Competencia significando competición,
- Competencia significando cualificación profesional,
- Competencia como incumbencia o responsabilidad,
- Competencia como suficiencia.

[7] Murguia Segura, 1985, citada por Claude Lévy-Leboyer, Gestión de las Competencias, Barcelona, Ed. Gestión, 2000, páginas 10

ANTECEDENTES Y DEFINICIONES

DAVID McCLELLAND

La palabra *competencia* usada como tecnicismo fue mencionada inicialmente por David McClelland – Profesor de Psicología de la Universidad de Harvard en la década de los 70´s. Específicamente, en 1973 McClelland publicó un artículo denominado *Testing for Competencies rather than Intelligence*[8] (traducido como: Examinar competencias más que examinar la inteligencia).

En dicho artículo McClelland menciona que las aptitudes académicas y el coeficiente intelectual no son buenos predictores de éxito en el ámbito laboral, ni de satisfacciones y triunfos en los distintos roles de la vida.

Mencionaba también la importancia de definir variables que no mostraran sesgos de género, raza o status socioeconómico.

McClelland proponía realizar una observación minuciosa para buscar los rasgos que diferencian a trabajadores sobresalientes de aquellos que simplemente hacen bien las cosas; estos rasgos se podían identificar en competencias tales como empatía, autodisciplina, iniciativa, entre otras.

CLAUDE LÉVY-LEBOYER

Claude Lévy-Leboyer es una de las más destacadas especialistas en el mundo de las competencias, según ella podemos definir tres cosas respecto a las competencias:

1. Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.

2. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones creadas y controladas. Se ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

[8] Daniel Goleman, “La Práctica de la Inteligencia Emocional”, Barcelona, Editorial Kayros, 1998, página. 23

3. Las competencias representan un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones profesionales precisas.[9]

El análisis de competencias parte de analizar la manera en que algunas personas han conseguido éxito en un determinado puesto de trabajo.

Lo primero que podemos observar es la preparación, el conocimiento o pericia que la persona posee, a este punto se lo denomina también *cualificación* y se refiere a la capacidad de *saber hacer*.

El segundo componente importante es el talento, las habilidades, las destrezas, es decir el *poder hacer.*

Un tercer componente está relacionado con el talante, la motivación o actitud positiva hacia las tareas, es decir, el *querer hacer.*

En su libro, la autora presenta algunas tablas relacionadas con competencias, para efectos didácticos, presentamos aquí dos de ellas:

1) El listado de competencias universales para los mandos superiores, lista desarrollada por los autores C. Thornton y W. Byham en la obra "Assessment Center and Management Performance".[10]

- Presentación oral,
- Comunicación oral,
- Comunicación escrita,
- Análisis de los problemas de la empresa,
- Atención a los problemas de la empresa,
- Análisis de los problemas externos a la empresa,
- Atención a los problemas externos a la empresa,
- Planificación y organización,
- Delegación,
- Control,
- Desarrollo de los subordinados,

[9] Claude Lévy-Leboyer, Gestión de las Competencias, Barcelona, Ed. Gestión, 2000, página 54
[10] Claude Lévy-Leboyer, Gestión de las Competencias, Barcelona, Ed. Gestión, 2000, página 55

- Sensibilidad,
- Autoridad sobre un individuo,
- Autoridad sobre un grupo,
- Tenacidad,
- Negociación,
- Espíritu de análisis,
- Sensatez,
- Creatividad,
- Aceptación de riesgos,
- Decisión,
- Conocimientos técnicos y profesionales,
- Energía,
- Amplitud de intereses,
- Iniciativa,
- Tolerancia al estrés,
- Adaptabilidad,
- Independencia,
- Motivación.

2) El listado de las dieciséis competencias de referencias de D. McCauley, M. Lombardo y C. Usher en el artículo “Diagnosing Management Development Needs: an instrument based on how Managers Develop” Journal of Management, 1989.[11]

1. Ser una persona de muchos recursos,
2. Hacer lo que se debe,
3. Aprender de prisa,
4. Tener espíritu de decisión,
5. Dirigir a subordinados,
6. Crear un clima propicio para el desarrollo,
7. Hacer frente a los subordinados con problemas,
8. Estar orientado hacia el trabajo en equipo,
9. Contratar colaboradores con talento,
10. Establecer o restablecer buenas relaciones con los demás,
11. Ser humano y sensible,

[11] Claude Lévy-Leboyer, Gestión de las Competencias, Barcelona, Ed. Gestión, 2000, página 55

12. Enfrentarse con sangre fría,
13. Equilibrar el trabajo y la vida personal,
14. Conocerse,
15. Hacer que las personas se sientan a gusto,
16. Actuar con flexibilidad.

En los dos listados podemos encontrar planteamientos de agrupaciones de competencias de tipo genérico que aparecen en las respectivas investigaciones.

En la práctica empresarial se recomienda que cada organización fije su propio esquema de competencias, basadas fundamentalmente en su planificación estratégica, así como en relación directa a su realidad y a su estructura particular.

SPENCER Y SPENCER

Citamos la definición de Spencer y Spencer, quienes a través de investigaciones realizadas en múltiples compañías, definen modelos de competencias para el área de ventas, para niveles gerenciales y para personas dedicadas a la capacitación.

Su definición de competencias es sencilla, dice: "característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación".[12]

En su modelo, señalan cinco tipos principales de competencias:

1. Motivación

Conjunto de intereses tras los cuales va una persona de manera consistente. Las motivaciones son filtros de selección y dirección de las acciones que impulsan determinadas conductas y alejan al individuo de otras.

2. Características físicas

Se refieren a características físicas y respuestas consistentes a situaciones determinadas o información específica.

[12] Martha Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Buenos Aires, Ed. Granica. Edición 2, 2007, páginas 59 – 62

3. **Concepto de uno mismo**

Constituyen la manera en que una persona percibe su propia imagen y engloba temas como valores y actitudes.

4. **Conocimiento**

Comprendido como el bagaje de información que posee una persona, fruto de sus interacciones con el mundo y de los procesos formales de enseñanza – aprendizaje.

5. **Habilidades**

Capacidades para el desarrollo de una actividad específica, sea de índole física o mental.

Clasificación de las Competencias según Spencer y Spencer[13]

"Para Spencer y Spencer las competencias pueden clasificarse en:

a) **Competencias de logro y acción**

- Orientación al logro
- Preocupación por el orden, la calidad y la precisión
- Iniciativa
- Búsqueda de la información

b) **Competencias de ayuda y servicio**

- Entendimiento interpersonal
- Orientación al cliente

c) **Competencias de influencia**

- Influencia e impacto

[13] Martha Alles, Desempeño por Competencias, Evaluación 360°, Buenos Aires, Ed. Granica, 2007, páginas 83

- Construcción de relaciones
- Conciencia organizacional

d) **Competencias gerenciales**

- Desarrollo de personas
- Dirección de personas
- Trabajo en equipo y cooperación
- Liderazgo

e) **Competencias cognoscitivas**

- Pensamiento analítico
- Razonamiento conceptual
- Experiencia técnica, profesional, de dirección

f) **Competencias de eficacia personal**

- Autocontrol
- Confianza en sí mismo
- Comportamiento ante los fracasos
- Flexibilidad

Spencer y Spencer nos muestran gráficamente en el Modelo del Iceberg, el mismo que permite ubicar los componentes superficiales que son de fácil detección y desarrollo, y aquellos más profundos y por consiguiente más difíciles de detectar y valorar.

GRÁFICO N°4



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

En este modelo encontramos dos componentes en la superficie:[14]

a) Destrezas
b) Conocimientos

En la parte profunda, oculta a simple vista:

a) Concepto de uno mismo
b) Rasgos de personalidad

MARTHA ALLES

La argentina Martha Alles es reconocida como una autoridad en Sudamérica en temas relacionados a competencias, ella recopila una serie de estudios de varios autores y genera un modelo propio.

Dice Martha Alles, a modo de definición inicial: "*El término competencia… hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y / o mercados diferentes".*[15]

[14] Martha Alles, Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias, Buenos Aires, Ed. Granica, 2005, páginas 37
[15] Martha Alles, Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias, Buenos Aires, Ed. Granica, 2005, página 29

Más adelante señala:

> *Como surge de la misma definición de competencias, éstas se conforman por las características de personalidad que vehiculizan el éxito; no representan cualquier característica de personalidad sino sólo aquellas que llevarán a una persona a tener una perfomance superior o de éxito. Por lo tanto, se está hablando de talento...*[16]

Alles promueve cuatro condiciones para el desarrollo de competencias y son:

1. Reconocer la necesidad de desarrollo mediante la evaluación de competencias.

2. Definir los temas a trabajar, identificando fortalezas, áreas de mejora y su nivel de desarrollo actual versus el nivel deseado.

3. Definir y ejecutar planes de acción.

4. Realizar el seguimiento de actividades hasta alcanzar el desarrollo esperado, mediante acompañamiento de coaching.

Martha Alles desarrolla su propuesta relativa a las competencias incluyendo algunas consideraciones especiales respecto de términos relacionados como talento, conocimientos, destrezas y motivación.

Talento

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, en su segunda acepción, talento es un "conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres", y en la acepción tercera: "dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc, que resplandecen en una persona".[17]

Desde esta última definición establece una similitud muy fuerte entre los términos talento y competencia, al punto en que incorpora en su modelo que puedan ser considerados como sinónimos, de manera que al hablar sobre gestión del talento está hablando también de gestión de competencias.

---

[16] Martha Alles, Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias, Buenos Aires, Ed. Granica, 2005 página 36

[17] Martha Alles, Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias, Buenos Aires, Ed. Granica, 2005, página 29

Conocimientos y Destrezas

Continuando con el esclarecimiento de términos utilizados, Martha Alles escribe:

> *...nos permitimos hacer la siguiente agrupación de conceptos para su tratamiento en esta obra: tomar como un conjunto la combinación entre los conocimientos y las destrezas, siendo estas últimas, en muchos casos, necesarias para la puesta en práctica de los primeros. Aquellas destrezas que tengan relación directa con características de personalidad serán tratadas como competencias.*[18]

Motivación

Definida como la fuerza que viene del interior del ser y que le impulsa a hacer determinada tarea con cierto nivel de energía y compromiso. Es otro factor considerado por su importancia en la puesta de práctica.

David McClelland, en "Human Motivation" Cambridge University Press 1999, define un *motivo* como: "el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos".[19]

En la propuesta de McClelland se conocen tres sistemas motivacionales que, desde su perspectiva, gobiernan las conductas:

Motivación de Logro

Implica un interés constante por hacer mejor las cosas, por ser más eficiente en las actividades y superar consistentemente los estándares.

Las personas con alto "n achievement"[20] buscan situaciones en que puedan mejorar permanentemente su desempeño, son perseverantes, orientadas a resultados y prefieren tener responsabilidad personal por esos resultados.

---

[18] Martha Alles, Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias, Buenos Aires, Ed. Granica, 2005, página 39

[19] David McClelland citado por Martha Alles, Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias, Buenos Aires, Ed. Granica, 2005, página 42

[20] Martha Alles, Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias, Buenos Aires, Ed. Granica, 2005, página 43

Motivación de Poder

Buscan actividades donde exista impacto e influencia sobre personas y sobre cosas.

Las personas con alto “n power” tienden a ser altamente competitivas y asertivas en sus relaciones, comúnmente despliegan buenas dotes de fortaleza física y psicológica.

Se ve en ellos un elevado interés por prestigio, estatus y reputación.

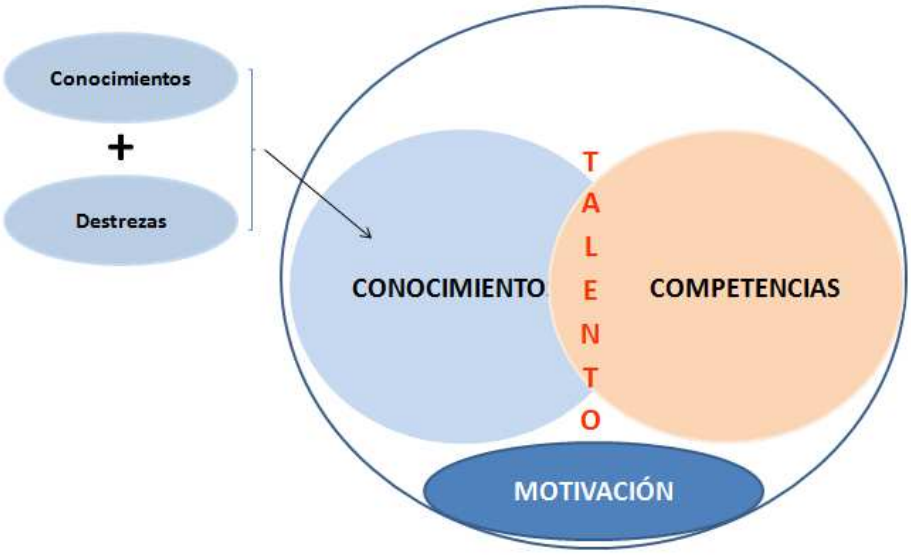
Motivación de Afiliación

También conocida como motivación de pertenencia, implica el deseo de ser parte de un grupo donde existan buenas relaciones y se compartan sentimientos placenteros.

Las personas en este grupo no demuestran competitividad, sino que se relacionan de manera acomodaticia.

Hasta el momento podemos graficar el modelo de Alles de la siguiente manera:

GRÁFICO N°5



Fuente: Martha Alles, Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias, Buenos Aires, Ed. Granica, 2005, página 41, 42
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

Comportamiento y Conducta

Complementando el sistema debemos clarificar los términos comportamiento y conducta, que son considerados sinónimos y que se refieren a un conjunto o repertorio de reacciones que exterioriza una persona frente a situaciones particulares.

Sobre los comportamientos, Martha Alles define:[21]

- *Un comportamiento es aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso).*

- *Un comportamiento no es aquello que una persona desea hacer o decir, o piensa que debería hacer o decir.*

- *Los comportamientos son observables en una acción que puede ser vista o una frase que puede ser escuchada.*

- *Ciertos comportamientos, como los de "pensamiento conceptual", pueden ser inferidos a partir de un informe verbal o escrito.*

Desde esta apreciación, podemos entender que a través de nuestras acciones, conductas o comportamientos, manifestamos nuestros talentos o competencias, ya que ponemos en acción aquello que está en nuestro mundo interior.

Al clarificar los distintos términos e interpretaciones que hace Martha Alles es posible comprender que "tener talento para una determinada posición quiere decir poseer un cierto número de competencias, en un grado determinado".[22]

Alles recomienda segmentar el talento en distintas competencias, definir niveles ideales y comparar a la persona en su desarrollo actual con el nivel requerido para tener éxito en su posición.

Para obtener el dato del nivel actual de desarrollo de la competencia se recomienda la observación y el desarrollo de procesos de evaluación sistemática relacionados con un

[21] Martha Alles, Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias, Buenos Aires, Ed. Granica, 2005, página 50
[22] Martha Alles, Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias, Buenos Aires, Ed. Granica, 2005, página 54

grupo específico de competencias. Este grupo de competencias es seleccionado por los niveles más altos de la organización, está enmarcado en un período determinado de tiempo y evaluado por personas que interactúen de manera frecuente con el individuo.

A partir de las brechas existentes entre la situación actual y la situación deseada se desarrolla todo el proceso de gestión de desarrollo al que nos enfocamos en este trabajo y que busca reducir o eliminar esas distancias.

DANIEL GOLEMAN

En 1996 Goleman se hizo famoso a escala mundial al lanzar el libro "Inteligencia Emocional", en el que recopila investigaciones, estudios y ejemplos, desde la época aristotélica hasta nuestros días. Consolida información sobre la capacidad del ser humano de canalizar su mundo emocional de manera que aporte a su propio bienestar y a crear relaciones positivas de largo plazo que le lleven a alcanzar el éxito en sus distintos roles de vida.

Aristóteles, al respecto del mundo emocional manifestó: "*Cualquiera puede ponerse furioso… eso es fácil. Pero estar furioso con la persona correcta, en la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto y de la forma correcta… esto no es fácil*".[23]

Goleman hizo una recopilación y sacó a la luz una gran cantidad de los estudios realizados por distintos profesionales y científicos, entre los que destacamos a los profesores Peter Salovey y John Mayer de las Universidades Yale y New Hampshire respectivamente, hacia 1990.

Según estos investigadores, "Inteligencia Emocional es la habilidad para percibir, evaluar, comprender y expresar emociones, y la habilidad para regular estas emociones que promuevan el crecimiento intelectual y emocional".[24]

Goleman propone una definición de inteligencia emocional que implica las inteligencias intrapsíquica y extrapsíquica mencionadas en el libro *Inteligencias Múltiples*, publicado en

[23] Aristóteles en "Ética a Nicómaco", citado por Daniel Goleman. Inteligencia Emocional, Buenos Aires, Javier Vergara Editor, 1998, página 4

[24] Peter Salovey y John D. Mayer "Emotional Intelligence". Imagination, Cognition and Personality, 1990, páginas 185-211, citado por Daniel Goleman,. Inteligencia Emocional, Buenos Aires, Javier Vergara Editor, 1998, página 199

1983 por Howard Gardner[25], quien dedicó gran parte de su trabajo al estudio de la mente y que rompió los esquemas manejados por la ciencia sobre la inteligencia.

En este libro, Gardner afirma que no sólo que no existe un único tipo de inteligencia que resulte esencial para el éxito en la vida, como se consideraba anteriormente, sino que en realidad existe un amplio abanico y variedades distintas de inteligencia.

Entre ellas, Gardner enumera varios tipos de inteligencia, así:

- Académica, es decir, la capacidad verbal y la aptitud lógico-matemática,
- Capacidad espacial propia de los arquitectos o artistas en general,
- Talento kinestésico manifiesto en la fluidez y la capacidad corporal como los grandes deportistas;
- Dotes musicales y la actuación como Mozart o representantes similares,
- Interpersonal,
- Intrapsíquica.[26]

Para Goleman:

> *Inteligencia Emocional es la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar estados anímicos propios y ajenos. No es ahogar las emociones, sino dirigirlas y equilibrarlas. El autor concibe la Inteligencia Emocional como "la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y emociones, entender y comprender los de las otras personas, motivarnos y manejar de manera adecuada las relaciones que sostenemos con otros y con nosotros mismos.*[27]

[25] Howard Gardner, citado por Daniel Goleman,. Inteligencia Emocional, Buenos Aires, Javier Vergara Editor, 1998, página 199
[26] Howard Gardner, citado por Daniel Goleman,. Inteligencia Emocional, Buenos Aires, Javier Vergara Editor, 1998, página 29
[27] Daniel Goleman, Inteligencia Emocional, Buenos Aires, Javier Vergara Editor, 1998, página 30

La Inteligencia Emocional en la empresa es vital para:[28]

- Tomar decisiones
- Dirigir
- Esfuerzos estratégicos y técnicos
- La comunicación abierta y honesta
- La relación de confianza
- La cooperación
- Contar con clientela leal
- La creatividad y la innovación

COMPETENCIAS EMOCIONALES

Goleman, desde su acercamiento a los estudios de David McClelland habla de competencias que aseguran resultados exitosos en la gestión laboral:

> *…una competencia es un rasgo personal o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más eficaz o, por decirlo de otro modo, una habilidad que aumenta el valor económico del esfuerzo que una persona realiza en el mundo laboral.*[29]

También menciona el término competencia relacionada con el mundo emocional: "*una competencia emocional es una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente".*[30]

Ahora se acepta que las competencias emocionales juegan un papel fundamental, incluso más importante que la clásica inteligencia racional.

Goleman sostiene que la Inteligencia Emocional que tenemos determina la capacidad potencial de aprender y ejecutar las habilidades prácticas basadas en los cinco elementos que la componen. Destaca en su libro la relación existente entre las cinco dimensiones de la Inteligencia Emocional y las veinticinco competencias emocionales, provenientes de la definición de Peter Salovey:

---

[28] UPC, Habilidades Directivas y de Comunicación, Internet, http://es.scribd.com/doc/6172426/Inteligencia-Emocional, Acceso: Julio, 2010

[29] Daniel Goleman, "La Práctica de la Inteligencia Emocional", Barcelona, Editorial Kayros, 1998, página. 23

[30] Daniel Goleman, "La Práctica de la Inteligencia Emocional", Barcelona, Editorial Kayros, 1998, página. 33

1. Conciencia de uno mismo

Que se refiere a la conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones. Implica:

1.1 Conciencia emocional

Reconocer mis emociones, estados de ánimo y afectos.

1.2 Valoración acertada de uno mismo

Conocer mis fortalezas y debilidades reales.

1.3 Confianza en uno mismo

Seguridad en nuestra valoración personal, basada en mis logros.

2. Autorregulación

Es el control de nuestros estados, impulsos y recursos internos.

2.1 Autocontrol

Capacidad de manejar adecuadamente emociones e impulsos conflictivos.

2.2 Confiabilidad

Fidelidad al criterio de sinceridad, honestidad y confianza.

2.3 Integridad

Asumir la responsabilidad de nuestros actos. Congruencia.

2.4 Adaptabilidad

Flexibilidad para afrontar y disfrutar los cambios.

2.5 Innovación

Sentido de comodidad ante los cambios y búsqueda creativa de nuevas ideas, enfoques e información.

3. Automotivación

Capacidad de desarrollar internamente las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos.

3.1 Motivación al logro

Esfuerzo permanente por alcanzar metas retadoras y llegar a la excelencia.

3.2 Compromiso

Apoyar e involucrarse con los objetivos de un grupo u organización.

3.3 Iniciativa

Rapidez de acción y aporte en oportunidades específicas.

3.4 Optimismo

Actitud positiva y persistencia en la consecución de objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.

4. Entendimiento social

Conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas.

4.1 Comprensión de los demás

Capacidad de captar sentimientos y puntos de vista de otros e interesarnos activamente por sus preocupaciones e intereses.

4.2 Orientación al servicio

Reconocer y ocuparse en satisfacer y exceder las necesidades y expectativas de los clientes.

4.3 Aprovechamiento de la diversidad

Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas. Desarrollar sinergias.

4.4 Conciencia política o comprensión organizativa

Capacidad de darse cuenta de las emociones y relaciones de poder subyacentes en un grupo.

5. Habilidades sociales o control de las relaciones

Capacidad para inducir respuestas deseables en los demás.

5.1 Influencia

Utilizar tácticas efectivas de persuasión y venta de ideas o proyectos.

5.2 Comunicación

Escuchar de manera activa y emitir mensajes claros, oportunos y convincentes.

5.3 Liderazgo

Capacidad de inspirar y guiar a los individuos hacia objetivos superiores.

5.4 Catalización del cambio

Fortaleza para iniciar o dirigir los cambios que sean requeridos por el equipo.

5.5 Resolución de conflictos

Capacidad de negociar y resolver conflictos de manera efectiva y permanente.

5.6 Colaboración y cooperación

Ser capaces de trabajar con los demás y apoyar al logro de las metas comunes del equipo.

5.7 Habilidades de equipos

Capacidad de crear sinergias grupales para conseguir metas colectivas.[31]

La competencia emocional, nos muestra hasta qué punto hemos sabido trasladar el potencial de la Inteligencia Emocional a nuestro mundo laboral.

La capacidad para gestionar estas habilidades nos permite clarificar y entender las razones por las cuales, personas con menor cociente intelectual consigan metas profesionales, personales y en general, sean exitosas. A diferencia de otras cuyo coeficiente intelectual puntúa mucho más alto y que pueden empantanarse en su carrera profesional y obtener resultados pobres de efectividad en los distintos roles de vida.

La empleabilidad en los próximos años se sustentará en el talento personal para poner en práctica competencias de esta naturaleza.

Definiciones en varios países

Dado que en Europa y América del Norte la gestión de competencias está muy extendida, concluimos esta parte de definiciones incluyendo algunos conceptos dados en varios países:

[31] Daniel Goleman, “La Práctica de la Inteligencia Emocional”, Barcelona, Editorial Kayros, 1998, página 37 y 38

España

El Instituto Nacional de Empleo – INEM, Ministerio de Educación y Ciencia español enfatiza que los títulos de formación profesional deben asegurar la adquisición de la competencia profesional requerida.

En el Decreto 676/1993 definen competencia profesional como:

> *Capacidades para realizar roles y situaciones de trabajo a los niveles requeridos en el empleo. Incluyen la anticipación de problemas, la evaluación de las consecuencias del trabajo y la facultad de participar activamente en la mejora de la productividad.*[32]

> *Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer. El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.*[33]

Argentina

Para el Consejo Federal de Cultura y Educación Argentina una competencia es: *"un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional".*[34]

Australia

> *La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones.*
>
> *Este ha sido llamado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.*[35]

---

[32] Claude Lévy-Leboyer, Gestión de las Competencias, Barcelona, Ed. Gestión, 2000, páginas 15 y 16

[33] OIT/CINTERFOR. Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral. Internet. http://cms.oitcinterfor.org/?q=es. Acceso: Mayo, 2010.

[34] OIT/CINTERFOR. Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral. Internet. http://cms.oitcinterfor.org/?q=es. Acceso: Mayo, 2010.

[35] Andrew Gonzi y James Athanasou, Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia, Ed. Limusa, 1996

Alemania

> *Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.*[36]

2.1.1 Enfoque de Competencias de Pronaca C.A.

PRONACA C.A. define las competencias como un conjunto de comportamientos observables a través de los cuáles una persona pone en práctica sus conocimientos, aptitudes, habilidades, actitudes y rasgos de personalidad, que al ponerse en práctica nos facilitan un desempeño superior en alguna función específica.[37]

A fin de integrar este concepto en la cultura corporativa de la compañía y que los colaboradores interioricen su importancia, se realizan charlas anuales, previas a los procesos de evaluación de competencias. Para que el tema sea aún más comprensible y mejor asimilado, se usa la gráfica del modelo de Spencer y Spencer conjugándola con los niveles lógicos de Robert Dilts.

Complementando, mencionamos que Dilts tomó como base los trabajos de Bateson para desarrollar un modelo de los diferentes niveles del pensar y del ser, que describe: "desde el punto de vista psicológico, parecen ser cinco los niveles en que una persona se mueve con más frecuencia", y son:[38]

1) El nivel básico es el entorno, las limitaciones externas,

2) La persona opera en este entorno a través de su conducta,

3) La conducta está guiada por los mapas mentales y estrategias que delimitan las capacidades del sujeto,

4) Estas capacidades son organizadas por sistemas de creencias,

5) Las creencias son organizadas por la identidad.

---

[36] OIT/CINTERFOR. Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral. Internet. http://cms.oitcinterfor.org/?q=es. Acceso: Mayo, 2010.

[37] Presentación – Modelo de Competencias, PRONACA C.A. – Price Waterhouse Coopers, 2004

[38] Robert Dilts, 1990, pagina 1 citado por Rupprecht Weerth, La PNL y la Imaginación, Buenos Aires, Ed. Sirio S.A., 1998

GRÁFICO N°6



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

Desde esta perspectiva podemos observar el grado en que una persona ha incorporado determinada competencia, basados en los comportamientos que demuestra durante un período determinado.

A través de sus conductas, es decir de lo que el colaborador hace o dice y de los resultados que obtiene, podemos evaluar su desarrollo y por tanto es factible solicitar criterios y evaluaciones a las personas que laboran con él frecuentemente.

El modelo de competencias traduce el plan estratégico de la compañía en comportamientos observables que las personas requieren aplicar para hacer factibles los planes y los programas.

Para ello, el primer paso es definir competencias esenciales, aquellas que se desea que todos los miembros de la organización posean, al menos en un nivel medio.

Este modelo de competencias ayuda a la organización a definir un enfoque integral y facilita el diseño de un plan de desarrollo de los diferentes sub-sistemas de gestión del talento humano.

Toda organización que quiera no solo permanecer y sobrevivir en el mercado, sino destacarse y liderarlo sabe que es vital alinear su capital humano a ciertas competencias definidas por la alta dirección. Esta alineación permitirá que cada miembro de la

organización agregue valor a sus funciones y obtenga ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Tipos de Competencias

PRONACA C.A. alinea su modelo con el mencionado por Martha Alles y que contempla dos tipos de competencias:[39]

a) Competencias Cardinales – definidas todos los integrantes de la organización.

b) Competencias Específicas – definidas para ciertos grupos de personas, considerando el área y la función.

COMPETENCIAS DE PRONACA C.A.

La organización considera dos tipos de competencias:

a) Genéricas o también llamadas competencias organizacionales que son definidas por el Comité Ejecutivo de la compañía y aplican a todos sus colaboradores independientemente de su nivel jerárquico y de los puestos que ocupan. Están alineadas a las competencias emocionales según el modelo de Goleman.[40]

b) Técnico – funcionales que son propias de cada cargo, constituyen conocimientos y habilidades específicas deseables que garantizan altos niveles de efectividad y productividad en el desempeño de un cargo.

Las competencias de la compañía se definieron en talleres grupales y con la participación de un equipo de expertos de cada negocio y área de la compañía. Cada reunión concluía con un listado de competencias específicas, con una valoración ideal, que se integraron luego en el descriptivo de cada cargo.

Estas competencias fueron definidas en base a los lineamientos estratégicos de la organización, buscando traducir en comportamientos observables, los ocho pilares en los

[39] Martha Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Buenos Aires, Ed. Granica. Edición 2, 2007, página 85

[40] Daniel Goleman, "La Práctica de la Inteligencia Emocional", Barcelona, Editorial Kayros, 1998, página 33

que se sustenta la estrategia quinquenal, mencionados en la página 4 de este documento:

Como podemos ver en el gráfico a continuación, las competencias genéricas u organizacionales se relacionan directamente con estos pilares.[41]

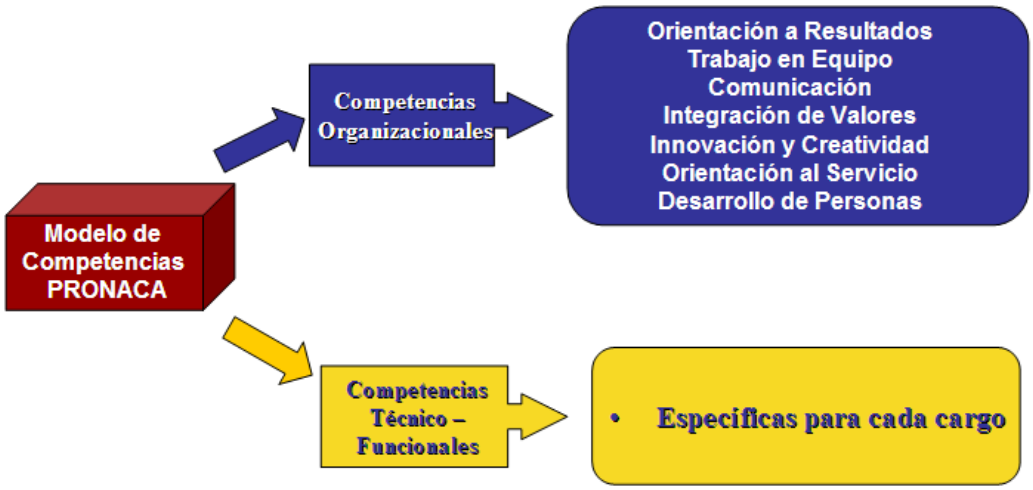
GRÁFICO N°7



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

En resumen, el modelo de competencias de la institución se resume en el siguiente gráfico:[42]

GRÁFICO N°8



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

[41] MPGO – Modelo de Planificación de la Gestión Organizacional, PRONACA 2006 – 2011
[42] MPGO – Modelo de Planificación de la Gestión Organizacional, PRONACA 2006 – 2011

DEFINICIONES DE LAS COMPETENCIAS DE PRONACA[43]

1. ***ORIENTACIÓN A RESULTADOS*** – Capacidad para alcanzar metas establecidas con altos niveles de calidad, mejorando y manteniendo un excelente rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.

   - CLARIDAD DE OBJETIVOS – Comprende los objetivos de la organización y se alinea con ellos.

   - CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS – Alcanza los objetivos definidos para su área y cargo, en los plazos y tiempos previstos.

   - NIVELES DE CALIDAD – Logra resultados de acuerdo a los estándares o indicadores de calidad establecidos.

   - OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS – Alcanza resultados utilizando de manera eficiente los recursos disponibles (materiales, económicos y humanos).

2. ***TRABAJO EN EQUIPO*** – Capacidad para cooperar con distintos niveles y áreas, hacia el logro de una meta común, priorizando el éxito del equipo sobre los intereses individuales. Incluye la habilidad para generar apoyo y compromiso.

   - APORTE A OBJETIVOS – Contribuye a los objetivos del equipo a través de sus responsabilidades individuales.

   - COOPERACIÓN Y COMPROMISO – Aporta con su tiempo y recursos para ayudar a otros a lograr objetivos importantes, demostrando sentido de pertenencia con su equipo de trabajo.

   - PARTICIPACIÓN INTERGRUPAL – Promueve la participación de los miembros de su equipo en actividades con otros equipos de la organización.

   - MANEJO DE CONFLICTOS – Busca acuerdos y propone alternativas para obtener resultados que beneficien a todos (ganar – ganar).

[43] Modelo de Desarrollo de Competencias, PRONACA, 2009

3. ***COMUNICACIÓN*** – Habilidad para escuchar, preguntar y expresar conceptos e ideas de manera efectiva, logrando intercambios formales de información para conseguir los objetivos organizacionales.

   - ESCUCHA EFECTIVA – Escucha con atención a los demás, ocupándose en comprender sus puntos de vista, evitando ideas preconcebidas y prejuicios.

   - MANEJO DE INFORMACIÓN – Dispone de información útil para la gestión del área y la difunde a sus compañeros, miembros de su equipo y/o clientes.

   - CLARIDAD - Se expresa de manera tal que sus mensajes son comprendidos fácilmente.

   - OPORTUNIDAD – Comunica a tiempo información y datos pertinentes a su función, facilitando la toma de decisiones.

   - CONFIDENCIALIDAD – Maneja con reserva y seguridad la información que tiene a su cargo.

4. ***INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD*** – Capacidad de generar soluciones nuevas para resolver problemas o situaciones requeridas por sus clientes, la organización y su cargo.

   - MOTIVACIÓN AL CAMBIO – Demuestra una actitud positiva frente al cambio y asume su responsabilidad ante el mismo.

   - CREATIVIDAD – Aporta con nuevas ideas, productos y/o servicios que generen valor a la organización, su área o su cargo.

   - INNOVACIÓN – Propone e implementa soluciones novedosas para problemas de gestión, de los clientes internos y/o externos, o de su equipo.

   - INVESTIGACIÓN – Explora, descubre y aplica nuevos conocimientos a fin de generar formas más eficientes de conseguir sus objetivos.

5. ***ORIENTACIÓN AL SERVICIO*** – Disposición para entender los requerimientos o necesidades reales de los clientes (internos y/o externos) y asegurarse de satisfacerlos.

   - ACTITUD DE SERVICIO – Demuestra amabilidad y disposición para ayudar a sus clientes.

   - ATENCIÓN A NECESIDADES DEL CLIENTE – Se interesa por conocer y entender las necesidades de sus clientes y aporta con su trabajo para satisfacerlas.

   - CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS – Cumple con excelencia los compromisos adquiridos con los clientes. Es puntual en la entrega de productos, servicios o soluciones requeridas.

   - CONTACTO CON CLIENTES – Mantiene contacto permanente con sus clientes y da seguimiento a sus requerimientos.

6. ***DESARROLLO DE PERSONAS*** – Habilidad para impulsar el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores.

   - CONOCIMIENTO DE COMPETENCIAS – Conoce el nivel de desarrollo actual de las competencias de los integrantes de su equipo y su potencial.

   - LIDERAZGO – Motiva e inspira a sus colaboradores siendo un ejemplo de la filosofía corporativa. Genera confianza a través de sus acciones.

   - RETROALIMENTACIÓN – Mantiene una comunicación efectiva y permanente con sus colaboradores para aclarar sus expectativas de desempeño, reconocer resultados y oportunidades de mejora.

   - PLANEACIÓN DE DESARROLLO – Plantea conjuntamente con su colaborador metas y objetivos, establece compromisos y da seguimiento a su cumplimiento.

   - FACILITACIÓN Y COACHING – Comparte sus conocimientos y experiencia, facilitando el aprendizaje de sus jefes, pares y colaboradores para impulsar su desarrollo.

- PROMOCIÓN Y SUCESIÓN – Genera experiencias retadoras que aportan al crecimiento de los miembros de su equipo. Identifica y potencia posibles back up´s.

7. ***CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL*** – Capacidad para comprender e interpretar la realidad organizacional, demostrando conocimiento de los procesos estratégicos, funcionales, operativos y de servicio de la compañía.

- CONOCIMIENTO ESTRATEGIA – Conoce las estrategias corporativas que la compañía tiene para lograr sus objetivos de mediano y largo plazo.

- CONOCIMIENTO ESTRUCTURA – Conoce la estructura formal y jerárquica de la compañía, sus políticas y procedimientos organizacionales y operativos.

- CONOCIMIENTO PRODUCTOS Y SERVICIOS – Conoce los productos y servicios de la organización, así como sus características generales.

2.1.2 Gestión de Desarrollo Humano Basada en Competencias

Las organizaciones modernas están cada vez más conscientes de la importancia de cambiar los viejos paradigmas de gestión en que se utilizaba descripciones rígidas de puestos y se explicitaba como expectativa que los empleados hicieran bien la tarea, enfocadas fundamentalmente a la producción y a la reducción de costos de operación.

Hoy la tendencia es a formular descriptivos de funciones basados en competencias alineadas a los planes estratégicos de la empresa, con procesos que enriquecen el aprendizaje individual y organizacional.

De igual manera existe un cambio en la orientación de la gestión, que busca satisfacer y exceder las necesidades y expectativas de sus clientes y consumidores; generando una cultura de trabajo en que las personas asumen sus responsabilidades de manera creativa, gracias al desarrollo de conocimientos y habilidades.

Arie de Geus, jefe de planificación de Royal Dutch/Shell, decía: “La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible”.[44]

[44] Peter Senge, La Quinta Disciplina, Ed, Granica 2000, página 11

En PRONACA C.A. es claro que el aporte fundamental del área de Desarrollo Organizacional, Recursos Humanos o Talento Humano, es asegurar la incorporación, mantenimiento y desarrollo de personas capaces de agregar valor en cada puesto de trabajo.

Con esta consideración han alineado todos los subsistemas al modelo de competencias definido, de manera que desde el mismo proceso de reclutamiento y selección, la definición de la estructura y remuneraciones, los sistemas de educación continua y entrenamiento, así como los procesos de evaluación de desempeño, retroalimentación y planes de carrera y sucesión contemplan como elemento fundamental las definiciones respecto a competencias.

La compañía busca vincular individuos que ya tengan un nivel básico de competencias que sus responsabilidades requieren. Una vez dentro, provee herramientas que permiten desarrollar, pulir y optimizar el bagaje que traían con el fin de desempeñarse mejor en sus posiciones actuales. Aplica mecanismos de medición y ofrece espacios de crecimiento dentro de la organización a través de planes de carrera sistematizados y estandarizados.

Con ello se busca tener personas motivadas, concientes de sus fortalezas y con claridad acerca de sus áreas de mejora, lo cual apunta a colaboradores que sienten que su trabajo es una fuente de sustento confiable y de constante realización personal.

Como complemento a estos procesos se realizan mediciones periódicas de clima laboral, de donde se obtiene información para elaborar planes de acción tendientes a mantener un equilibrio entre el bienestar y la calidad de vida de los colaboradores, y la productividad y competitividad organizacional.

2.1.2.1 Evaluación de Desempeño

La empresa basa este subsistema en la premisa de que solo aquello que se mide puede ser mejorado.

La denominada Evaluación para el Desarrollo de Competencias es actualmente una evaluación de 360°. Herramienta que permite a cada individuo de la organización,

conocer las percepciones que las personas de su entorno tienen sobre su nivel de desarrollo de las competencias.

PRONACA C.A. utiliza un sistema de evaluación de 360°, de modo que cada persona es evaluada por su jefe, clientes internos y colaboradores; se realiza también una auto-evaluación que próximamente será incluida en la ponderación general de los datos.

Esos valores son ponderados según tres criterios:

a) Nivel jerárquico del cargo (ejecutivos, gerentes, jefes, coordinadores, supervisores, asistentes),

b) Tipo de evaluador (jefe, cliente interno, colaborador),

c) Área a la que pertenece la persona (administrativa, comercial, operaciones).

Está claro que siempre contaremos con criterios subjetivos, es decir con percepciones que están sujetas y limitadas a cada observador. En procura de buscar objetividad del proceso, se define un rango de evaluadores, mínimo de tres y máximo doce personas.

Se realizan sesiones de capacitación y recordación anual con todas las personas involucradas con el proceso, con el fin de refrescar sus conocimientos respecto del sistema de gestión por competencias y facilitar la realización de las evaluaciones del personal a su cargo.

2.1.2.2 Retroalimentación

Hace cuatro años la compañía inició la segunda etapa del proceso de Evaluación para el Desarrollo de Competencias, bajo el lema: *para mejorar necesitamos primero saber qué mejorar*. Esta segunda etapa es el proceso de retroalimentación.

La retroalimentación consiste en una reunión que mantiene cada jefe con su colaborador directo, con el fin de analizar los resultados de la Evaluación para el Desarrollo de Competencias, revisar las oportunidades de mejora, aclarar las expectativas y establecer compromisos mutuos de acción tendientes a desarrollar las competencias, reduciendo las brechas existentes.

Al final del proceso se realiza un plan de acción, compilado en el Plan Individual de Desarrollo o PID. Este plan es revisado y consensuado con el jefe inmediato y determina acciones específicas que son cargadas al sistema en la intranet institucional.

Nuevamente, para asegurar la comprensión y efectividad del proceso se realizan talleres anuales, en los que se refuerza la teoría y se realizan prácticas de retroalimentación.[45]

GRÁFICO N°9

PROCESO DE RETROALIMENTACIÓN



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

Para cerrar el proceso se definen fechas estimadas para realizar el seguimiento a los acuerdos y compromisos.

Este proceso genera una espiral ascendente de mejora y aprieta los lazos emocionales entre los líderes y sus equipos.

2.1.2.3 Plan Individual de Desarrollo (PID)

Implica la planificación, ejecución y monitoreo continuo de acciones definidas entre el colaborador y su jefe, con miras al desarrollo de la persona y por ende de los resultados y el aporte a la compañía.

[45] MPGO – Modelo de Planificación de la Gestión Organizacional, PRONACA 2006 – 2011

El Plan Individual de Desarrollo es importante porque:

- Promueve una actitud proactiva del profesional en busca de su autodesarrollo.

- Direcciona y optimiza las acciones del profesional y de la organización hacia los mismos objetivos o perspectiva de desarrollo.

- Favorece la actitud de reflexión.

El Plan Individual de Desarrollo se define de mutuo acuerdo e incluye actividades de autogestión, lecturas, cine-foros y capacitación. Cada período se actualizan las sugerencias y se renuevan las actividades de autogestión recomendadas, recordando que las competencias se desarrollan a través de la práctica.

Para facilitar el proceso, los líderes cuentan con un manual en que constan las definiciones de los comportamientos que la compañía espera y una serie de actividades, dentro y fuera del trabajo que pueden desarrollarse para mejorar la competencia.

GRÁFICO N°10



Fuente: MPGO – Modelo de Planificación de la Gestión Organizacional, PRONACA 2006 – 2011
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

2.1.2.4 Sistema de Educación Continua

A través de este trabajo buscamos mostrar a la organización un proceso que pueda ser insertado como una práctica dentro del denominado Sistema de Educación Continua de la compañía.

Adicionalmente a lo que la compañía ya maneja, nuestra propuesta incluye un seguimiento del desarrollo a través de un proceso de coaching, con lo cual aseguramos que los conocimientos, los aprendizajes y la experiencia se traduzcan en nuevas y mejores maneras de hacer las cosas.

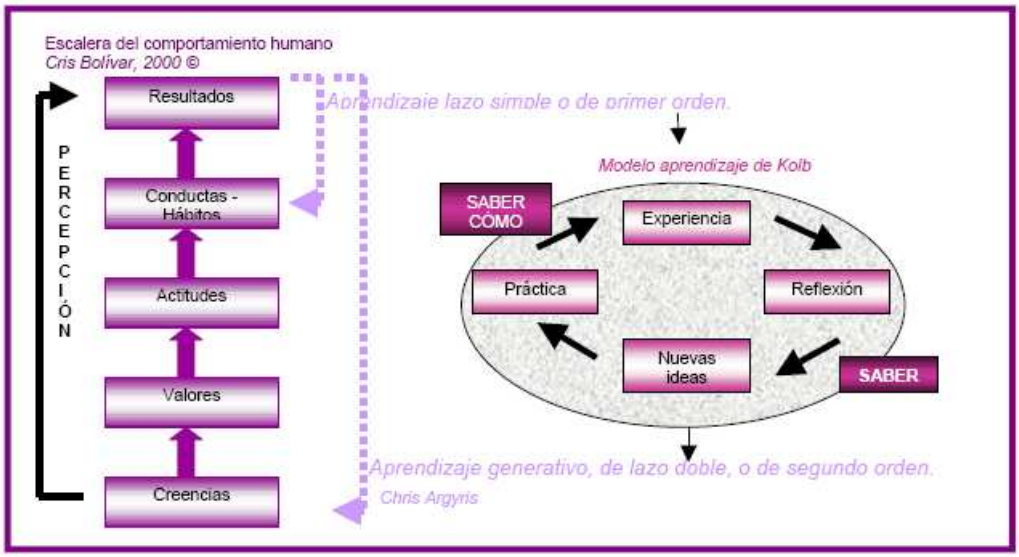
En resumen:

a. Definición de competencias genéricas y técnicas
b. Medición de competencias mediante la evaluación anual
c. Proceso de retroalimentación y seguimiento
d. Desarrollo basado en competencias
e. Técnicas de capacitación y entrenamiento basadas en andragogía
f. Acompañamiento mediante procesos de coaching

Con esta metodología buscamos llevar a las personas a generar procesos profundos de aprendizaje, entendiéndolo desde el coaching, donde se interpreta aprendizaje como acción, fruto de un aprendizaje que obedece al siguiente ciclo:

- Experiencia
- Reflexión
- Nuevas ideas
- Práctica

GRÁFICO N°11



Fuente: Bolivar, Cris. Conferencia Modelos Dinámicos de Intervención en Coaching. Internet. http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/65/cb/coachptn.pdf. Acceso: Julio, 2010.
Elaborado por: Bolivar, Cris.

CAPACITACIÓN ANDRAGÓGICA[46]

Proponemos un proceso de capacitación que otorgue a los participantes los conocimientos (saber) que les apoyen a mejorar sus competencias, a la vez que impulse sus decisiones de mejorar (querer) en los distintos roles de su vida.

El proceso de capacitación que implementamos se basa en la metodología andragógica que impulsa el aprendizaje del individuo adulto en su propio interés, responsabilidad, experiencia y necesidades prácticas.

Por ello la propuesta es participativa, dinámica y lúdica, con actividades individuales y de equipo. El facilitador se convierte en un apoyo en la construcción del conocimiento, ya que brinda los elementos y prácticas que permiten al equipo ser el gestor de su propio desarrollo, aprovechando los niveles superiores de su propio pensamiento.

2.1.2.5 PNL – Programación Neurolingüística – PNL

John Grinder y Richard Bandler son los creadores de esta disciplina cuya razón de ser es ayudar a las personas a su superación holística, a mejorar su calidad de vida, a

[46] Diplomado en Diseño Superior para la Educación Continua, ESPE, 2005

administrar mejor sus relaciones interpersonales y a obtener la realización de sus metas de vida.

En su obra “La estructura de la magia” (1975 – 1988)[47] consiguieron modelar patrones de lenguaje y de conducta a partir de los trabajos de tres terapeutas sumamente destacados:

- Fritz Perls (fundador de la Terapia Gestalt)
- Virginia Satir (fundadora de la Terapia familiar y la Terapia Sistémica
- Milton Ericsson (fundador de la American Society of Clinical Hipnosis)

De este estudio surgen los primeros patrones de lenguaje verbal y no verbal que constituyeron la base de modelado que impulsó la Programación Neurolingüística.

Los objetivos básicos de la Programación Neurolingüística consisten en separar, estudiar y entender habilidades especiales o excepcionales de determinadas personas para luego poder transferir y programar esos modelos en otras personas, de modo que consigan resultados similares.

La PNL como tal toma variadas herramientas de distintos campos del saber humano y las integra en un modelo que busca fundamentalmente efectividad y resultados de tiempo corto en sus procesos de intervención.

Aplicaciones de la Creación de Modelos

Algunas aplicaciones de la creación de modelos incluyen:

1) Comprender mejor las cosas, desarrollando “metaconocimientos” de los procesos subyacentes al comportamiento, con el fin de poder enseñar acerca de ellos.

2) Repetir o perfeccionar una actuación, especificando los pasos seguidos por los expertos o en casos de generación de resultados excepcionales.

3) Lograr resultados específicos como mejoramiento de fobias o enfermedades psicosomáticas.

[47] Richard, Bandler,. John, Grinder., La estructura de la magia, Barcelona, Cuatro vientos editorial, cuarta edición, 1980

4) Mejorar destrezas como la ortografía y la lectura.

5) Extraer o formalizar un proceso para aplicarlo a contextos diferentes, lo que puede resultar de enorme aplicación en las organizaciones como formas de avanzadas de benchmarking.

Bandler y Grinder tomaron nociones de la *estructura profunda y estructura superficial* de las teorías de la gramática transformacional de Chomsky que sostiene que los pensamientos, los conceptos y las ideas (estructuras profundas)[48] pueden expresarse a través de una variedad de manifestaciones lingüísticas (estructuras superficiales) luego de sufrir una serie de transformaciones que los convierten en frases construidas correctamente.

El movimiento desde la estructura profunda a la superficie considera tres procesos mentales comunes, o mecanismos del modelado.

Mecanismos del Modelado

1. **Generalización** – Proceso en el que los elementos de un modelo se apartan de su origen y se les hace representar toda la categoría, de la cual la experiencia real es solo un ejemplo. Ej: Todos los hombres son…, los ecuatorianos siempre…

2. **Eliminación** – Es un proceso que excluye de la percepción aquellos estímulos que no están en el marco de referencia del individuo. Facilita prestar atención selectiva a ciertas experiencias y estímulos que el sujeto considera importantes. Es básica para nuestra capacidad de concentración ya que permite focalizar la atención, sin embargo limita la percepción holística.

3. **Distorsión** – Proceso que permite realizar cambios en la experiencia de los datos sensoriales, se ve claramente, con el uso de la fantasía y la creación artística en general. Puede generar problemas al acomodar las percepciones a ideas preconcebidas o prejuicios de la persona.

[48] Richard, Bandler,. John, Grinder., La estructura de la magia, Barcelona, Cuatro vientos editorial, cuarta edición, 1980, página 69

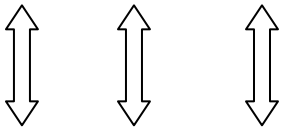
En estos procesos parte de la información se pierde o se transforma, de modo que existe un cambio entre la base existente en las estructuras profundas y lo que aparece a través de las estructuras superficiales.

El esquema es:

GRÁFICO N°12

Estructuras Superficiales

Expresiones físicas, verbales y otras expresiones concretas



Ideas, emociones, valores e identidad

Estructura Profunda

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

Uno de los principales objetivos de la PNL consiste en definir generalizaciones, eliminaciones o distorsiones problemáticas a través del análisis de la "sintaxis" o forma de la estructura superficial, y proporcionar un sistema de instrumentos para alcanzar una representación más rica de la estructura profunda.

Otro objetivo importante, representado por el proceso de creación de modelos consiste en obtener mejores vínculos y vías de enlace entre las estructuras superficiales y las estructuras profundas.

Filtros del Modelado

Adicionalmente, el procesamiento de datos de la estructura profunda contempla algunos filtros:

- Creencias,
- Valores,
- Recuerdos del pasado,
- Representaciones del futuro,
- Metaprogramas.

Creencias, principios o conjeturas básicas de la PNL

Concretamente, en el proceso de ayuda a las personas para mejorar su calidad de vida, obtener los resultados que desean y realizarse, la PNL se basa en las siguientes conjeturas:

a) **El mapa no es el territorio** – La mente, basada en los procesos de transformación, nos ofrece ideas del mundo que no necesariamente constituyen la realidad, al menos en su condición integral. La interpretación que cada persona tiene de la realidad constituye su mapa mental personal que se refiere exclusivamente su comprensión de las experiencias.

b) **Asumir la responsabilidad de todo el comportamiento es una intención positiva** – La PNL señala diferencias entre el comportamiento y las intenciones. Existe una intención positiva detrás de todo lo que hacemos, pero cuando no somos conscientes de los mecanismos y las diferencias podemos errar el camino. Lo importante es concienciar que una misma intención puede ser satisfecha por acciones distintas, y que la voluntad puede ser ejercida hacia mejores prácticas.

c) **La elección es mejor que la no elección** – La posibilidad de elegir está en hacer uso de la libertad para actuar y aumentar la posibilidad de conseguir lo que deseamos. La Programación Neurolingüística aporta un desarrollo creativo con una serie de técnicas que amplían el horizonte individual, a través del desarrollo y sinergia del cerebro, obteniendo resultados excepcionales con el apoyo de la “mente maestra” o mente inconsciente.

d) **El significado de su comunicación es la respuesta que produce** – Las técnicas de Programación Neurolingüística mejoran los sistemas de comunicación aportando habilidades para expresarnos e influir. Este desarrollo otorga poder, dejando a las personas por encima de las percepciones y creencias de otras personas. La PNL siempre trabaja con una base ética, ligada a la responsabilidad sobre lo que hacemos y los resultados que podemos generar en el propio sujeto y en los demás.

e) **No hay fracaso, sólo resultados (retroalimentación) –** Para la PNL los resultados que se obtienen no caen en la categorización de bueno o malo, sino que constituyen información que permite saber que lo que hicimos fue bueno, o en su defecto, que

debemos buscar nuevas alternativas más efectivas. Bajo esta perspectiva, el fracaso no existe y la perseverancia unida a la retroalimentación, la flexibilidad y la creatividad constituyen el camino al éxito.

Con estas conjeturas básicas, la siguiente etapa es adquirir el conocimiento y las habilidades para "leer los mapas y estructuras de la gente" a fin de ayudar a las personas a mantener los programas positivos y constructivos y a reprogramar aquellos que los detienen y no les permiten crecer.

HERRAMIENTAS USADAS EN EL PROGRAMA

En nuestro programa buscamos que los Coachees puedan disponer de herramientas que les permitan incrementar sus habilidades de modo que fortalezcan su gestión y puedan crecer como personas y profesionales.

Rapport o Sintonía

PNL cuenta con una técnica llamada *rapport o sintonía* cuyo objetivo es crear un clima de confianza y mutua colaboración para lograr buenas relaciones con las personas con quienes necesitamos comunicarnos en un momento determinado.

Esta comunicación se da espontáneamente con personas afines a nosotros, con quienes nos sentimos en la misma longitud de onda, como suele suceder con algunos de nuestros familiares o amigos. En otros momentos es necesario crearla o, mejorarla.

Una de las formas de lograr sintonía es usar palabras, frases y metáforas que correspondan al sistema representativo predominante de la otra persona.

También se puede conseguir adoptando el lenguaje corporal, los gestos y las actitudes de la persona con la que estamos hablando, con el fin de crear un mimetismo.

En el proceso se debe poner atención e igualarse en la posición del cuerpo, los movimientos, los gestos, la respiración, la voz, el tono, el ritmo, la energía, el volumen inclusive en la manera de manejar las pausas y los silencios.

Calibración

Es un término traído desde la ingeniería, se refiere al "modo en que uno puede advertir las reacciones pequeñas y medir los cambios de las demás personas momento a momento. Acto seguido uno puede ajustar su propia conducta en caso necesario"[49]

La calibración funciona a nivel inconsciente y es una herramienta fundamental para personas que trabajan con otros seres humanos. Es fundamental para llevar de manera óptima un proceso de Coaching.

Anclas

Son asociaciones que provienen de los estudios del condicionamiento operante de Pavlov. Las anclas generan sensaciones denominadas "estados", una realidad fisiológica y neurológica donde está involucrado el cuerpo y la secreción de sustancias químicas de la emoción.
Al momento de emitirse un estímulo determinado, este funciona como un "disparador o gatillador" que activa caminos neurológicos que fueron establecidos con anterioridad.

Las anclas permiten a nuestra mente la capacidad de regresar a un momento que deseemos instalar y tener a la mano.

Modelamiento de Comportamientos

Este proyecto busca generar un modelamiento de comportamientos en el personal del área de Desarrollo Organizacional, que le permita aprender lo que hacen los miembros más destacados del equipo y aplicarlos en sus vidas, con lo que se optimizarán los resultados y la calidad de servicio del área.

El modelado de comportamientos implica observar y definir mapas de los procesos que han tenido éxito y que posibilitan una actuación excepcional.

El objetivo del modelado de conductas es definir los elementos esenciales del pensamiento y de la acción que se requieren para producir los resultados deseados.

[49] Alder, Harry. Heather, Beryl, PNL en solo 21 días, Bogotá, Ed. EDAF S.A., 2000, página 96

Método P.O.P.S. de Modelamiento de Competencias

La PNL utiliza como marco básico el bucle de retroalimentación orientado a los objetivos descritos por el P.O.P.S. o TOTE en inglés.[50]

Las siglas significan:

- P Prueba
- O Operación
- P Prueba
- S Salida

Todos los programas mentales y del comportamiento giran sobre un objetivo constante y buscan medios variables para alcanzarlo. Cuando se producen pensamientos respecto a metas, establecemos objetivos en nuestra mente y desarrollamos una prueba para ratificar si se han alcanzado los objetivos.
En caso de no alcanzarse el objetivo, la tendencia es a realizar una o varias operaciones para generar cambios que nos acerquen a ese objetivo. Nuevamente establecemos criterios de prueba y, en caso de tener retroalimentación satisfactoria, salimos para continuar con el siguiente paso.

Estas habilidades permiten definir los patrones relevantes para que cada individuo pueda modelar en sí mismo las Competencias importantes que lo encaminen al éxito.

Línea del Tiempo

Técnica que consiste en definir una línea en el suelo, que representa la vida de la persona. La persona se sitúa en el presente y puede desplazarse hacia atrás mientras usa los canales de representación para obtener recursos del pasado y con ellos se desplaza hacia el futuro, visualizando, escuchando y sintiendo las submodalidades que le permitan crear las conexiones necesarias en ese futuro al que luego llegará.

[50] Alder, Harry. Heather, Beryl, PNL en solo 21 días, Bogotá, Ed. EDAF S.A., 2000, páginas 305-310

2.1.2.6 Coaching

Breve Historia

"yo no puedo enseñaros nada, solo puedo ayudaros a buscar el conocimiento dentro de vosotros mismos, lo cual es mucho mejor que traspasaros mi poca sabiduría", Sócrates.[51]

Sócrates (470 a.C. – 399 a.C. Atenas, Grecia) uno de los filósofos más importantes de la filosofía universal. De una familia humilde, transcurrió su niñez con mucha libertad y desde pequeño sobresalió por su observación aguda, su curiosidad y una fina ironía. Sócrates nunca se vio como sabio, así buscaba y conversaba con otros filósofos, artistas, poetas y sabios, dándose cuenta de que creían saber más de lo que sabían. Sócrates, fingiendo saber poco o nada, conversaba con ellos y les preguntaba sobre sus errores, haciendo que ellos los descubrieran. Se le llamó a esto *ironía socrática* y fue uno de los primeros métodos que usó Sócrates para hacer que el interlocutor descubra por sí mismo sus errores. A esto se le suma desarrolló la técnica llamada *Mayéutica* que consiste justamente en el arte de conversar y hacer preguntas. El método socrático inicia con el planteamiento de preguntas tentativas que sacarán a la luz los valores sobre los que se apoyan los pensamientos y creencias de una persona. Con este antecedente, podríamos asegurar que Sócrates es el precursor del Coaching.

También podemos reconocer la influencia del pensamiento de Platón (428 a.C. – 347 a.C. Atenas, Grecia), discípulo de Sócrates, identificando la estructura de sus diálogos como sesiones primitivas de Coaching, ya que hace hincapié en la importancia de la pregunta como herramienta de trabajo que permite potenciar los diálogos.

Si nos remontamos hacia los siglos XV y XVI, cuando empezó a hacerse muy popular la ciudad húngara de Kocs, situada a unos 70 Km. de Budapest. Kocs se convirtió en parada obligada para todos los viajes entre Viena y Budapest, dos capitales europeas importantes de la época.

Se empezó a hacer muy común el uso de un carruaje caracterizado por ser el único provisto con un exclusivo sistema de suspensión. Destacaba por su comodidad frente a los carruajes tradicionales. Comenzó entonces a hablarse del "kocsi szekér", osea el carruaje de Kocs, símbolo de la excelencia.

[51] Frases y Pensamientos, http://www.frasesypensamientos.com.ar Acceso Enero 2011

El término *kocsi* pasó al alemán como *kutsche*, al italiano como *cocchio*, al inglés como *coach* y al español como *coche*. Por lo tanto, la palabra Coach es de origen húngaro y designaba un vehículo tirado por animales para transportar personas de un lugar a otro.[52]

La utilización del término en inglés tuvo lugar en el campo del deporte: el Coach es la persona que el deportista contrata para alcanzar resultados que están más allá de lo que hasta el momento ha logrado.

También debemos mencionar la influencia de la Ontología, la Psicología Humanista, el Análisis Transaccional, el método Gallwey y John Whitmore, así como la Escuela de Palo Alto, entre otros. Desde hace algunas décadas, estudiosos de las ciencias de la administración de empresas y negocios, comienzan a interesarse por el tema del coaching, a darle forma conceptual e integral, con el mismo objetivo que el deportivo, es decir, lograr resultados que están más allá de los conseguidos hasta el momento.

En 1994 son presentadas las teorías del norteamericano Ken Blanchard sobre la experiencia de uno de los coaches mundialistas más famosos, Donald Francis (Enero 1930, Grand River, Ohio), mejor conocido como Don Shula[53], quien fuera coach del equipo de la liga de fútbol americano los Dolphins de Miami, y quien los dirigió durante 32 años 1963-1995, manteniendo al equipo en los tres primeros lugares de las series y llevándolos a las finales de grandes ligas del famoso SuperBowl americano, durante cinco temporadas.

Don Shula es un importante exponente del Coaching en Estados Unidos, es Coach de Coaches y co-autor de tres libros, *The Winning Edge* (1973) con Lou Sahadi, *Everyone's a Coach* (1995), *The Little Black Book of Coaching: Motivating People to be Winners* (2001), ambos con Ken Blanchard.

En uno de sus libros menciona los principios básicos que ha aplicado en su profesión como coach y que lo hay llevado al éxito y son:

- Ser orientado por convicciones.
- Sobre-aprendizaje.
- Estar dispuesto a escuchar.

[52] TISOC – The International School of Coaching, Programa de Certificación - Formación en el Proceso de Coaching. Quito, 2010

[53] http://en.wikipedia.org/wiki/Don_Shula Acceso: Agosto, 2010

- Ser consistente.
- Ser honesto.

Hemos visto los antecedentes del Coaching, sabemos de dónde proviene y quiénes fueron los primeros en aplicar esta nueva forma de buscar mejoramiento y liderazgo. A lo largo de estas páginas, explicaremos las características y elementos del coaching, así como la definición, función, características, roles y conductas del Coach.

Definiciones – ¿qué es Coaching y qué no es Coaching?

Existen tantas definiciones cuantos autores hay sobre el tema, sin embargo, consideramos importante citar aquellas dadas por organismos reconocidos en la profesión del Coaching.

El Coaching es una forma avanzada de comunicación que ayuda a un individuo, organización o equipo a producir un resultado deseado, gracias a la co-creación de conciencia y soluciones a los problemas. Es una tecnología completamente integrada y personalizada, que posee herramientas, métodos y estructuras para la obtención de resultados.[54]

El Coaching es la colaboración con los clientes en un proceso generador, creativo y estimulante que les sirva de inspiración para maximizar su potencial personal y profesional.[55]

El Coaching profesional es un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial mediante un gran conjunto de herramientas que ayudan a cubrir el vacío existente entre donde una persona está ahora y donde se desea estar.[56]

El Coaching es un proceso de acompañamiento y apoyo en una relación de facilitación entre un coach y otra persona, organización o equipo (también llamado cliente o coachee) que integra herramientas lingüísticas, emocionales y corporales, cuya combinación produce una comunicación muy efectiva, y que se fundamenta en dos

[54] IAC – International Association of Coaching, VOICE Newsletter, Internet http://www.certifiedcoach.org/index.html Acceso: Enero, 2011

[55] ICF – International Coaching Federation, ICF Coaching World Newletter, Annual Report, Internet http://www.coachfederation.org/ Acceso: Enero, 2011

[56] ASESCO – Asociación Española de Coaching, Internet http://www.asescoaching.org/el-coaching/ Acceso Enero, 2011

principios básicos: el propósito o tener siempre un fin; y la acción como un conjunto de actos tendiente a alcanzar más y mejores resultados.

Para ello, el cliente toma conciencia clara de su situación actual con el fin de pasar a una situación deseada, apoyado en un Coach que le ayuda a "transportarse" de una a otra, más y mejor, que si lo hiciera por si mismo.[57]

El modelo actual se le atribuye a Thomas J. Leonard (1955 – 2003) a quien se le conoce mundialmente como el padre del Coaching moderno. Fusionó conceptos empresariales, psicológicos, filosóficos, deportivos y espirituales, para crear un proceso estructurado que incluye conceptos y herramientas que apoyaran a la gente en la consecución de sus objetivos, y más específicamente, en el éxito de su evolución personal, profesional y espiritual, es decir, en la creación de una vida ideal.

En resumen, podemos concluir que el coaching es un proceso provocador y desafiante que requiere cuestionar las estructuras rígidas de nuestra forma particular de ser y de antiguas concepciones de cómo deben hacerse las cosas.[58] El coaching en un proceso dinámico e interactivo que consiste en asistir a otros en el logro de sus metas, colaborando en el desarrollo de su propio potencial.[59]

Consideramos además importante aclarar qué no es Coaching:[60]

1. *Consultoría* – en términos generales se entiendo por consultoría aquella actividad dirigida a facilitar un consejo experto sobre cualquier tema, donde normalmente el Consultor realiza un proceso de implantación de nuevos procesos.

2. *Terapia en el sentido clásico y restrictivo* – es el tratamiento de la enfermedad con distintos medios. Implica el manejo y cuidado del paciente para combatir un trastorno físico o mental, habitualmente psicosomático.

3. *Terapia en el sentido moderno y práctico* – es un proceso de comunicación entre un terapeuta (es decir, una persona entrenada para evaluar y generar cambios) y una

[57] TISOC – The International School of Coaching, Programa de Certificación - Formación en el Proceso de Coaching. Quito, 2010
[58] Leonardo Wolk, Coaching, El Arte de Soplar Brasas, Buenos Aires, Gran Aldea Editores, Tercera Edición, 2004, página 25
[59] Leonardo Wolk, Coaching, El Arte de Soplar Brasas, Buenos Aires, Gran Aldea Editores, Tercera Edición, 2004, página 27
[60] TISOC – The International School of Coaching, Programa de Certificación - Formación en el Proceso de Coaching. Quito, 2010

persona que acude a consultarlo (paciente o cliente) que se da con el propósito de una mejora de la calidad de vida de este último, a través de un cambio en su conducta, actitudes, pensamientos o afectos. Existe un compromiso interno pero habitualmente no existe un compromiso externo.

4. *Enseñanza* – es una actividad realizada conjuntamente mediante la interacción de tres elementos: un profesor o docente, uno o varios alumnos y el objeto del conocimiento. El docente transmite sus conocimientos al/los alumnos a través de diversos medios, técnicas y herramientas de apoyo, siendo él, la fuente del conocimiento, y el alumno un simple receptor ilimitado del mismo.

5. *Formación Corporativa* – trae conocimientos y distinciones nuevas y busca desarrollar competencias en las personas.

6. *Mejor Amigo* – aquella persona con la que mantenemos una relación de gran confianza, compromiso e implicación emocional en nuestra vida. Representa siempre un apoyo, siendo su gran ayuda de gran beneficio para nosotros, siendo difícil mantener también en algunas ocasiones, distancia u objetividad con aquellas situaciones que nos afectan debido a la cercanía de la relación.

7. *Counselling* – es un asesoramiento, una relación de ayuda entre un profesional (Counsellor) y un cliente, el cual realiza una demanda ante una situación del presente difícil de resolver por si solo. El Counsellor ayuda al individuo a clarificar, y de esta manera, reconocer y aceptar las emociones conflictivas despertadas por circunstancias perturbadoras que alteran el patrón de vida previo.

8. *Mentoring* – es el ofrecimiento de consejos, información o guía que hace una persona que tiene experiencia y habilidades en beneficio del desarrollo personal y profesional de otra persona. Los mentores son expertos senior que sirven de ayuda y referencia a otra persona dentro de una organización, ejerciendo especial significado en la transición de conocimiento, trabajo o pensamiento.

9. *Mecenazgo* – definido como la persona que patrocina a otra

10. *Patrocinio* – definido como la organización que patrocina a una comunidad

Características del Coaching

Empezamos con la premisa de que el coach debe creer firmemente en el potencial de su coachee, creer firmemente que en él habitan las respuestas, ya que cuenta con la mayor y mejor información para resolver las situaciones a las que se enfrenta; la capacidad para el logro de sus objetivos y el cambio, en cualquier ámbito.

Es un proceso de acompañamiento y de cambio hasta que la persona alcance sus objetivos, elevando su conciencia, generando responsabilidad y construyendo auto confianza. El coaching conduce a la persona a conseguir lo mejor de si misma, sea éxito, autonomía y realización de si misma, gracias al desarrollo en conjunto de sus potencialidades y habilidades.

Las características esenciales de una sesión de Coaching son:[61]

1. *Concreta – este proceso de acompañamiento se focaliza en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje directo y anima al coachee a ser específico. Se focaliza en los aspectos objetivos y descriptivos de la situación. Dicha situación puede ser mejorada solamente si puede ser descrita en forma precisa.*

2. *Interactiva: En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.*

3. *Responsabilidad Compartida: Tanto el coach como el coachee tiene una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo mas útil posible y por la mejora de la situación, mediante la acción que sigue a la conversación.*

4. *Específica: Esta forma esta determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación esta claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplia la información, para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación.*

[61] Características del Coaching, Internet http://www.asescoaching.org/el-coaching/ Acceso Enero, 2011

5. *Respetuosa: El coach debe comunicar y mantener en todo momento el respeto por la persona que recibe el coaching.*

El Proceso de Coaching

El proceso de coaching se desarrolla dentro de una conversación marcada por las preguntas poderosas realizadas por el Coach, para obtener información del coachee que les permita ir de una situación deseada a una situación ideal.

Durante el proceso, es imprescindible que haya compromisos mutuos y sobretodo acciones. El coach sabe que la acción está en el lenguaje y en la declaración de acciones a tomar, por esta razón se focalizará en dichas acciones y en los resultados esperados.

Como ya hemos visto, el coach actúa de facilitador de manera que su cliente aprenda de sí mismo y halle las respuestas por si mismo. En este sentido, el proceso general requiere básicamente de los siguientes 5 pasos:[62]

1. *Observar* - La observación será fundamental para que el entrenado encuentre soluciones. A través del posicionamiento en nuevos puntos de vista, y la observación de los paradigmas, creencias y conductas que se practican, el individuo podrá elegir entre nuevas alternativas que le apoyen a construir los resultados que busca.

2. *Tomar conciencia* - La observación permite la toma de conciencia, básicamente acerca de nuestro poder de elección. El entrenador centrará al pupilo en las elecciones que toma y las consecuencias que ellas crean, brindándole herramientas específicas para elegir con mayor efectividad y elegir conscientemente.

3. *Determinar objetivos* - Es esencial para todo proceso de coaching, el contar con objetivos claramente definidos. Este será el paso crucial hacia la obtención de los mismos y servirá de guía para la toma de decisiones y acciones.

4. *Actuar* - Una vez reunida toda la información, hay que actuar de una forma sostenida en el tiempo. El coach acompañará de cerca este proceso superando las dificultades que suelen aparecer en la puesta en práctica. Todo proceso de coaching concluye

[62] Wikipedia, http://es.wikipedia.org/wiki/Coaching Acceso: Enero 2011

con una acción comprometida alineada con el plan de acción establecida previamente entre el entrenador y el cliente.

5. *Medir* - En todo momento es imprescindible comprobar si nos acercamos o nos alejamos del objetivo marcado. Esto permitirá tomar acciones correctivas y así contribuir a la obtención de los logros buscados.

En la práctica y aunque no siempre se la puede seguir al pié de la letra, recomendamos utilizar la metodología planteada por Leonardo Wolk, quien divide el proceso en cuatro grandes etapas que se corresponden con siete pasos específicos y que se resume a continuación:[63]

Las cuatro etapas

Etapa I Introducción/apertura: paso 1
Etapa II Exploración, comprensión e interpretación: pasos 2, 3 y 4
Etapa III Expansión: pasos 5 y 6
Etapa IV Cierre: paso 7

Los siete pasos

1 Generación del contexto. Contrato
1.1 Pedido del coachee / pedido de la empresa / oferta o pedido del coach
1.2 Contexto: tiempo, lugar confidencialidad, etc.

2 Acordar objetivos de procesos; fijar metas
2.1 Chequear el quiebre
2.2 Foco en brecha entre intensiones y resultados
2.3 Acuerdo explícito entre coach y coachee/contrato/metas del proceso

3 Explorar la situación actual
3.1 ¿Qué está ocurriendo?
3.2 Observaciones y juicios. Fundamentos. Procesos de razonamiento.
3.3 Emociones

[63] Leonardo Wolk, Coaching, El Arte de Soplar Brasas, Buenos Aires, Gran Aldea Editores, Tercera Edición, 2004, páginas 114 y 115

3.4 Columna izquierda

4 Reinterpretar brechas interpretativas
4.1 Re-articular y re-interpretar creencias. Responsabilización
4.2 Indagar en la matriz. Rematrizar

5 Diseñar acciones efectivas
5.1 Explorar alternativas y posibilidades de acción. Elección de la acción.

6 Role-playing
6.1 Simulación y práctica

7 Reflexiones finales y cierre.
7.1 Integración de aprendizajes y compromisos para la acción.

El Coach

El Coach es un socio colaborador en la asunción de responsabilidad, compromiso y acción[64]; es como el puente que une lo que la persona es/tiene hoy y lo que quiere ser/tener, trabajando en función de que su cliente/coachee obtenga resultados fuera de lo común y mejore su actuación, generando nuevas posibilidades de acción, desarrollando sus propios recursos y encontrando sus propias respuestas.

Es fundamental que el Coach sepa que la agenda es del coachee y el proceso es del coach, de esta manera, podrá enfocarse en las experiencias del cliente y no en las suyas propias. Un Coach no da consejos, ni una solución ya hecha, su función es apoyar y ayudar a enfocar al cliente en la obtención de resultados y mantener una escucha activa, imparcial, sin criticar, ni juzgar, ni dudar.

Para llevar a cabo un proceso de coaching efectivo, el Coach debe tener una serie de competencias y de habilidades de comunicación, así como un manejo de técnicas de resolución de conflictos, negociación, planificación estratégica y ciertas habilidades de liderazgo. Como ya veremos más adelante en detalle, es fundamental que el Coach aplique la escucha profunda y el arte de la mayéutica, es decir hacer al cliente preguntas

[64] Leonardo Wolk, Coaching, El Arte de Soplar Brasas, Buenos Aires, Gran Aldea Editores, Tercera Edición, 2004, página 58

poderosas y retadoras. Para ejercer el coaching es importante saber la técnica y su metodología, pero la clave está en las habilidades personales del coach, su escucha activa, compromiso y orientación al logro y resultados.

El coach debe proporcionar un espacio seguro, confidencial, energético y creativo para ahondar en el aprendizaje, acelerar la acción y mejorar la situación actual del cliente, sea en el ámbito profesional o personal.

Características del coach

"Una buena conversación debe agotar el tema, no a sus interlocutores por el aburrimiento".[65]

Como lo menciona Wolk, hay prerrequisitos fundamentales, que sumados a la ética personal e impecable responsabilidad profesional del Coach, son necesarios para sostener el éxito en la práctica del coaching.[66]

- Escucha activa y reflexiva.
- Intuición.
- Respeto hacia el otro como un legítimo otro.
- Centrarse en el cambio ontológico, no en intereses propios.
- No dar consejos (aunque hay excepciones).
- No decirle al coachee qué hacer, ni cómo debe ser o actuar.
- Validar la opinión del coachee y ayudarlo a rearticular su creencia.
- No presionar.
- Empatía.
- Maestría en la formulación de preguntas.

Adicionalmente el coach debe:

- Asegurar absoluta confidencial del proceso y de las particularidades de cada coachee.

[65] Winston Churchil, citado por TISOC – The International School of Coaching, Programa de Certificación - Formación en el Proceso de Coaching. Quito, 2010

[66] Leonardo Wolk, Coaching, El Arte de Soplar Brasas, Buenos Aires, Gran Aldea Editores, Tercera Edición, 2004, página 106

- Mediante el diálogo y las preguntas poderosas, el coach podrá trabajar con personas de éxito para moverlos a niveles excepcionales, o ayudarlos a tener un mejor y rápido crecimiento y sostenido en el tiempo.

- El objetivo del coach se enfoca siempre en sacar lo mejor de la persona y orientarle a la acción y al logro.

- Ser el catalizador de un proceso de crecimiento continuo del cliente en auto-conocimiento, conciencia y responsabilidad, en la consecución de respuestas internas para lograr una situación ideal.

Recursos y herramientas

Las herramientas del Coach incluyen el diálogo creativo, la retroalimentación honesta y el interrogatorio. Podemos mencionar herramientas como:

Calibrar y Rapport – términos explicados en la parte que tratamos sobre PNL.

Escucha Activa – significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla; es comprender o dar sentido a lo que se oye. La escucha efectiva tiene que ser necesariamente activa y se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo.[67]

Los niveles de escucha son:[68]

- *Superficial* – doy la impresión de escuchar, es decir, solo oír, que es simplemente percibir vibraciones de sonido.

- *Participativa* – escuchar a; participo: escuchando, hablando, pensando, hablando, pensando…

- *Atenta* – escuchar para: estoy muy enfocado en los que está diciendo mi interlocutor, *atento a sus palabras.*

[67] Angel A. Marcuello García, Habilidades de Comunicación, Internet http://www.psicologia-online.com/monografias/5/comunicacion_eficaz.shtml Acceso Enero 2011

[68] >Joseph O´Connor, Andrea Lages, Coaching con PNL, Barcelona, Editorial Urano, 2005, página 117

- *Completa* – escucha conciente: estoy más enfocado en ti que en mi. Empiezo a saber y sentir quién eres por escuchar *tu expresión completa* (facial, corporal, tono de voz).

Preguntas Poderosas – tienen como principal objetivo el activar la reflexión del Coachee, sabiendo que los recursos y respuestas están dentro de él, evitando los juicios y sugerencias. "La gente exitosa hace mejores preguntas, y por lo tanto obtiene mejores respuestas".[69]

Principales Corrientes del Coaching[70]

- *Coaching Filosófico o Coaching Ontológico* – es el arte de la transformación creativa y es una variedad de acercamiento al coaching fundada sobre una rama de la filosofía llamada ontología que significa el estudio del ser. La disciplina del Coaching Ontológico promueve el uso del entendimiento y el conocimiento por medio de los procesos de descubrimiento y potencial intelectual. Algunos exponentes importantes son Martin Heidegger, Rafael Echeverría y Julio Olalla basados en estudios de Humberto Maturana y Francisco Varela.

- *Coaching Práctico* – originado y desarrollado en la cultura anglosajona, tiene un marco teórico basado en la utilidad, propio de su cultura y evolución. Esta escuela no es menos filosófica que la del coaching ontológico sino que su filosofía es predominantemente práctica y orientada al éxito. El coaching práctico basa su metodología en la efectividad y utilidad bajo un punto de vista que podría definirse como praxeológico, recordando que la praxeología es la ciencia que estudia la estructura lógica de la acción humana (praxis).[71] Algunos exponentes son Thomas Leonard, Marchall Goldsmith, Harvard, entre otros.

- *Coaching Humanista* – originado y desarrollado en la cultura europea, también llamado coaching transaccional y está basado en la aplicación de AT (Análisis Transaccional) a la práctica del coaching y otras herramientas de la psicología humanista como la teoría de la motivación humana, inteligencia emocional y PNL.

[69] Tony Robbins, citado por TISOC – The International School of Coaching, Programa de Certificación - Formación en el Proceso de Coaching. Quito, 2010
[70] TISOC – The International School of Coaching, Programa de Certificación - Formación en el Proceso de Coaching. Quito, 2010
[71] Wikipedia, Internet http://es.wikipedia.org/wiki/Praxeolog%C3%ADa Acceso: Enero, 2011

Se trata de incluir este tipo de herramientas para que el proceso sea más poderoso con el objetivo de aumentar la conciencia, la espontaneidad y la capacidad para gestionar la intimidad, entendida como la expresión auténtica y libre de las emociones. Algunos exponentes son Thimoty Gallaway, John Whitmore.

- *Coaching Sistémico* – está diseñado para resolver situaciones de alta incertidumbre, complejidad y ambigüedad y parte del principio fundamental de que el cliente tiene y es parte de la solución y ayuda a acceder a la persona al máximo de información que sea posible, integrarla y procesarla para conseguir que pueda tomar la mejor decisión y convertirla en acción efectiva solamente a través de la observación y la pregunta.

El pensamiento sistémico es una disciplina para ver totalidades e interrelaciones, es un conjunto de patrones y herramientas que se han destilado a lo largo del siglo pasado de las ciencias físicas y sociales, de la ingeniería y de las organizaciones. Cada vez más se aplica a sistemas tan diversos como los empresariales, políticos, económicos, personales, evidentemente al aprendizaje y a cualquier desempeño.

El pensamiento sistémico es también una sensibilidad especial hacia las interconexiones sutiles que confiere a las personas su singularidad y autenticidad. La esencia del pensamiento sistémico radica en un cambio de enfoque: ver interrelaciones en vez de secuencias lineales de causa-efecto y procesos de cambio en vez de instantáneas. Algunos exponentes importantes son Bert Hellinger y Gunthard Weber.

Principales tipos de Coaching

- *Coaching Personal* – se trabaja cuestiones personales y de crecimiento del individuo, para mejorar las habilidades para la vida del cada día, enfocándose en propósito, visión, objetivos y estrategias. Trabaja con personas que estén atravesando un proceso de cambio positivo o negativo o que quieran evolucionar en su vida a cualquier nivel y en cualquier área.

- *Coaching Empresarial* – enfocado en la empresa, negocios o entornos empresariales, ayuda a su dueños, emprendedores o sus equipos y apoya básicamente temas como la gestión del tiempo, productividad, comunicación,

satisfacción de clientes, estructuración organizativa, iniciativas de cambio, cultura organizacional y clima laboral.

- *Coaching Deportivo* – enfocado al deporte y a su especialización y mejoramiento, con el fin de alcanzar metas que solo, no lo lograría.

- *Coaching Ejecutivo* – proviene de programas para el desarrollo del liderazgo y se trabaja en una relación uno a uno. Promueve el desarrollo de habilidades, estrategias, desempeño, desarrollo profesional y la vida en general y está diseñado para acompañar y guiar a los ejecutivos en el proceso de desarrollo y potenciación de su eficacia profesional, incrementando su conocimiento de técnicas maestras psicológicas y personales tales como autoconciencia, pensamientos auto-limitantes y eficacia emocional.

- *Coaching Corporativo* – se aplica a una empresa u organización en su conjunto y se trabaja sobre la misión, valores, cultura empresarial. De este coaching generalmente se deriva el coaching de equipos.

- *Coaching Interno* – es el desarrollo de coaches internos dentro de la propia organización, quienes focalizan sus esfuerzos en continuar la aplicación y hacer seguimiento a los programas implantados por los coaches externos.

- *Coaching de Supervisión* – es el coach de un coach, es decir, el experto que supervisa a un coach o a un grupo de coaches para alcanzar un mayor grado de experiencia, know-how y desenvolvimiento mayor en su práctica profesional

Independientemente del tipo de Coaching que se maneje y de las herramientas que utilice, el Coach profesional debe enfocar a sus clientes y ayudarlos a:[72]

- Identificar brechas y definir objetivos.
- Elaborar estrategias y planes de acción necesarios.
- Sacar mayor partido de sus recursos.
- Superar obstáculos y limitaciones.
- Mejorar el stress.

[72] TISOC – The International School of Coaching, Programa de Certificación - Formación en el Proceso de Coaching. Quito, 2010

- Aumentar el nivel de realización en el ámbito que desee.
- Preparar para afrontar situaciones difíciles y alcanzar desafíos.
- Construir relaciones humanas eficaces y gratificantes.
- Edificar la vida que realmente desea vivir.
- Mejorar la autoestima.
- Superar pérdidas fuertes o traumas, cambios personales o profesionales.
- Conciliar el equilibrio personal, la vida familiar y la actividad profesional.
- Solucionar problemas de todo tipo.
- Tomar decisiones adecuadas.
- Encontrar sentido a tu vida.

2.1.2.7 Glosario de Términos

ADAM – es un sistema de administración de Recursos Humanos, que contiene diversos módulos, como nómina, estructura y remuneraciones. El área de tecnología y medios de PRONACA C.A. desarrolló enlaces para manejar la evaluación de competencias, feedback y PID mediante el mismo sistema.

Asertividad – En comunicación implica la manifestación inteligente de lo que una persona quiere, necesita, piense o siente.

CINTERFOR – Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional.

Columna izquierda – Método desarrollado por Chris Argyris y Donald Schon y mencionado en el libro *El Arte de Soplar las Brasas*, que permite al individuo tomar conciencia de los pensamientos, sentimientos y supuestos tácitos o implícitos que subyacen las conversaciones humanas. Es decir aquellas cosas que aparecen en el mundo interno, pero que no se dicen y no se hacen por considerarse inapropiadas. El método consiste en explorar los no manifestados y aprender a expresarlos para aprovechar su riqueza.

D.O. – área de Desarrollo Organizacional.

Gap – Brecha o diferencia entre lo que existe y lo que debería existir.

Insight – Efecto de tomar conciencia o darse cuenta de algo, interiorizar.

Meta programas – Son poderosos patrones o modelos internos que deciden cómo nos formamos nuestras representaciones internas, y que dirigen nuestro comportamiento. Permiten definir a que debemos prestarle atención.

Objetivos SMART – Características recomendadas para la fijación de objetivos, por sus siglas en inglés de:

- **S**pecific (Específicos) – claros sobre qué, dónde, cuándo y cómo
- **M**easurable (Medibles) – fines y beneficios cuantificables
- **A**chievable (Realizables) – objetivos factibles de lograr (recursos)
- **R**ealistic (Realistas) – basados en el principio de realidad
- **T**ime bound (Limitado en tiempo) – con definición del periodo de tiempo en que debe completarse

OIT – Organización Internacional del Trabajo.

PID – Plan Individual de Desarrollo – es el resultado de los acuerdos realizados entre jefe y colaborador, en las reuniones de retroalimentación, como mecanismo para asegurar el desarrollo de competencias.

Quiebre – Es la interrupción del fluir normal de la vida. Los quiebres permiten al ser tomar conciencia de su situación.

Quick wins – Ganancias rápidas, se refiere a la fijación de metas pequeñas que permitan obtener pequeños resultados positivos, que puedan reforzarse.

Resiliencia – Término proveniente de la metalurgia. Aplicado al desarrollo humano indica la capacidad del ser humano de sobreponerse a la adversidad y de retomar su condición previa de vida.

Taller “Mind Castle” – o “Castillos de la mente”, nombre de un taller vivencial de 28 horas que mezcla herramientas de programación neurolingüística con psicología Gestalt.

Tensión creativa – Es la energía producida por la brecha entre la realidad presente y la visión de futuro que tiene una persona. Esa tensión impele al ser a tomar acción, creando a la vez una tensión emocional que enriquece la generación de opciones para la acción.

3 METODOLOGÍA

3.1 FASE 1 – DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En la primera fase de este proyecto nos enfocamos a recopilar información de referencia de las Evaluaciones de Desarrollo de Competencias 360° del año 2009 y de los P.I.D. – Planes Individuales de Desarrollo del 2009.

Para complementar la información y para alinear expectativas y resultados, tuvimos reuniones con el director del área y la gerencia directamente responsable de la región sierra. Toda la información cualitativa por coachee fue recopilada en el anexo *Preguntas Básicas para el Jefe*, incluida en la carpeta individual de cada persona.

Una vez recopilada toda esta información, analizamos sus resultados y resumimos las necesidades de cada colaborador.

A continuación encontramos el resumen de la Evaluación de Desarrollo de Competencias 360° del 2009, información con la que arrancamos el proceso.

CUADRO N°5

COACHEE	SEXO	PUESTO	ORIENTACION A RESULTADOS	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNI CACION	INTEGRACION DE VALORES	INNOVA CION Y CREATIVIDAD	ORIENTACION AL SERVICIO	DESA RROLLO DE PERSO NAS	PONDE RACION 2009
COACHEE 1	F	JEFE DO	91	78	67	66	79	63	70	**73**
COACHEE 2	M	COORDINADOR DO	94	94	83	98	83	86	N/A	**89**
COACHEE 3	M	COORDINADOR DO	94	97	92	99	92	93	N/A	**94**
COACHEE 4	M	JEFE REGIONAL. DO	76	76	79	97	63	84	59	**76**
COACHEE 5	F	JEFE DO	91	94	95	97	93	95	N/A	**94**
COACHEE 6	F	JEFE DO	91	97	96	100	92	96	N/A	**95**
COACHEE 7	F	COORDINADOR DO	91	91	94	95	86	90	N/A	**91**
COACHEE 8	F	TRABAJADORA SOCIAL	80	92	92	98	82	94	87	**89**
			89	**90**	**87**	**94**	**84**	**88**	**72**	**87**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

3.2 FASE 2 – LECTURAS Y TALLERES

La segunda fase se enfocó a proveer información a los participantes de este programa, sobre temas de interés y que apuntaban a mejorar alguna de las competencias y necesidades encontradas. La manejamos a través de lecturas enviadas que serían reforzadas posteriormente en los talleres.

Los objetivos de las lecturas incluyen el autodesarrollo, generar hábitos de lectura en nuestra gente y sobretodo, llegar a los talleres con conocimientos previos y reflexión sobre los temas a tratar, así como preguntas y temas de discusión.

Los participantes leyeron 4 libros:

- "El Monje que vendió su Ferrari" de Sharman Robin – fábula de autodesarrollo y autoconocimiento que sugiere mecanismos de aprendizaje llevado a la acción y que cambia los resultados de vida de una persona. Aporta información para el desarrollo de las competencias: Trabajo en Equipo, Desarrollo de Personas, Orientación al Servicio.

- "Inteligencia Emocional", de Daniel Goleman – libro que provee información de este tipo de inteligencia y que menciona mecanismos fisiológicos y psicológicos asociados con la emoción. Una vez conocida esta inteligencia y los mecanismos asociados, las personas concientizan y pueden tomar acciones en beneficio de sus competencias y resultados. Aporta información para el desarrollo de las competencias: Orientación a Resultados, Comunicación, Desarrollo de Personas.

- "Siete Hábitos de las Personas Altamente Efectivas", de Steven Covey – lectura que nos instruye sobre un proceso para que las personas emprendan acciones que lleguen a convertirse en hábitos y les permitan obtener los resultados esperados. Aporta información para el desarrollo de las competencias: Orientación a Resultados, Innovación y Creatividad, Trabajo en Equipo.

- "Poder sin Límites", de Anthony Robbins – libro que nos da nociones básicas sobre programación neurolingüística y la aplicación de sus herramientas, con el fin de obtener resultados de excelencia. Aporta información para el desarrollo de las competencias: Comunicación, Desarrollo de Personas, Orientación a Resultados.

Paralelamente, ofrecimos 4 talleres secuenciales y complementarios, en los que trabajamos un esquema de desarrollo personal (crecimiento del *ser*) como base para el crecimiento profesional. Cada taller fue de 10 horas de duración y contemplaron herramientas de auto-análisis, actividades prácticas, dinámicas y ejercicios lúdicos sobre cuyos resultados invitaban a reflexionar. Reforzamos conceptos aprendidos en las lecturas.

Los talleres realizados fueron:

- Taller de Liderazgo Personal.
- Taller de Inteligencia Emocional.
- Taller 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva.
- Taller de Modelado de Excelencia.

Los talleres fueron concebidos en base a una propuesta andragógica, que sustenta el aprendizaje del individuo adulto en su propio interés, responsabilidad, experiencia y necesidades prácticas; adicionalmente, los participantes asistieron con conocimientos previos adquiridos mediante las lecturas. Cada uno de los talleres aporta herramientas y aprendizajes para apoyar las competencias genéricas de PRONACA C.A. de la misma manera como aportaron las lecturas.

A continuación, presentamos la descripción de cada uno de los talleres realizados, así como un breve resumen de los puntos tratados.

RESUMEN DE LOS TALLERES

En el primer taller “Liderazgo Personal” nos enfocamos en el auto – liderazgo a través de impulsar la claridad de la visión personal de futuro, la misión de vida y la guía de los principios y valores.

Este taller invita a un proceso de análisis y reflexión que facilita observar los grandes objetivos de cada persona y definir si las acciones que está emprendiendo le llevarán a los resultados que desea.

En este taller hacemos un acercamiento al mundo de las competencias y al proceso de aprendizaje de los individuos.

En el segundo taller “Inteligencia Emocional” damos un paso más al trabajar sobre el conocimiento de los mecanismos de la emoción.

Este taller invita a conocer nuestras reacciones para controlarlas y recalca que la motivación fundamental es intrínseca.

Solo cuando podemos trabajar adecuadamente nuestro mundo interno estamos listos para avanzar hacia relaciones interpersonales efectivas, donde desarrollamos competencias de empatía, influencia y liderazgo efectivo en los equipos.

En el tercer taller compartimos los “7 hábitos de las personas altamente efectivas” que sugiere Stephen Covey como los fundamentos para alcanzar la efectividad y la excelencia.

En este módulo se ofrecen herramientas para alcanzar resultados de excelencia desde la práctica y la disciplina de adquirir los conocimientos, las habilidades y las actitudes de las personas que han alcanzado logros significativos en su vida.

Esto implica que los aprendizajes, a través de la práctica permanente se instalen a nivel inconsciente y funcionen como parte de nuestro ser.

El cuarto taller “Modelado de Excelencia” se comparte conceptos de auto-conocimiento y potenciamiento de resultados.

Se revisan algunas definiciones, técnicas de manejo de experiencias, de desarrollo de capacidades personales y de relaciones interpersonales mediante herramientas básicas de Programación Neurolingüística.

En cada módulo se promueve que los participantes generen reflexiones sobre su vida, se auto-evalúen y establezcan planes de acción para pulir sus áreas de mejora apalancados en sus fortalezas.

A fin de asegurar la transferencia de los compromisos personales de acción al mundo laboral, proponemos integrar dentro de la metodología un proceso de Coaching, que concibe el aprendizaje como acción efectiva y que lo impulsa en la interacción Coach - Coachee.

TALLER DE LIDERAZGO PERSONAL

El primer taller con el que iniciamos el proceso es el de Liderazgo Personal, orientado fundamentalmente a apoyar a los participantes a *tomar conciencia y a asumir la responsabilidad* de sus actos y las consecuencias de los mismos.

Es fundamental para un líder tener claridad que la primera victoria en el camino del éxito y la realización debe ser sobre sí mismo.

El primer paso consiste en clarificar su visión de futuro y su misión de vida, alineada a la organización y al área a la que aporta.

El verdadero liderazgo parte de la capacidad de las personas de desarrollar autoconciencia de la manera en que actúan y autocontrol sobre sus decisiones, sus actos y las consecuencias resultantes.

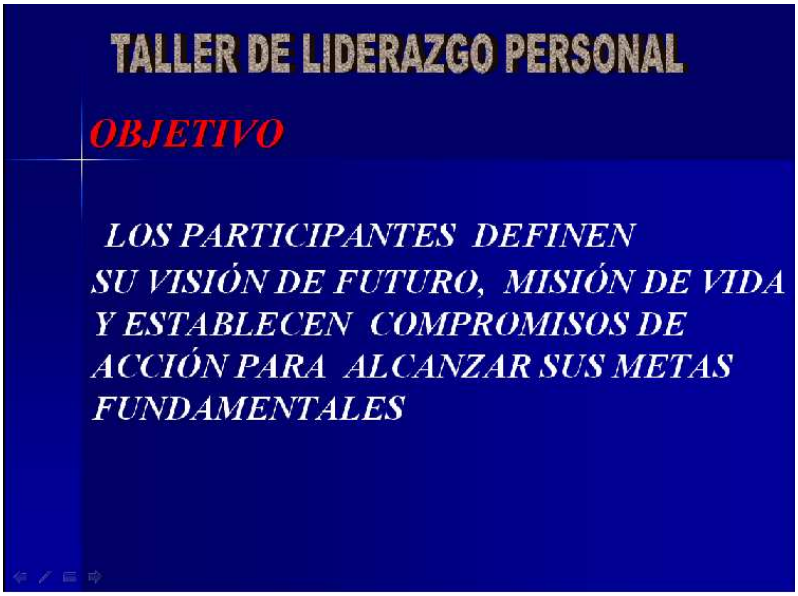
El equipo de Desarrollo Organizacional es responsable de liderar la orientación de la compañía hacia las personas, consideradas el factor fundamental del desarrollo corporativo, por ello consideramos esencial compartir herramientas que les permitan asumir con integridad este liderazgo.

El líder parte de su poder personal e irradia su capacidad de influencia positiva en su entorno y se convierte en un agente de cambio.

Parte fundamental del taller es recalcar Principios y Valores como herramientas básicas de vida y que *la vida te devuelve lo que tú le das*.

La decisión y la disciplina son herramientas fundamentales en el proceso de desarrollo por lo que se invita a los participantes a levantar un análisis de fortalezas y áreas de mejora y a establecer un plan de acción con tiempos y actividades, de modo que se impulsa la acción.

GRÁFICO N°13



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

El objetivo fundamental es que los participantes definan lo que quieren ser, hacer y llegar a tener, de modo que alineen sus fortalezas, talentos y recursos en procura de alcanzar sus objetivos fundamentales.

Dentro del programa de desarrollo de competencias, este taller está concebido como una guía inspiradora del equipo de coachees y el inicio de su camino a un liderazgo, primeramente personal y luego de la organización.

En el proceso de Coaching pretendemos utilizar algunas referencias de este taller y los resultados de las evaluaciones para integrarlos en el modelo de crecimiento.

GRÁFICO N°14



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

La agenda de temas del taller es:

- Actitud y trascendencia
- Programas de vida
- Proactividad
- Ley de la cosecha
- Liderazgo, principios y valores
- Auto-conciencia
- Visión y misión de vida
- Compromisos

GRÁFICO N°15



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

La actitud con la que afrontamos la vida determina en gran medida nuestros resultados.

Las personas alcanzan grandes metas cuando enfocan sus capacidades y recursos hacia metas trascendentes, y se esfuerzan por darle sentido a sus vidas encaminándose hacia una visión de vida retadora y procurando cumplir una misión importante, comúnmente relacionada con el servicio.

GRÁFICO N°16



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

La proactividad es una manera de afrontar la vida en que la persona asume la responsabilidad sobre su destino, entendiendo que sus decisiones de ayer definen su presente y que sus acciones de hoy forjarán su futuro.

Desde este nivel de conciencia la persona no espera que las cosas ocurran por suerte o azar, sino procura hacer que sucedan cosas buenas en su vida, evitando la actitud de víctima.

Otra característica fundamental de la persona proactiva es la capacidad de usar la inventiva, la creatividad, para prever las consecuencias de su accionar y tomar las mejores decisiones para afrontar las circunstancias que le presenta la vida.

Para alcanzar la proactividad el ser debe usar su libertad interior de elegir, esto es utilizar su voluntad independiente, tomando conciencia de sus fortalezas y debilidades, y encaminando su vida en base a principios y valores.

GRÁFICO N°17



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

Un principio natural del Liderazgo personal es la ley de la cosecha, que nos recuerda que cosechamos, para bien o para mal, lo que sembramos.

Es más, que es probable que cosechemos más de lo sembrado, y que esos frutos nos acompañen durante mucho tiempo.

Para entender con más profundidad esta ley natural, recordamos que en la vida humana la primera etapa del control de nuestras vidas está en la elección de estímulos que permitimos procesar a nuestro cerebro.

La primera victoria humana se da en la mente, que funciona como un procesador de información.

Los estímulos que ingresan a la mente humana por los sentidos, definen nuestros pensamientos, que a la vez disparan sentimientos, actitudes y acciones.

Esas acciones repetidas a lo largo del tiempo se convierten en hábitos, que moldean la personalidad y el carácter, labrando finalmente el destino de cada ser.

GRÁFICO N°18



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

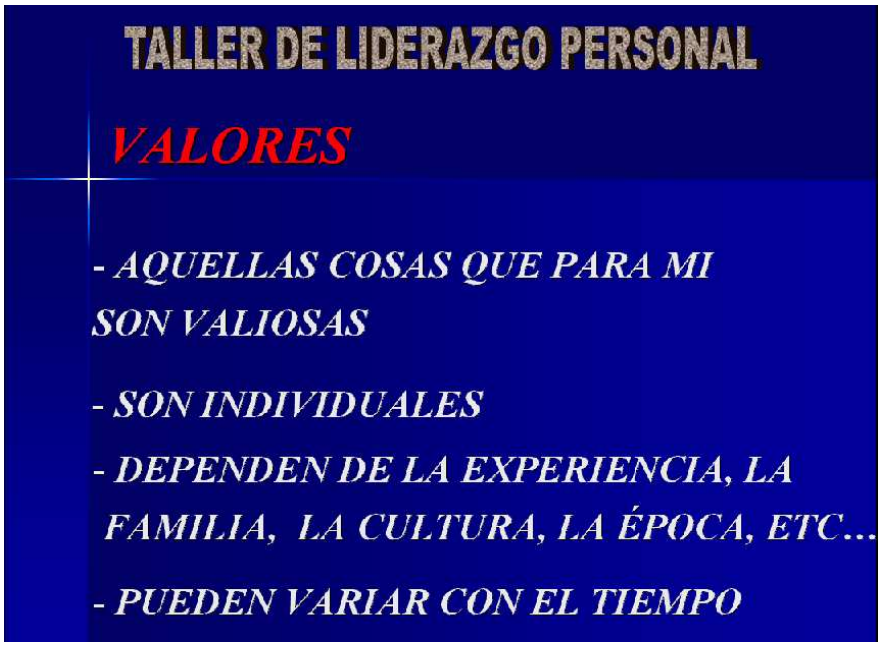
Los principios son leyes universales, que rigen el universo y, de alguna manera la vida de las personas.

Cuando son considerados como luces rectoras, enfocan la vida humana hacia el amar, el bien, el orden, el equilibrio, los procesos de cambio y mejora continua.

Desde el campo psicológico tomamos el principio de realidad que nos permite soñar alto, pero aterrizar los sueños en acciones concretas.

Este tema se afianza a través de historias comunes y metáforas.

GRÁFICO N°19



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

Los valores son individuales, aquellas cosas a las que cada persona asigna la calidad de valioso.

En el taller pedimos que los participantes clarifiquen sus valores priorizando aquellos más importantes, y luego reflexionen sobre la coherencia entre sus acciones y aquello de mencionan como importante.

La siguiente etapa consiste en invitar a las personas a ver un vídeo: “La oportunidad” con el que se solicita que definan una lista de fortalezas y áreas de mejora de los personajes.

Esto constituye un estímulo disparador. Luego los participantes definen un listado con las fortalezas y las áreas de mejora de cada uno.

GRÁFICO N°20



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

En esta etapa se hace realidad el proceso de autoconciencia, básico en el camino de definición de cambios y acciones de mejora.

GRÁFICO N°21



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

Con la claridad de comprender nuestro presente, lo que somos, hacemos y tenemos hoy, recalcamos las ventajas de definir específicamente la visión de futuro, la misión de vida y la necesidad de emplear la guía de los principios como brújulas que orientan el caminar en la vida.

Este ejercicio es fundamental para establecer las bases de pensamiento y acción que llevan a las personas a soñar y a construir acciones que permitan que esos sueños afloren en realidades.

GRÁFICO N°22



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

En la última fase se invita a los participantes a establecer compromisos personales de acción a través de los cuales den poder a sus fortalezas y eliminen o atenúen sus áreas críticas.

Este ejercicio es fundamental en el proceso de transferencia de los aprendizajes o las reflexiones del taller a la vida personal.

En el taller se usa la metáfora del elefante de circo, prisionero de sus propias creencias acerca de la debilidad, la impotencia y el conformismo.

En el caso del ser humano, nuestras ataduras y cadenas son los malos pensamientos, la proliferación de malos sentimientos, la acumulación de hábitos perjudiciales, posiblemente algún vicio, debilidades de carácter y problemas de temperamento.

Al fortalecer aquellas áreas en las que “aquí y ahora” somos buenos y atenuar nuestras áreas débiles, liberamos espacio y recursos para insertar nuevos esquemas de vida y acercarnos a este ansiado Liderazgo personal.

GRÁFICO N°23



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

Finalmente se envía un estímulo visual para recordar que es mejor tomar decisiones a tiempo y no postergarlas o diluirlas ya que la vida pasa y las consecuencias de nuestras “siembras” aparecerán sin solicitar permiso.

Esto contrasta con el que llamamos “síndrome de Peter Pan”, la idea errónea de la eterna juventud que conduce a la decepción y la desesperación al final de la vida.

El taller termina con la lectura en grupo de compromisos personales relacionados con los temas tratados.

TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Los seres humanos somos entes gregarios e interdependientes, de modo que el éxito, la realización y la felicidad no son factibles si no consideramos a “los otros” en nuestro proceso de desarrollo.

En el segundo taller dedicamos otras 10 horas a conocer e interiorizar el tema de la Inteligencia emocional.

A lo largo de la historia humana hemos visto a personas con buen nivel de inteligencia (considerada antaño como la capacidad de resolver problemas), elevada capacidad lógica y matemática, con muy buenos resultados académicos a los que, no obstante, no les va tan bien en la vida real.

Del otro lado, existen personas que sin haber hecho un paso brillante por las aulas o incluso sin tener carreras universitarias, son capaces de desarrollar vidas exitosas, equilibradas y felices.

Esto intrigó durante mucho tiempo a los estudiosos, que sentían que el “modelo de inteligencia” estaba incompleto.

“En el mejor de los casos, el Cociente Intelectual (C.I.) parece aportar tan sólo un 20% de los factores determinantes del éxito (lo cual supone que el 80% restante depende de otra clase de factores)”[73]

Las personas más exitosas en los distintos roles de su vida son aquellas capaces de manejar sus emociones de manera que trabajen para su beneficio y el de su círculo de influencia.

Este módulo constituye un viaje a través de los mecanismos de la emoción y de herramientas que potencian un manejo óptimo de las relaciones intra-personales e inter-personales.

[73] Daniel Goleman, Inteligencia Emocional, Buenos Aires, Javier Vergara Editor, 1998, página 26

GRÁFICO N°24



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

El enfoque fundamental es compartir un entendimiento profundo del mundo emocional, tanto a nivel fisiológico cuanto psicológico.

Desde este entendimiento emprendemos un proceso de auto-evaluación y toma de conciencia de la realidad personal, de manera que sea factible tomar decisiones respecto a como manifestar de mejor manera ese complejo mundo.

Dentro del programa de desarrollo de competencias, el taller tiene como meta proveer al equipo de coachees de elementos de auto – conocimiento y control personal, así como elementos de reflexión, búsqueda de fortalezas y gaps relacionadas con los procesos emocionales.

En el proceso de Coaching pretendemos utilizar referencias de este taller y los resultados de los test y formatos de evaluación para integrarlos en el modelo de crecimiento.

GRÁFICO N°25



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

En la lámina se muestran los temas principales a trabajar en el taller:

- Definiciones de Inteligencias múltiples y de Inteligencia emocional
- Mecanismo fisiológicos y psicológicos de la emoción
- Las cinco emociones básicas
- Estados de ánimo
- Las cinco competencias emocionales
- Los estado de flujo
- Comunicación y asertividad
- Administración de emociones

GRÁFICO N°26



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

Partimos de una definición de los creadores, los profesores Salovey y Mayer y tomamos una de Daniel Goleman, que compiló los estudios referentes a este tipo de inteligencia y probablemente es el referente más conocido (ya citado en el marco teórico).

GRÁFICO N°27



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

Enseguida emprendemos un viaje en los mecanismos de conducción y respuesta cerebral, y su incidencia en el cuerpo que, a través de ejemplos cuotidianos, es fácil de entender.

GRÁFICO N°28



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

El taller contempla ejercicios de auto - evaluación respecto a la frecuencia con que permitimos o decidimos dejar fluir en el cuerpo los neurotransmisores de las cinco emocionales básicas (escala Julia West).

GRÁFICO N°29



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

Relacionando la vida personal y laboral se comparte el conocimiento y se evalúa el nivel de desarrollo individual respecto a las cinco competencias básicas de la Inteligencia emocional (adjuntamos el formato al final de este taller), que vemos enseguida en detalle:

GRÁFICO N°30



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

La primera competencia es la conciencia de uno mismo, la capacidad de reconocer las emociones propias, valorarse y desarrollar auto-confianza. Este es el primer paso para el desarrollo personal ya que es preciso tomar conciencia de donde estamos aquí y ahora, y a dónde pretendemos llegar.

En el proceso contamos con variadas herramientas de abordaje del ser humano, que son empleadas dentro de las sesiones de Coaching para fortalecer determinadas reflexiones y orientar los planes de acción.

GRÁFICO N°31



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

La base del proceso es que si nos conocemos, nos podremos administrar y controlar, desarrollando confiabilidad e integridad. Esta competencia también implica flexibilidad ante los cambios y el interés por la innovación.

Encontramos algunas necesidades por trabajar en el equipo de coachees, especialmente por la coyuntura de cambios a que fueron expuestos dentro del área.

GRÁFICO N°32



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

La principal motivación de un ser humano es interna, relacionada con el logro de objetivos trascendentes, con los que la persona se compromete de manera optimista, desarrollando iniciativa y perseverancia ante las circunstancias.

La fijación de metas de vida retadoras incrementa la tensión creativa y predispone al organismo para desarrollar altos niveles de energía.

GRÁFICO N°33



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

Cuando el individuo logra la victoria personal sobre sus emociones, está en condiciones de comprender y entender a los demás, con lo que puede desarrollar empatía, orientación al servicio y un real interés por apoyar a otros a crecer. También se incluye la comprensión organizativa, capacidad de intuir el estado emocional y las relaciones dentro de un grupo.

GRÁFICO N°34



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

GRÁFICO N°35



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

En el nivel más elevado del desarrollo de esta inteligencia encontramos el despliegue de las habilidades sociales, la optimización de la comunicación que aporta a las capacidades de influencia sobre grupos, con lo cual se afianza el liderazgo, concebido como la capacidad de conducir a equipos hacia objetivos comunes y catalizar cambios.

Esta competencia considera igualmente la habilidad para resolver conflictos, desarrollar y mantener relaciones productivas en el tiempo, promover la colaboración y cooperación de los miembros de un equipo creando sinergias sostenibles.

En el equipo de Desarrollo Organizacional, dadas sus funciones, estas competencias se convierten en necesidades fundamentales.

Encontramos esa necesidad muy marcada durante el proceso de coaching personal.

GRÁFICO N°36



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

Un tema que es relevante en Inteligencia emocional es el estado de flujo, conocido también como el estado de excelencia, en el que se junta el talento y la pasión para alcanzar óptimos resultados con mínimo esfuerzo.

GRÁFICO N°37



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

Una parte importante del proceso de interrelación humana es mejorar la comunicación a través de la asertividad, que consiste en manifestar de manera inteligente lo que la persona quiere, siente, necesita, piensa o anhela.

La necesidad de ser asertivo tiene que ver con dos graves riesgos para las personas y el trabajo:

Si no lo manifiesto, nadie me podrá adivinar.

Si no lo manifiesto clara y oportunamente, es posible que los demás puedan inferir cosas distintas a las que pretendíamos decir.

Es importante recalcar que cuando hablamos de manifestar de manera inteligente, hacemos referencia de que debe hacerse a la persona adecuada, en el momento propicio, cuidando la intensidad del mensaje y la forma en que lo expresamos.

Cabe recordar que en la comunicación efectiva el 7% tiene que ver con las palabras que usamos, 38% con el tono de voz y el 55% con lenguaje corporal.[74]

GRÁFICO N°38



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

[74] TISOC – The International School of Coaching, Programa de Certificación - Formación en el Proceso de Coaching. Quito, 2010

En la parte final del taller se utilizan algunas herramientas para apoyar el proceso de mejoramiento de las competencias emocionales, entre ellas:

- Cambio de canal – enfocar el pensamiento en lo que queremos y necesitamos, alejándolo de lo que debemos evitar.

- Pensamiento opuesto[75] – al detectar pensamientos con carga negativa o limitante, conscientemente definimos pensar lo contrario.

- Cartas – mensajes de gratitud al propio ser, a las acciones, al destino, a Dios.

- Obituario[76] – es redactar el mensaje que me gustaría que apareciera para mí, en caso de que falleciera.

- Columna izquierda[77] – ejercicio de redactar por escrito aquellas cosas que se piensan y no se dicen, se piensan y no se hacen.

- Tercera posición[78] – ejercicio que se usa en negociación y manejo de conflictos donde la persona interactúa consigo misma, asume el papel de su contraparte, y observa la interacción.

[75] Robin S. Sharma, El Monje que vendió su Ferrari. España, Sexta Edición, 2002, página 42
[76] Johanna Matias, Werner Lange, Coaching Integral con PNL y Cerebro Triádico, 2006
[77] Leonardo Wolk, Coaching, El Arte de Soplar Brasas, Buenos Aires, Gran Aldea Editores, Tercera Edición, 2004
[78] Johanna Matias, Practitioner en PNL, 2008

TALLER "SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA"

Este taller, de 10 horas, realiza un acercamiento a la manera en que las personas pueden utilizar un modelo que les faculte a ser más efectivos.

La efectividad tiene alta correlación con la manera en que las personas invierten el tiempo, la atención y sus esfuerzos.

Aristóteles decía que "somos lo que hacemos repetidamente. La excelencia, entonces, no es un acto sino un hábito".[79]

La diferencia entre personas de éxito y quienes no lo logran se debe en gran medida a la manera en que invierten o mal gastan su tiempo y a las acciones que, a través de la repetición, instalan en su inconsciente convirtiéndolas en hábitos.

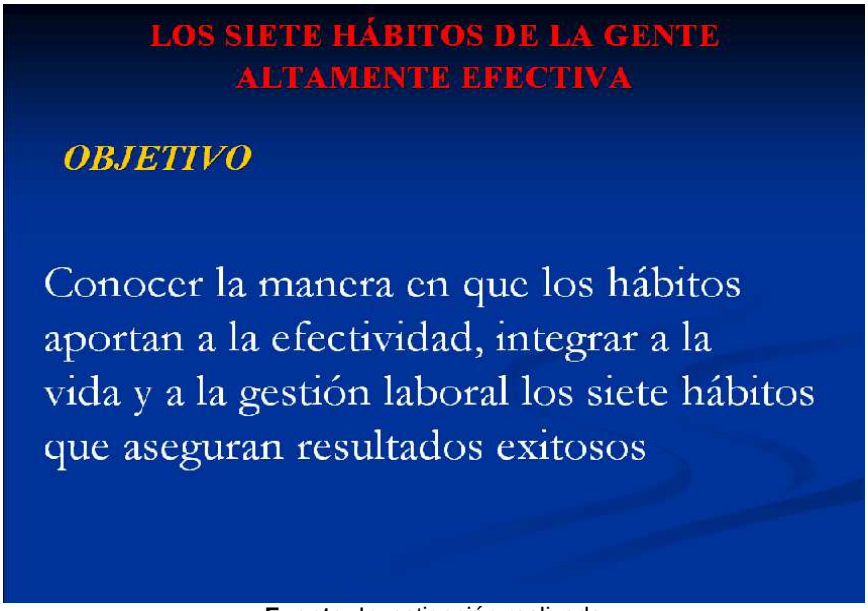
La mente consciente no es capaz de manejar más de 7 cosas a la vez, por lo que la capacidad de atención y concentración es limitada.

Los grandes resultados de una persona dependen en gran medida de cómo aplican sus conocimientos, habilidades y actitudes a través de comportamientos enfocados en su visión y misión.

Estos comportamientos tienen su base en los hábitos adquiridos a lo largo de la vida, en rasgos profundos de personalidad y carácter, y también en el sistema de creencias, los principios rectores, la identidad y la espiritualidad del ser.

[79] Covey, Stephen, Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas, Bogotá, Ed. Planeta, 2005, página 28

GRÁFICO N°39

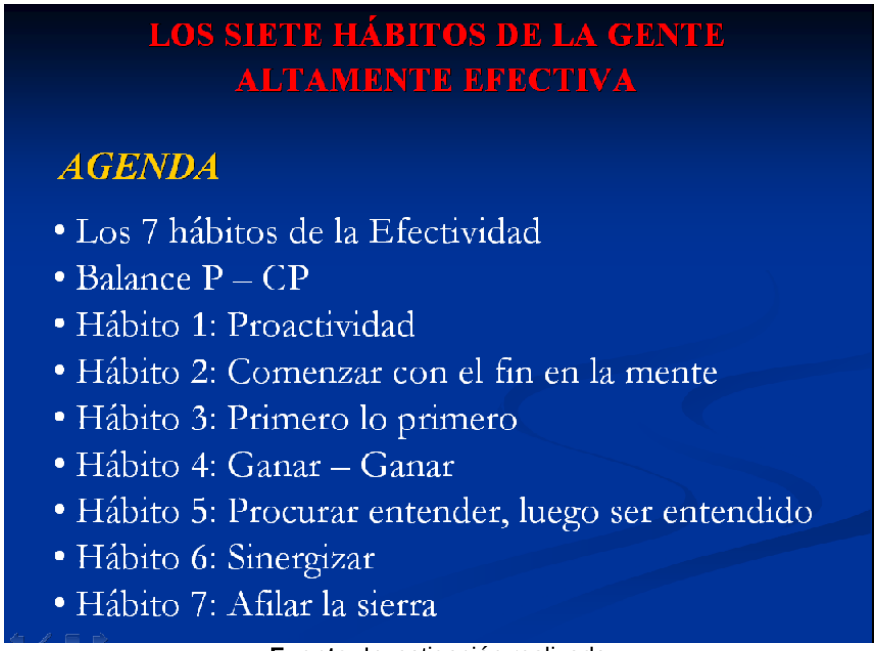


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

El objetivo del taller es proveer al equipo de coachees de herramientas probadas de efectividad que les aporten en el camino de su éxito personal y laboral.

En el proceso de Coaching pretendemos utilizar referencias de este taller y los resultados de los test y formatos de evaluación.

GRÁFICO N°40



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

GRÁFICO N°41



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

En este taller trabajamos un entendimiento profundo de los niveles de conciencia utilizando el modelo de Spencer y Spencer y la propuesta de niveles neurológicos de Robert Dilts.

El modelo permite visualizar de mejor manera la forma en que se instalan los hábitos. Desde el modelo final de competencias con el que trabajamos, encontramos que Stephen Covey define los hábitos de manera similar a la que Martha Alles describe las competencias.

Convertir acciones productivas en hábitos de efectividad es la mejor manera de aprovechar las capacidades personales, permitiendo que funcione el nivel más alto de aprendizaje: una competencia inconsciente.

GRÁFICO N°42



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

Los 7 hábitos plantean dos escenarios de crecimiento, una primera "victoria privada" donde la persona debe instalar los tres primeros hábitos, lo que le habilita para ir a los otros tres que corresponden a la "victoria pública".

El séptimo hábito es transversal y debe ser aplicado permanente ya que es el de la auto-renovación, lo que nos recuerda que el proceso de desarrollo debe ser una constante ya que el ser humano es carencial, no perfecto pero si perfectible.

Un tema a considerar en este viaje es que va de la mano con el proceso de maduración personal, que parte de la absoluta dependencia que tenemos al nacer, avanza hacia la independencia en la adolescencia y juventud hasta llegar al nivel superior, la interdependencia en el momento en que formamos una pareja, una familia o entramos a ser parte de una organización.

GRÁFICO N°43



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

Hablamos ya de proactividad como base del liderazgo personal en el primer taller. Recalcamos desde este hábito la necesidad de asumir la responsabilidad sobre nuestro destino, con iniciativa, voluntad, perseverancia, creatividad y con la guía de principios y valores.

GRÁFICO N°44



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

Todo lo que sucede en el mundo humano empieza creándose inicialmente en su mente.

Para poder avanzar con efectividad en la vida es importante tener bien definida la dirección, el sentido y la dimensión que deseamos dar a nuestra vida.

En esta parte del taller los participantes declaran y transcriben su visión de futuro y su enunciado de misión de vida.

GRÁFICO N°45



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

Cuando las personas tienen claro hacia adonde apuntar sus recursos y capacidades, su tiempo y su atención les es fácil poder priorizar las actividades, los procesos y los propios recursos (tiempo, presupuesto, personas, etc.).

GRÁFICO N°46



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

Una herramienta valiosa que compartimos con los coachees es precisamente la matriz de lo urgente y lo importante de Covey, misma que permite observar fácilmente que para ser efectivos debemos destinarle cada vez más tiempo al cuadrante II, donde están los temas importantes – no urgentes.

GRÁFICO N°47



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

Al haber pasado por los tres primeros hábitos relacionados con la victoria personal quedamos habilitados para iniciar la llamada victoria pública.

En el primer hábito de esta fase encontramos la recomendación de crear relaciones de largo plazo a través de impulsar el beneficio mutuo equilibrando el coraje de ganar con la consideración que permite interesarnos en el beneficio de los demás, aplicando la mentalidad de abundancia.

Pilares fundamentales de este hábito son la confianza y la creatividad para explorar soluciones partiendo de dejar de lado las posiciones individuales y centrarnos en los intereses comunes.

GRÁFICO N°48



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

Una condición fundamental de todo líder efectivo es la capacidad de impulsar la sinergia de los miembros del equipo, lo que permite que se sumen las capacidades, se aprovechen las fortalezas y se disminuyan las brechas de desarrollo del equipo.

GRÁFICO N°49



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

Para finalizar tenemos el hábito que afecta transversalmente a los demás ya que enmarca a los hábitos en un proceso de mejora continua, procurando siempre el balance P / CP, Producción (resultados) y la Capacidad de Producción (cuidado del ser que produce los resultados).

TALLER “MODELADO DE EXCELENCIA” – PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

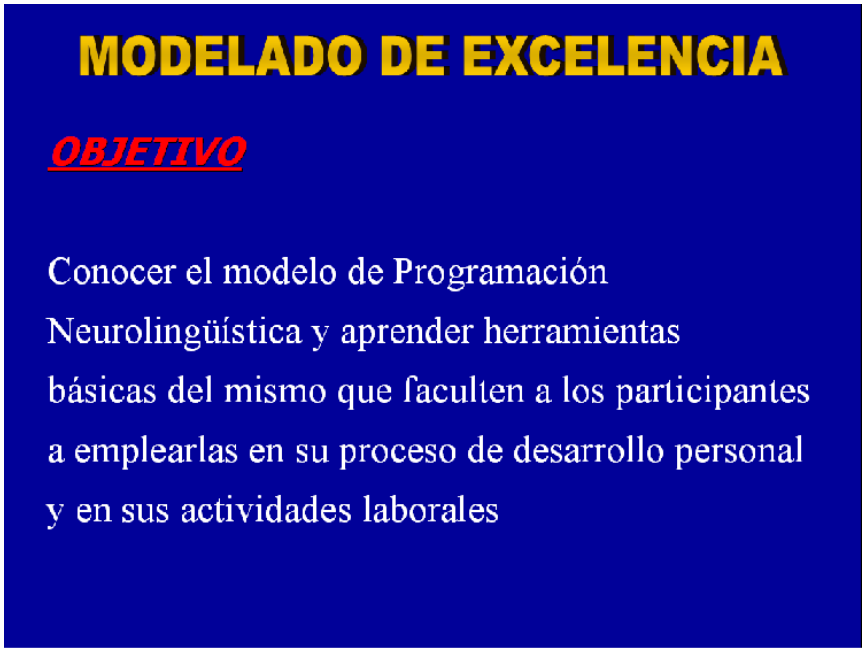
En el cuarto taller, también de 10 horas, compartimos un acercamiento a las herramientas de Programación Neurolingüística y al modelo del cerebro triádico, un conjunto de técnicas que potencian el auto-conocimiento de los individuos y un manejo más adecuado de las relaciones humanas.

La Programación Neurolingüística fue concebida por sus creadores John Grinder y Richard Bandler con el carácter de un modelo que ofrece variados procedimientos y técnicas tomadas de distintas ramas del saber humano y que proponen soluciones alternativas a necesidades comunes a las personas.

Este modelo ha tenido bastante aceptación a nivel mundial ya que impulsa un abordaje normalmente rápido a problemas personales y de relación, esta ventaja se transforma también en un espacio de crítica ya que sus detractores cuestionan la aparente superficialidad de las intervenciones.

De la experiencia de quienes desarrollamos el presente programa, consideramos que algunas de las herramientas pueden aportar positivamente a trabajar en el desarrollo de los participantes, por lo que las incluimos.

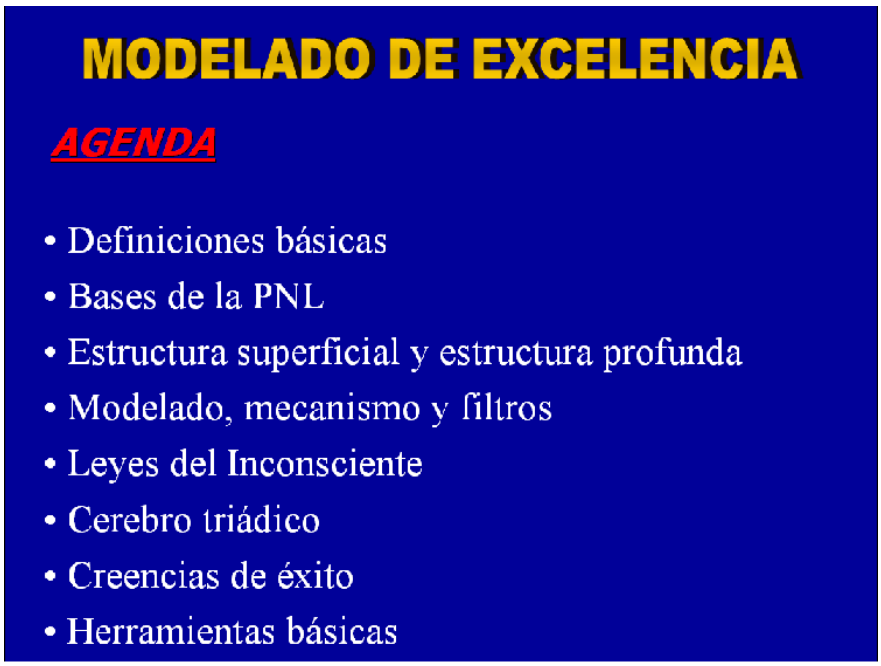
GRÁFICO N°50



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

La razón de la inclusión de esta disciplina en el programa es ampliar el conocimiento de los participantes y proveerles de herramientas adicionales para su desarrollo personal y la gestión empresarial.

GRÁFICO N°51

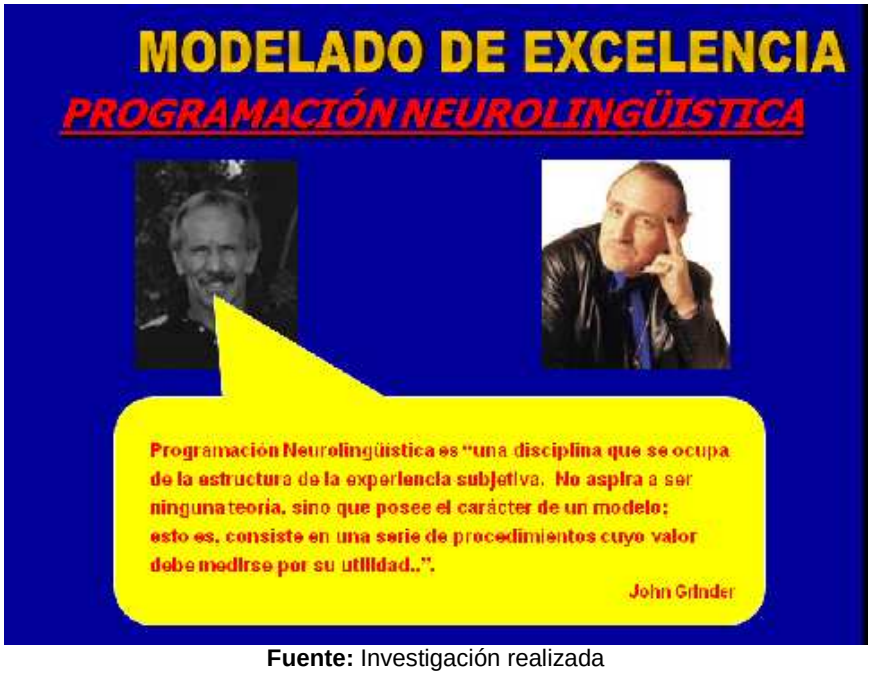


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

Temas que se abordan:

- Definiciones básicas
- Bases de la Programación Neurolingüística
- Estructura superficial y estructura profunda
- Modelado, mecanismo y filtros
- Leyes del Inconsciente
- Cerebro triádico
- Creencias de éxito
- Herramientas básicas

GRÁFICO N°52



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

Como habíamos mencionado, los padres de la PNL la concibieron como un modelo capaz de conjugar distintas herramientas en un programa estructurado que ofrece la ventaja de apoyar al ser humano a través de técnicas no – invasivas de apoyo, cuyos resultados son más bien rápidos.

GRÁFICO N°53



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

A fin de entender desde la base el modelo, su nombre hace referencia a tres raíces, por un lado, dado que habla de la experiencia subjetiva, es decir del funcionamiento de la mente humana, considera la parte neuronal.

Cada pensamiento, cada percepción, sentimiento, sensación, movimiento voluntario o automático del cuerpo es resultado de procesos neurofisiológicos que se inician en el cerebro y que llegan a cada parte involucrada a través de la interconexión del sistema neurona – axón – sinapsis – dendrita – neurona.

GRÁFICO N°54



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

La referencia Lingüística nos recuerda que somos seres comunicacionales y que a través del lenguaje y los complejos sistemas de comunicación todos los procesos nerviosos son representados, se ordenan y se ubican por secuencias creando modelos del mundo.

GRÁFICO N°55



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

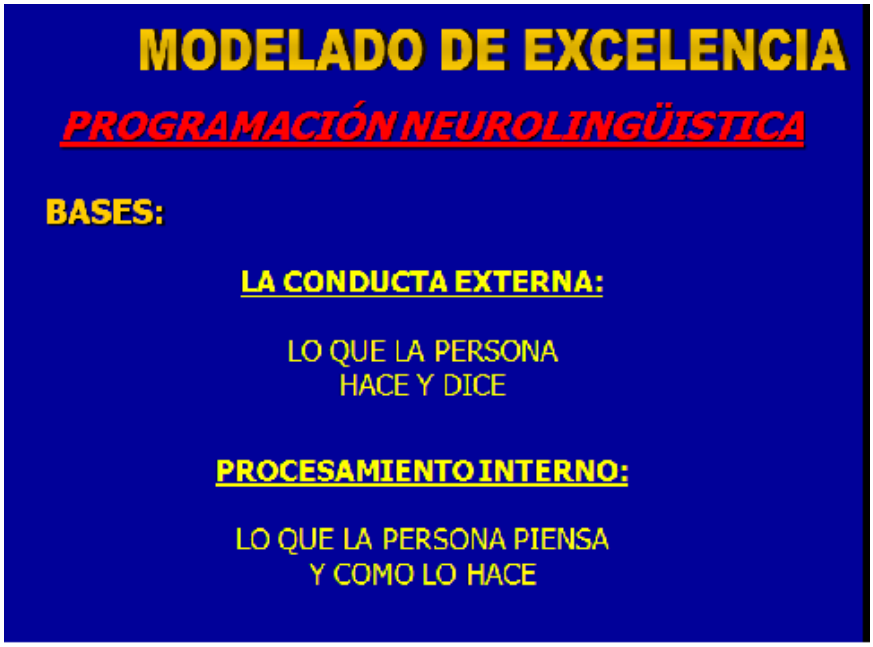
Aquí aparece uno de los grandes hallazgos del modelo, que radica en haberse dado cuenta que los distintos componentes del sistema neurofisiológico del cerebro se organizan de manera que forman programas complejos y particulares de cada individuo.

En base a su programa particular, cada persona desarrolla un modelo del mundo que para él es una realidad de tal medida, que cada pensamiento, sentimiento, acción y reacción está alineada.

Otro aporte importante es que al entender la manera en que está ensamblado un programa, este puede ser transferido a otras personas.

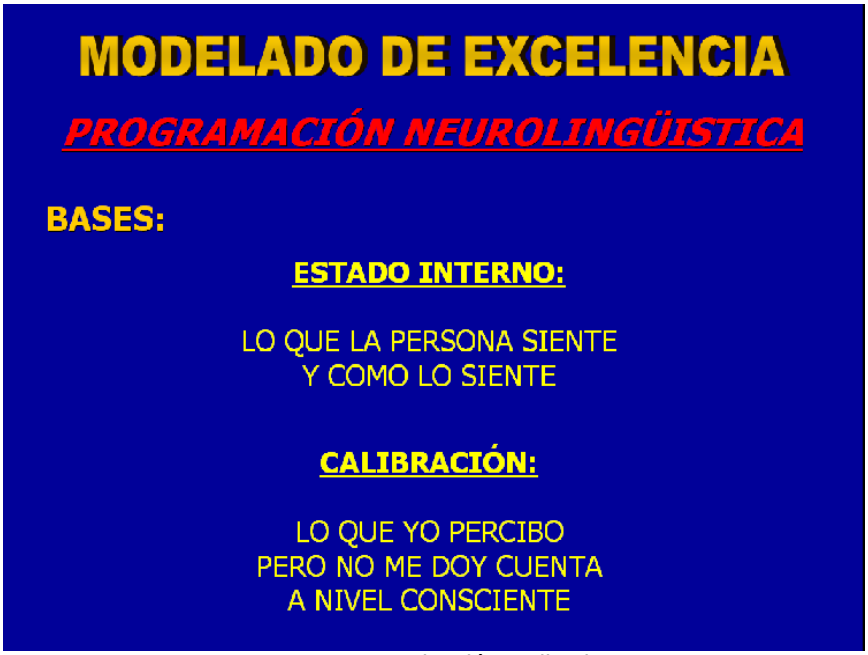
Surge así la posibilidad de “modelar” patrones de gente exitosa y compartirla con otros seres humanos.

GRÁFICO N°56



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

GRÁFICO N°57



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

Las bases de la Programación son:

Conducta externa	:	Comportamiento, lo que el individuo hace o dice.
Procesamiento interno	:	Lo que el individuo piensa y la sintaxis del pensamiento
Estado interno	:	Lo que el individuo siente y la manera en que siente
Calibración	:	Lo que la persona percibe a nivel inconsciente

GRÁFICO N°58



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

La programación neurolingüística trabaja mucho en la interrelación de la estructura profunda y la estructura superficial de la mente humana.

En la estructura profunda encontramos la gran energía y capacidad del inconsciente, capaz de procesar miles de millones de bits de información por segundo, 24 horas al día mientras que la mente consciente procesa apenas 2000 bits por segundo mientras estamos despiertos.

GRÁFICO N°59



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

La manera en que nuestra mente administra estas diferencias enormes está dada por mecanismos como la generalización, la distorsión y la omisión, que seleccionan datos específicos del medio y les presta atención.

Aquellos datos que quedan excluidos, no son considerados por el cerebro en el procesamiento de la información.

Con la información seleccionada, las personas forman sus modelos, mapas del mundo o paradigmas, que son la base de su accionar en la vida.

GRÁFICO N°60



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

Los filtros del modelado son:

- Creencias
- Valores
- Recuerdos
- Representaciones del futuro
- Metaprogramas

GRÁFICO N°61



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

El Cerebro anatómicamente tiene dos hemisferios, cada uno procesa información de manera distinta y complementaria. Cada persona tiene tendencia de fortaleza del un hemisferio sobre el otro.

GRÁFICO N°62



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

El modelo de cerebro triádico[80] parte del análisis de los procesos evolutivos del cerebro, donde tenemos tres instancias, desarrollo del cerebro reptil, el cerebro mamífero y el denominado cerebro humano.

Este modelo empata directamente con los sistemas representacionales de la Programación Neurolingüística y aporta valor al definir algunas características particulares basadas en la tendencia mayoritaria del individuo hacia uno de los "tres cerebros".

GRÁFICO N°63



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

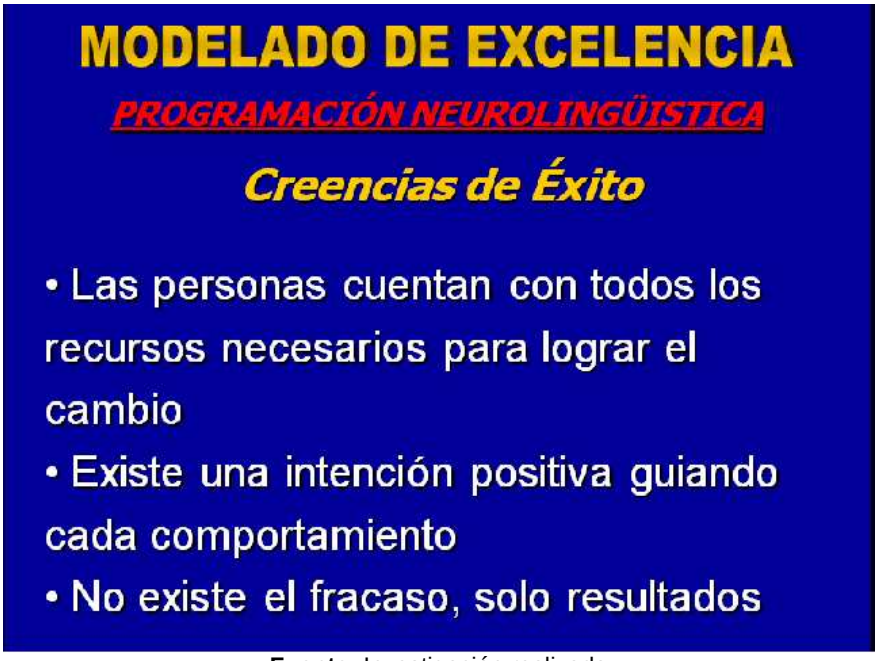
Cabe decir que todas las personas tenemos una mezcla de estos tres cerebros, sin embargo es común que una persona tenga una inclinación mayoritaria hacia alguno de ellos.

Existe también influencia del rol asumido por la persona en determinado contexto.

Lo ideal es tener un crecimiento sostenido de los tres y asegurar que haya cierta proporcionalidad, de modo que la persona pueda definir la base de acción más adecuada en determinada situación.

[80] Valdemar de Gregory, mencionado por Johanna Matias, Werner Lange, Coaching Integral con PNL y Cerebro Triádico, 2006

GRÁFICO N°64



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

Compartimos con los participantes las creencias básicas de la PNL, que aplicadas a la vida personal aportan reflexión y motivación para situaciones específicas personales.

GRÁFICO N°65



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Leonora Alvarado Falconí / José Antonio González Cabrera

Lo fundamental de este módulo fue compartir algunas de las herramientas importantes de la Programación neurolingüística.

Estas herramientas aportan significativamente al desarrollo personal y de los equipos. Es por eso que los consideramos como aportes al proceso de Coaching.

3.3 FASE 3 – SESIONES DE COACHING

> *Hay una tendencia natural en el veloz mundo actual de los negocios a querer que los nuevos conocimientos estén disponibles rápidamente y en trozos pequeños, con resultados inmediatos para que encajen fácilmente en congestionados programas. Así, las organizaciones creen que aprenden enviando gente a talleres breves de desarrollo de destrezas. Eso puede ser adecuado para agregar a una base de conocimientos que ya poseen, como entrenar para manejar una nueva máquina o un nuevo paquete de software; pero si uno tiene interés en desarrollar capacidades distintas de su actual base de experiencias, entonces el método de los trozos pequeños probablemente lo desilusionará.*[81]

Desde la experiencia organizacional coincidimos plenamente con la aseveración anterior, ya que los procesos clásicos de capacitación presentan resultados limitados, que dependen más de la voluntad personal de los participantes de aprehender los conceptos y transferir a la práctica los conocimientos, las técnicas y los modelos que recibieron en los procesos de capacitación.

Las organizaciones que propenden a desarrollar a sus miembros gastan grandes cantidades de dinero en procesos que no siempre cubren las expectativas y, peor aún, que difícilmente pueden ser medidos en cuanto a su efectividad.

Por estas razones, la parte fundamental de nuestra propuesta se centra la combinación de la capacitación con el Coaching como metodología de acompañamiento a un proceso de aprendizaje e interiorización de conocimientos y desarrollo de habilidades, buscando llevar a la práctica los “insights” provocados durante los talleres.

Por lo tanto, paralelamente a las lecturas y talleres, realizamos sesiones de coaching individual con cada uno de los participantes o *coachees*, enfocando nuestros esfuerzos a la búsqueda de respuestas dentro de cada persona, con el fin de potenciar sus fortalezas e identificar aquellas que podían apalancar las oportunidades de mejora de cada uno de los coachees.
Como lo hemos mencionado anteriormente y de acuerdo a la necesidad específica de cada coachee, se realizaron entre 4 y 5 sesiones de Coaching en el lapso de 4 meses y consideramos prudente dejar un espacio de tiempo para que los coachees implementen los aprendizajes.

[81] Daniel H. Kim, citado por Peter Senge y otros, La Danza del Cambio, Mexico, Editorial Árnica, 2000

Una vez transcurrido este tiempo, realizamos una sesión de cierre que incluyó la revisión de los resultados de la Evaluación de Desarrollo de Competencias 360° del año 2010, así como un resumen del plan de acción y los pasos a seguir.

A continuación hacemos una compilación resumida del proceso de cada coachee, incluyendo los temas tratados, herramientas usadas o sugeridas y plan de acción, además de algunas conclusiones y observaciones individuales.

PROCESO DE COACHING

CARACTERÍSTICAS DEL COACHEE No. 1

Sexo:	Femenino	**Edad:**	35 años
Profesión:	Doctora en Psicología	**Estado civil:**	Divorciada
Cargo anterior al proceso de coaching:	Jefe de Desarrollo Organizacional – Centro de Operaciones		
Cargo actual:	No hubo cambio de posición durante el proceso		

SITUACIÓN INICIAL

Fecha de ingreso a la empresa – agosto 2005

Centro de responsabilidad – Planta Conservas

COMPETENCIAS A DESARROLLAR EN EL PROCESO

- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Orientación al servicio
- Desarrollo de personas

SESIONES INDIVIDUALES

SESIÓN 1
Temas tratados • Productividad • Manejo de equilibrio y control de estrés • Orientación a resultados – perfeccionismo • Mejora de relaciones con el equipo y los pares
Herramientas usadas en los talleres • Life Coaching • Test de hábitos personales • Priorización de valores

Herramientas usadas durante el Coaching

- Mayéutica
- Evaluación para el Desarrollo de Competencias (360º)
- Análisis de quiebres

Plan de acción / tarea por sesión

- Reflexión sobre opciones de acción
- Revisión de vídeos: Manejo del estrés (Crestcom) y
- Venza la fatiga y el estrés rápidamente (Master del Pe)

SESION 2

Temas tratados

- Revisión del plan de acción
- Empowerment y delegación
- Liderazgo situacional
- Inteligencia emocional - autocontrol

Herramientas usadas en los talleres

- Test de Inteligencia emocional
- Evaluación de competencias de Inteligencia emocional

Herramientas usadas durante el Coaching

- Mayéutica
- Evaluación para el Desarrollo de Competencias (360º)
- Test de detección del nivel de madurez de colaboradores
- Modelo de Liderazgo Situacional y Empowerment
- Modelo Spencer y Spencer

Plan de acción / tarea por sesión

- Lectura “¿Quién lleva el mono a cuestas?”
- Vídeo “El factor eficiencia del personal” (Crestcom)
- Identificación del nivel de madurez - “mapeo del equipo”

SESIÓN 3

Temas tratados

- Revisión del plan de acción
- Áreas de equilibrio de vida: inteligencias: espiritual, intelectual, corporal, emocional, financiera
- Escucha activa
- Motivación y reconocimiento
- Trabajo en equipo con pares

Herramientas usadas en los talleres

- Áreas de equilibrio
- Análisis de estados de ánimo
- Hábitos de efectividad

Herramientas usadas durante el Coaching

- Mayéutica
- Evaluación para el Desarrollo de Competencias (360º)
- "Quick wins" y reconocimiento
- Estados de ánimo

Plan de acción / tarea por sesión

- Observar los Vídeos: "La ventaja de saber escuchar" y "Reconocimiento, la clave de la motivación" de Crestcom
- Preparar plan de acción sobre Comunicación y Trabajo en Equipo

SESIÓN 4

Temas tratados

- Revisión del plan de acción
- Marketing de resultados
- Orientación al servicio
- Solidaridad y equidad

Herramientas usadas en los talleres

- Modelo de Spencer y Spencer
- Cociente de cerebro triádico
- Estado de excelencia

Herramientas usadas durante el Coaching

- Mayéutica
- Evaluación para el Desarrollo de Competencias (360º)
- Proporcionalidad de los cerebros (modelo triádico)

Plan de acción / tarea por sesión

- Emprender actividades de delegación
- Desarrollar el hábito de usar agenda
- Leer el libro “Marketing de Recursos Humanos”

SESION 5

Temas tratados

- Revisión del plan de acción
- Mejoramiento de la exposición personal 270°
- Generación de confianza
- Desarrollo de personas

Herramientas usadas en los talleres

- Comunicación con técnicas de PNL
- Pregunta primigenia: ¿Qué hay para mí?

Herramientas usadas durante el Coaching

- Mayéutica
- Evaluación para el Desarrollo de Competencias (360º)
- Crítica constructiva
- Reuniones efectivas

Plan de acción / tarea por sesión
• Activar conocimientos de Liderazgo, Delegación y Empowerment • Mejorar la comunicación en 270° • Aplicar conocimientos de liderazgo, empowerment y delegación • Mantener la flexibilidad y comunicación efectiva

SESIÓN 6 – SESIÓN DE CIERRE
Temas tratados
• Revisión de la Evaluación para el Desarrollo de Competencias (360º) • Análisis de fortalezas • Plan de acción sobre áreas de mejora
Herramientas usadas durante el Coaching
• Mayéutica • Evaluación para el Desarrollo de Competencias (360º) • Bitácoras del proceso
Plan de acción / tarea por sesión
• Dar continuidad al proceso de mejoramiento continuo

CONCLUSIONES

1. El proceso dio un estupendo resultado ya que vemos incrementos significativos en las competencias trabajadas.

2. La competencia de Trabajo en Equipo registra un incremento de 16 puntos porcentuales.

3. La competencia de Comunicación registra un incremento de 20 puntos porcentuales.

4. La competencia de Orientación al Servicio registra un incremento de 23 puntos porcentuales.

5. La competencia de Desarrollo de Personas registra un incremento de 14 puntos porcentuales.

6. A pesar de no haber hecho énfasis en ella, como resultado de los cambios, la competencia Integración de Valores subió 27 puntos porcentuales.

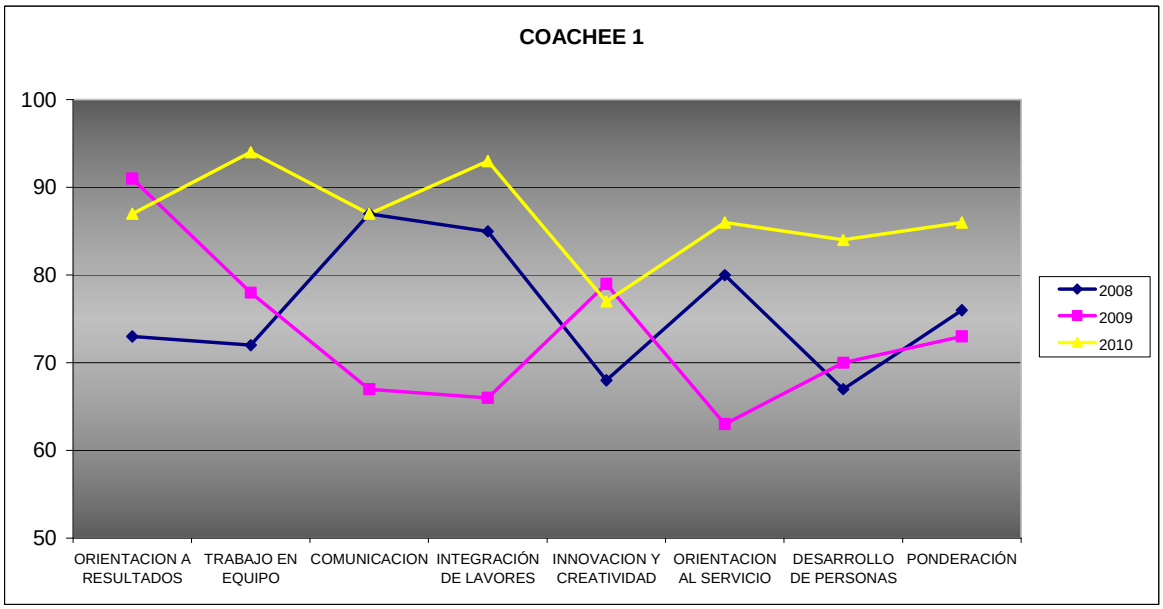
7. En términos globales su Evaluación de Competencias mejoró en 13 puntos porcentuales

COMPARATIVO DE EVALUACIÓN PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

COACHEE 1

AÑOS 2008, 2009, 2010

PERIODO	ORIENTACION A RESULTADOS	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACION	INTEGRACIÓN DE LAVORES	INNOVACION Y CREATIVIDAD	ORIENTACION AL SERVICIO	DESARROLLO DE PERSONAS	PONDERACIÓN
2008	73	72	87	85	68	80	67	76
2009	91	78	67	66	79	63	70	73
2010	87	94	87	93	77	86	84	86



PROCESO DE COACHING

CARACTERÍSTICAS DEL COACHEE No. 2

Sexo:	Masculino	**Edad:**	28 años
Profesión:	Psicólogo Industrial	**Estado civil:**	Soltero
Cargo anterior al proceso de coaching:	Asistente de Desarrollo Organizacional – Planta de Embutidos		
Cargo actual:	Asistente de Desarrollo Organizacional – Capacitación corporativa, INVERNA		

SITUACIÓN INICIAL

Fecha de ingreso a la empresa – septiembre 2008
Centro de responsabilidad – Planta Embutidos

COMPETENCIAS A DESARROLLAR EN EL PROCESO

- Orientación a resultados
- Comunicación
- Innovación y creatividad

SESIONES INDIVIDUALES

SESIÓN 1
Temas tratados • Manejo del cambio - reactividad • Equilibrio desempeño – expectativas • Orden - organización y manejo de agenda • Administración de conflictos – prudencia • Reactividad

Herramientas usadas en los talleres

- Life coaching
- La rueda de la vida
- Análisis de hábitos personales
- Proactividad

Herramientas usadas durante el Coaching

- Evaluación para el Desarrollo de Competencias (360º)
- Mayéutica

Plan de acción / tarea por sesión

- Alineamiento de la misión compañía con misión personal
- Revisar del orden y organización
- Clarificar visión de futuro

SESIÓN 2

Temas tratados

- Revisión del plan de acción
- Metas crucialmente importantes
- Administración del “no”
- Comparaciones y juicios vs. hechos y datos
- Imagen personal

Herramientas usadas en los talleres

- Competencias de Inteligencia Emocional
- Matriz de lo urgente y lo importante
- Modelo Spencer y Spencer

Herramientas usadas durante el Coaching

- Mayéutica
- Evaluación para el Desarrollo de Competencias (360º)
- Análisis de imagen personal

Plan de acción / tarea por sesión

- Lectura del hábito 3 de “7 Hábitos de las personas altamente efectivas”
- Desarrollar el hábito de usar la agenda
- Ver vídeo “Psicoanálisis del tiempo”
- Observar modelos

SESIÓN 3

Temas tratados

- Plan de acción individual
- Transición a una nueva área
- Seguridad personal
- Cierre de círculos
- Asertividad

Herramientas usadas en los talleres

- Control emocional
- Uso óptimo del tiempo
- Evaluación para el Desarrollo de Competencias

Herramientas usadas durante el Coaching

- Mayéutica
- Visualización del futuro
- Fijación de objetivos S.M.A.R.T.

Plan de acción / tarea por sesión

- Desarrollar objetivos SMART personales y laborales
- Organización: agenda, archivo, reuniones de expectativas y seguimiento
- Optimización del tiempo

SESIÓN 4

Temas tratados

- Procedimientos y adaptación
- Innovación
- Desarrollo de proyectos profesionales y personales
- Administración del “si” y del “no”

Herramientas usadas durante el Coaching

- Evaluación para el Desarrollo de Competencias (360º)
- Mayéutica
- Reflexión
- Asertividad

Plan de acción / tarea por sesión

- Reuniones semanales con el jefe
- Planteamiento de procedimientos para el área
- Preparación como facilitador interno

SESIÓN 5 – SESIÓN DE CIERRE

Temas tratados

- Revisión de la Evaluación para el Desarrollo de Competencias (360º)
- Análisis de fortalezas
- Plan de acción sobre áreas de mejora

Herramientas usadas

- Mayéutica
- Evaluación para el Desarrollo de Competencias
- Bitácoras del proceso

Plan de acción / tarea por sesión

- Desarrollar la asertividad
- Mantener el proceso de desarrollo continuo
- Plantear mejoras a los procesos y optimización de resultados

CONCLUSIONES

1. El proceso dio un muy buen resultado ya que vemos incrementos interesantes en las competencias trabajadas.

2. La competencia de Orientación a Resultados registra un incremento de 2 puntos porcentuales.

3. La competencia de Comunicación registra un incremento de 10 puntos porcentuales.

4. La competencia de Innovación y Creatividad registra un incremento de 10 puntos porcentuales.

5. El proceso de coaching llegó en un momento crucial ya que ayudó a direccionar de manera efectiva un cambio de área y de funciones.

6. En términos generales su evaluación de competencias mejoró en 3 puntos porcentuales.

OBSERVACIONES

Durante el proceso, este coachee tuvo un cambio de área y cambio de jefe – evaluador (Gerente de Capacitación y Entrenamiento).

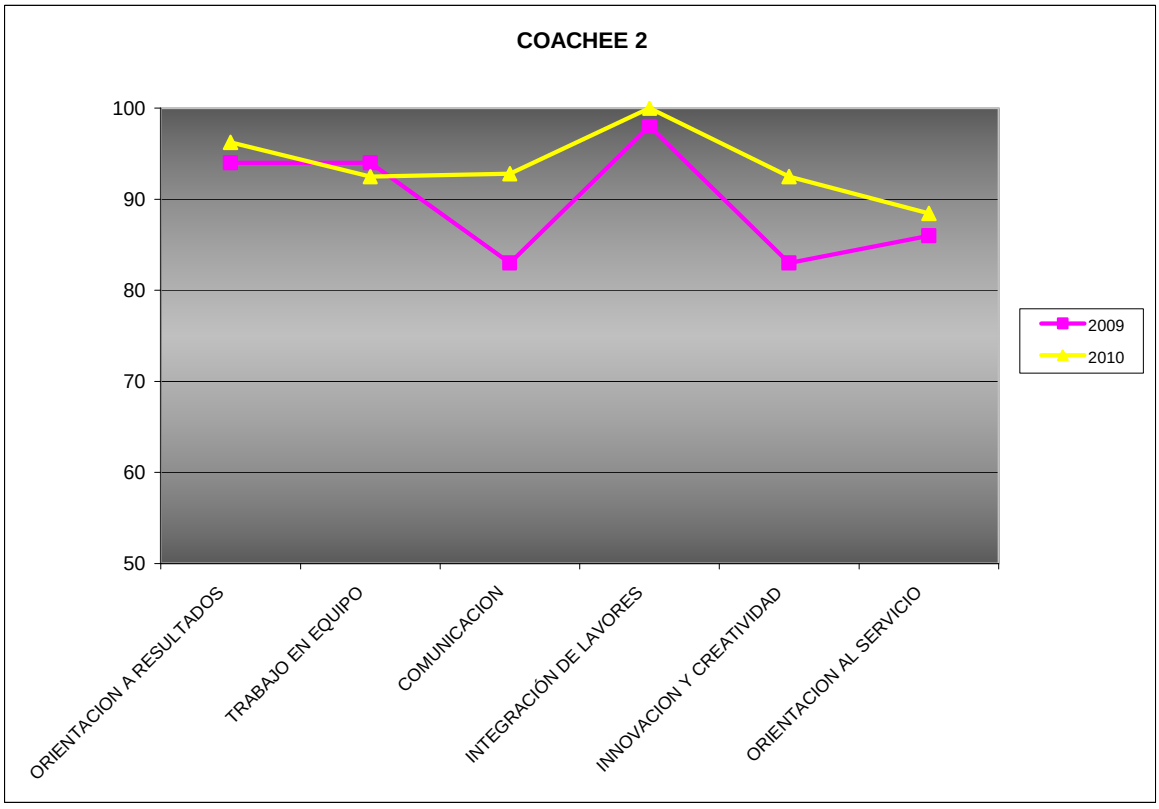
La adaptación del coachee a su nueva área y nuevas funciones fue trabajada en el proceso y al momento de la sesión de cierre es óptima.

COMPARATIVO DE EVALUACIÓN PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

COACHEE 2

AÑOS 2008, 2009, 2010

PERIODO	ORIENTACION A RESULTADOS	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACION	INTEGRACIÓN DE LAVORES	INNOVACION Y CREATIVIDAD	ORIENTACION AL SERVICIO	PONDERACIÓN
2009	94	94	83	98	83	86	89
2010	96	93	93	100	93	88	92



PROCESO DE COACHING

CARACTERÍSTICAS DEL COACHEE No. 3

Sexo:	Masculino	**Edad:**	31 años
Profesión:	Egresado de Psicología Industrial	**Estado civil:**	Casado
Cargo anterior al Proceso de coaching:	Asistente de Desarrollo Organizacional – Granjas de la región sierra		
Cargo actual:	Coordinador de Desarrollo Organizacional – Inverna		

SITUACIÓN INICIAL

Fecha de ingreso a la empresa – octubre 2008

Centro de responsabilidad – Granjas de la Sierra y Centro de Distribución Carcelén

COMPETENCIAS A DESARROLLAR EN EL PROCESO

- Comunicación
- Innovación y creatividad
- Orientación al servicio

SESIONES INDIVIDUALES

SESIÓN 1
Temas tratados • Sobrecarga laboral • Status quo vs. innovación • Orden y organización • Retos del nuevo cargo

Herramientas usadas en los talleres

- Life coaching
- Revisión de hábitos personales
- Equilibrio de vida

Herramientas usadas durante el Coaching

- Mayéutica
- Evaluación para el Desarrollo de Competencias (360º)
- Matriz de lo urgente y lo importante
- Observación y modelado

Plan de acción / tarea por sesión

- Priorización de actividades
- Observar modelos gerenciales cercanos
- Lecturas sobre negociación
- Lecturas comunicación efectiva

SESIÓN 2

Temas tratados

- Revisión de tarea – plan de acción
- Práctica de administración del “si flojo”
- Necesidades y oportunidades
- Ser acomodaticio Vs. Innovación
- Terminación de carrera universitaria

Herramientas usadas en los talleres

- Competencias de Inteligencia emocional
- Benchmarking
- Asertividad

Herramientas usadas durante el Coaching

- Mayéutica
- Modelado de excelencia
- Formato de planificador semanal
- Declaraciones

Plan de acción / tarea por sesión

- Desarrollar un listado de “quieros” con plazos
- Lectura “si de acuerdo”
- Utilizar el planificador semanal

SESIÓN 3

Temas tratados

- Revisión del plan de acción
- Asertividad e impulsividad
- Auto-confianza e influencia
- Uso de Quick wins y refuerzos

Herramientas usadas en los talleres

- Hábitos de efectividad
- Círculo de preocupación – círculo de influencia

Herramientas usadas durante el Coaching

- Evaluación para el Desarrollo de Competencias (360º)
- Mayéutica
- Quick wins
- Uso adecuado del “no” y el servicio
- Método POPS (prueba, operación, prueba, salida)

Plan de acción / tarea por sesión

- Definir un plan de acciones inmediatas sobre comunicación e innovación

SESIÓN 4

Temas tratados

- Enfoque y seguimiento
- Auto confianza y autoridad
- Cerebro triádico
- Proceso de aprendizaje

Herramientas usadas en los Talleres

- Comunicación efectiva
- Círculo de excelencia

Herramientas usadas dentro del Coaching

- Mayéutica
- Proporcionalidad del cerebro triádico
- El proceso de aprendizaje

Plan de acción / tarea por sesión

- Práctica de Autoridad e influencia con administradores de granja

SESIÓN 5

Temas tratados

- Resiliencia
- Cierre de círculos emocionales
- Terminación de carrera académica
- Equilibrio de vida

Herramientas usadas en los talleres

- “La rueda de la vida”
- Creencias potenciadoras

Herramientas usadas dentro del Coaching
• Evaluación para el Desarrollo de Competencias (360º) • Mayéutica • Determinación de indicadores de gestión
Plan de acción / tarea por sesión
• Desarrollar la plantilla de presupuestos • Reflexión sobre “La rueda de la vida” • Aplicación de Inteligencia emocional

SESIÓN 6 – SESIÓN DE CIERRE
Temas tratados
• Revisión de la Evaluación para el Desarrollo de Competencias (360º) • Análisis de fortalezas • Plan de acción sobre áreas de mejora
Herramientas usadas
• Mayéutica • Evaluación para el Desarrollo de Competencias • Bitácoras del proceso
Plan de acción / tarea por sesión
• Dar continuidad al proceso de mejoramiento • Aclarar expectativas con el nuevo jefe sobre comunicación, innovación y servicio

CONCLUSIONES

1. El proceso cualitativamente aportó al Coachee a clarificar sus fortalezas, a establecer estrategias de acción y a realizar cambios en su manera de pensar y actuar, conforme puede observarse en las hojas de Evaluación de las sesiones de Coaching.

2. Los resultados numéricos sin embargo muestran datos distintos a la realidad del Coachee ya que la persona recibió un ascenso y fue evaluada desde otro cargo.

3. La competencia de Comunicación disminuyó 4 puntos porcentuales.

4. La competencia de Innovación y Creatividad descendió 8 puntos porcentuales.

5. Orientación al servicio bajó 4 puntos porcentuales.

6. En términos generales su Evaluación de Competencias bajó en 6 puntos.

7. Observamos una diferencia amplia entre los valores de evaluación de sus colaboradores y clientes internos, por un lado, y el nuevo jefe (*Ver anexos de resultados de evaluación y ponderación de evaluadores del Coachee 3)*.

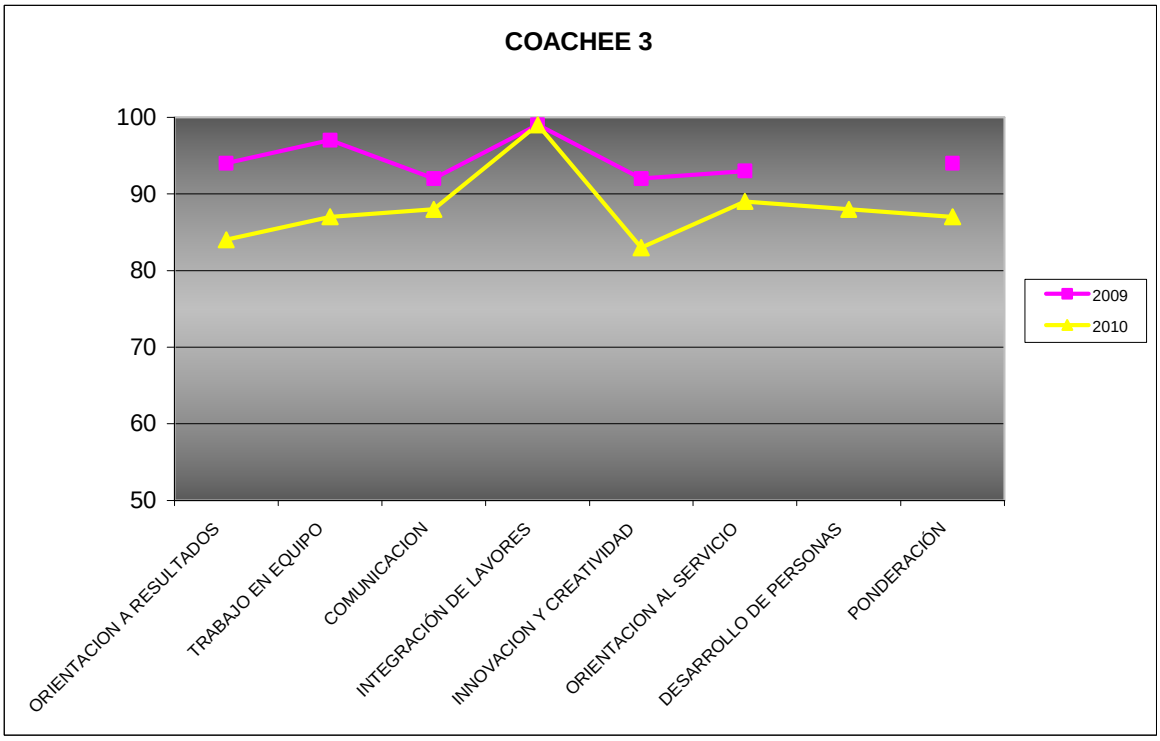
8. La adaptación del Coachee a su nuevo cargo fue trabajada en el proceso y al momento de la sesión de cierre es adecuada.

COMPARATIVO DE EVALUACIÓN PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

COACHEE 3

AÑOS 2008, 2009, 2010

PERIODO	ORIENTACION A RESULTADOS	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACION	INTEGRACIÓN DE LAVORES	INNOVACION Y CREATIVIDAD	ORIENTACION AL SERVICIO	DESARROLLO DE PERSONAS	PONDERACIÓN
2009	94	97	92	99	92	93		**94**
2010	84	87	88	99	83	89	88	**87**



PROCESO DE COACHING

CARACTERÍSTICAS DEL COACHEE No. 4

Sexo:	Masculino	**Edad:**	44 años
Profesión:	Doctor en Psicología	**Estado civil:**	Casado
Cargo anterior al proceso de coaching:	Jefe Regional de Desarrollo Organizacional – Inverna		
Cargo actual:	Jefe de Desarrollo Organizacional – Centro de Distribución		

SITUACIÓN INICIAL

Fecha de ingreso a la empresa – julio 2003

Centro de responsabilidad - Centro de Distribución

COMPETENCIAS A DESARROLLAR EN EL PROCESO

- Orientación a Resultados
- Innovación y Creatividad
- Comunicación

SESIONES INDIVIDUALES

SESIÓN 1
Temas tratados • Auto-reflexión • Inestabilidad por cambios • Aprendizaje y resiliencia • Actividades estratégicas vs. operativas
Herramientas usadas en los talleres • Life Coaching • Test de hábitos personales • Proactividad

Herramientas usadas dentro del Coaching

- Mayéutica
- Evaluación para el Desarrollo de Competencias (360º)
- Resiliencia
- Prioridades vs. operatividad

Plan de acción / tarea por sesión

- Completar Life Coaching
- Reflexión causas – consecuencias
- Establecer acciones correctivas

SESIÓN 2

Temas tratados

- Manejo de tiempos y prioridades
- Pensamiento operativo vs. sistémico
- Reactividad vs. proactividad
- Funciones y responsabilidades según el nivel

Herramientas usadas en los talleres

- Matriz de lo urgente y lo importante
- Metas crucialmente importantes
- Proactividad

Herramientas usadas dentro del Coaching

- Mayéutica
- Evaluación para el Desarrollo de Competencias (360º)
- Fijación de metas crucialmente importantes
- Administración del “si” y del “no”
- Reactividad

Plan de acción / tarea por sesión

- Lectura del libro “Empowerment”
- Lectura “Quién lleva el mono a cuestas?”
- Ver vídeo “Inversión del tiempo” (Crestcom)

SESIÓN 3

Temas tratados

- Manejo de la presión
- Negociación ganar - ganar
- Asumir e inferir vs. asertividad
- Equilibrio entre consideración y coraje

Herramientas usadas en los talleres

- Hábitos de efectividad
- Modelo ganar – ganar
- Asertividad y comunicación efectiva

Herramientas usadas durante el Coaching

- Mayéutica
- Evaluación para el desarrollo de competencias (360º)
- Ejercicios ganar - ganar

Plan de acción / tarea por sesión

- Revisar DVD “Estrategias de inversión del tiempo” (Coastal)
- Reflexionar sobre aprendizajes de las experiencias
- Iniciar planes de acción para mejorar procesos
- Llevar agenda física y electrónica

SESIÓN 4

Temas tratados

- Adaptación al cambio
- Comunicación asertiva
- Modelado de excelencia
- Mercadeo de imagen personal

Herramientas usadas durante el Coaching

- Cociente de cerebro triádico
- Mayéutica
- Evaluación para el Desarrollo de Competencias (360º)
- Modelo Iceberg de Spencer y Spencer

Plan de acción / tarea por sesión

- Lectura de libro “13 errores fatales de los Gerentes”
- Lecturas de Innovación y creatividad
- Definición de un plan de acción: metas, acciones, responsables, fechas, recursos, indicadores

SESIÓN 5 - SESIÓN DE CIERRE

Temas tratados

- Revisión de datos de la nueva Evaluación para el Desarrollo de Competencias
- Análisis de fortalezas
- Plan de acción sobre áreas de mejora

Herramientas usadas dentro del Coaching

- Mayéutica
- Evaluación para el Desarrollo de Competencias (360º)
- Bitácoras del proceso

Plan de acción / tarea por sesión

- Dar continuidad al proceso de mejoramiento
- Mostrar el desarrollo y madurez profesional

CONCLUSIONES

1. El proceso de Coaching fue bastante confrontativo al buscar incrementar la capacidad de “El observador” del Coachee.

2. En el transcurso del proceso fue necesario insistir en la proactividad y resiliencia ya que se encontró una actitud de “victimismo” fuertemente establecida.

3. La competencia de Orientación a Resultados registra un incremento de 16 puntos porcentuales.

4. La competencia de Comunicación ofrece un incremento de 7 puntos porcentuales.

5. La competencia de Innovación y creatividad se disminuyó en 5 puntos porcentuales.

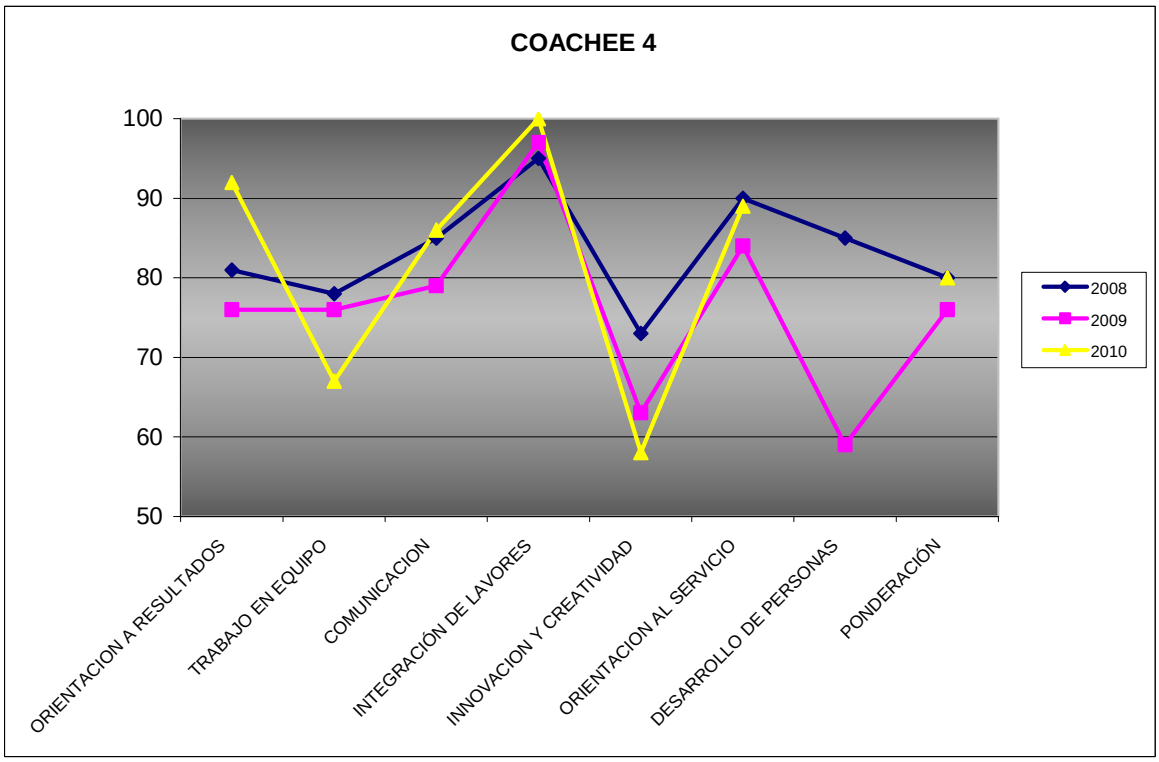
6. En términos generales su Evaluación de Competencias mejoró en 4 puntos porcentuales.

COMPARATIVO DE EVALUACIÓN PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

COACHEE 4

AÑOS 2008, 2009, 2010

PERIODO	ORIENTACION A RESULTADOS	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACION	INTEGRACIÓN DE LAVORES	INNOVACION Y CREATIVIDAD	ORIENTACION AL SERVICIO	DESARROLLO DE PERSONAS	PONDERACIÓN
2008	81	78	85	95	73	90	85	80
2009	76	76	79	97	63	84	59	**76**
2010	**92**	67	**86**	**100**	58	**89**		**80**



PROCESO DE COACHING

CARACTERÍSTICAS DEL COACHEE No. 5

Sexo:	Femenino	**Edad:**	32 años
Profesión:	Psicóloga	**Estado civil:**	Divorciada
Cargo anterior al proceso de coaching:	Jefe de Desarrollo Organizacional – Planta de Aves		
Cargo actual:	No hubo cambio de posición durante el proceso		

SITUACIÓN INICIAL

Fecha de ingreso a la empresa – enero 2004

Centro de responsabilidad – Planta de Aves

COMPETENCIAS A DESARROLLAR EN EL PROCESO

- Orientación a Resultados
- Comunicación

SESIONES INDIVIDUALES

SESIÓN 1
Temas tratados • Manejo de conflictos • Administración del cambio • Orientación a resultados • Equipos de alto desempeño
Herramientas usadas en los Talleres • Life Coaching • Equilibrio de vida personal • Análisis de hábitos personales

Herramientas usadas dentro del Coaching

- Mayéutica
- Evaluación para el Desarrollo de Competencias (360º)
- El proceso de formación del equipo

Plan de acción / tarea por sesión

- Revisión vídeo “Gung Ho” (trabajo en equipo)
- Lectura del libro “5 disfunciones de un equipo”
- Coordinar un taller de “Empowerment, Delegación y Liderazgo Situacional”

SESIÓN 2

Temas tratados

- Revisión de plan personal de acción
- Comunicación efectiva
- Manejo de conflictos
- Orientación a la tarea y orientación a las personas

Herramientas usadas en los Talleres

- Competencias de Inteligencia Emocional
- Comunicación asertiva
- Tercera posición y columna izquierda

Herramientas usadas dentro del Coaching

- Mayéutica
- Evaluación para el Desarrollo de Competencias

Plan de acción / tarea por sesión

- Lectura “Confianza – La cuenta bancaria emocional” de Stehen Covey
- Aplicación en la gestión de la comunicación efectiva

SESIÓN 3

Temas tratados

- Metas crucialmente importantes
- Equilibrio producción – capacidad de producción
- Servicio al cliente interno
- Planificación de proyectos

Herramientas usadas en los Talleres

- FODA personal
- Cociente de cerebro triádico

Herramientas usadas dentro del Coaching

- Mayéutica
- Evaluación para el desarrollo de competencias
- Visualización de futuro
- Método P.E.R.T.

Plan de acción / tarea por sesión

- Ver DVD “Estrategia de inversión del tiempo” (Crestcom)
- Definir 3 metas crucialmente importantes
- Revisar el equilibrio vida personal - trabajo

SESIÓN 4

Temas tratados

- El proceso de aprendizaje
- El proceso de desarrollo
- Desarrollo de conductas de apoyo
- Sintonía y Rapport

Herramientas usadas en los talleres

- Pasos del proceso de aprendizaje
- Pasos del proceso de desarrollo
- Conductas de apoyo y conductas de dirección

Herramientas usadas dentro del Coaching
• Mayéutica • Asertividad
Plan de acción / tarea por sesión
• Reorganización de funciones y apoyo en el área • Redefinición de planes y cronogramas de capacitación • Aplicar la lectura “5 disfunciones de un equipo de trabajo” al equipo de Cadena de valor de la Planta

SESIÓN 5 – CIERRE
Temas tratados
• Revisión de datos de la nueva Evaluación para el Desarrollo de Competencias (360º) • Análisis de fortalezas • Plan de acción sobre áreas de mejora • Revisión de oportunidades respecto a la innovación y al trabajo en equipos multidisciplinarios
Herramientas usadas dentro del Coaching
• Mayéutica • Evaluación para el desarrollo de Competencias • Metáforas
Plan de acción / tarea por sesión
• Mantener el proceso de desarrollo continuo

CONCLUSIONES

1. El proceso dio un resultado positivo en relación al equilibrio que desarrolló la Coachee entre la orientación a resultados y la orientación a las personas, conforme puede confirmarse en sus evaluaciones de las sesiones.

2. La competencia de Orientación a Resultados, registra un incremento de 2 puntos porcentuales, que es considerable dado el alto nivel de la Coachee.

3. La competencia de Comunicación, registra una disminución de 3 puntos porcentuales.

4. En términos generales su Evaluación de Competencias disminuyó 7 puntos porcentuales.

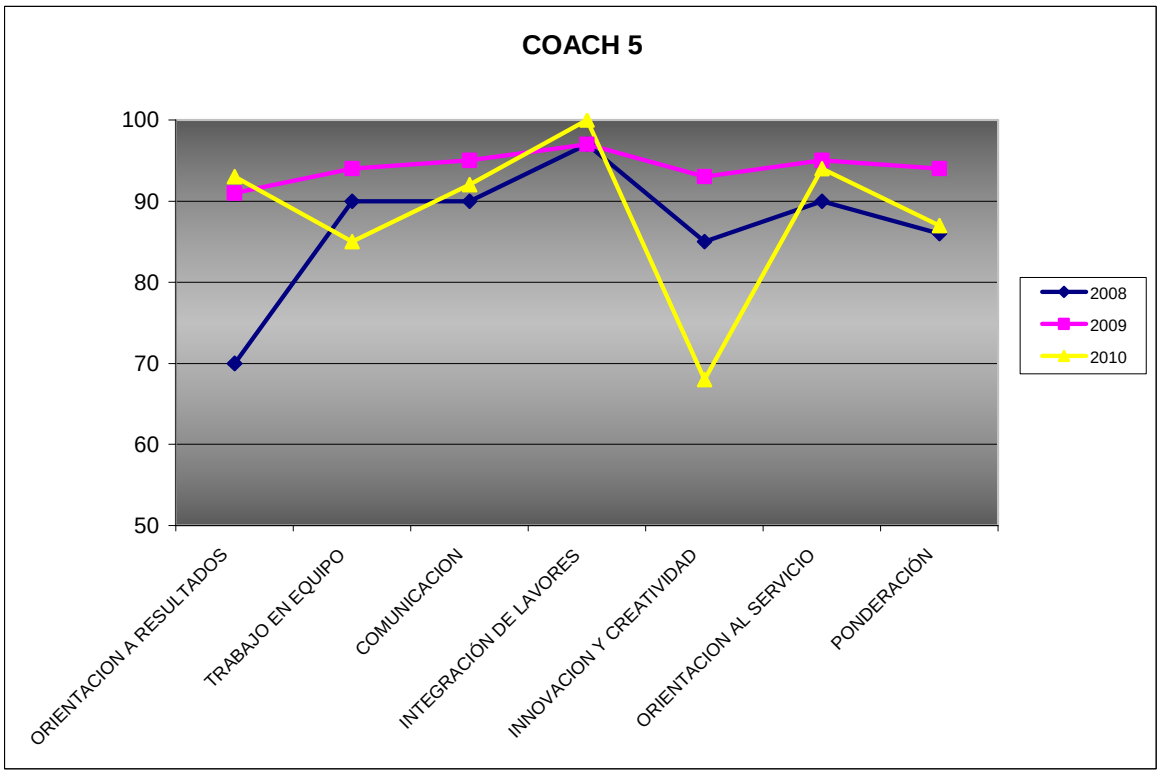
5. Encontramos en la Coachee un alto potencial de desarrollo y crecimiento.

COMPARATIVO DE EVALUACIÓN PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

COACHEE 5

AÑOS 2008, 2009, 2010

PERIODO	ORIENTACION A RESULTADOS	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACION	INTEGRACIÓN DE LAVORES	INNOVACION Y CREATIVIDAD	ORIENTACION AL SERVICIO	PONDERACIÓN
2008	70	90	90	97	85	90	86
2009	91	94	95	97	93	95	**94**
2010	**93**	85	92	100	68	94	**87**



PROCESO DE COACHING

CARACTERÍSTICAS DEL COACHEE No. 6

Sexo:	Femenino	**Edad:**	27 años
Profesión:	Cuarto año – Psicología	**Estado civil:**	Soltera
Cargo anterior al proceso de coaching:	Jefe de Desarrollo Organizacional – Planta de Alimentos		
Cargo actual:	No hubo cambio de posición durante el proceso		

SITUACIÓN INICIAL

Fecha de ingreso a la empresa – julio 2003

Centro de responsabilidad – Planta de Alimentos

COMPETENCIAS A DESARROLLAR EN EL PROCESO

- Orientación a Resultados
- Comunicación
- Innovación y creatividad

SESIONES INDIVIDUALES

SESIÓN 1
Temas tratados • Orientación a resultados • Visión de futuro • Imagen profesional y personal • Culminación de formación universitaria
Herramientas usadas en los talleres • Life Coaching • Inventario de hábitos personales • Áreas de equilíbrio de vida

Herramientas usadas dentro del Coaching

- Mayéutica
- Evaluación para el Desarrollo de Competencias (360º)
- Quiebres y ganancias secundarias
- Manejo de la auto-crítica

Plan de acción / tarea por sesión

- Clarificar y desarrollar la visión de futuro
- Inscripción y matrícula en la Universidad

SESIÓN 2

Temas tratados

- Revisión del plan de acción
- Orientación a resultados
- Cumplimiento de plazos y tiempos
- Orden y organización (agenda)

Herramientas usadas en lo talleres

- Análisis de las competencias de Inteligencia Emocional
- Auto control
- Quick Wins

Herramientas usadas dentro del Coaching

- Mayéutica
- Evaluación para el Desarrollo de Competencias (360º)
- La rueda de la vida – equilibrio
- Seguimiento a actividades y planes

Plan de acción / tarea por sesión

- Analizar el vídeo “Psicoanálisis del tiempo”
- Generar el hábito de apuntar las actividades relevantes en la agenda (laborales y personales)
- Asegurar orden y organización (acordeón, F.U., carpetas, archivos)
- Revisar el libro “7 hábitos de la gente altamente efectiva”, “Confianza – La cuenta bancaria emocional”

SESIÓN 3

Temas tratados

- Revisión de planes de acción
- Proceso de maduración profesional de los colaboradores
- Liderazgo situacional y Delegación
- Sintonía y Rapport
- Tolerancia

Herramientas usadas en los talleres

- Hábitos de efectividad
- Sintonía y Rapport

Herramientas usadas durante el Coaching

- Mayéutica
- Evaluación para el desarrollo de Competencias (360º)
- Análisis del proceso de maduración profesional de los colaboradores
- Liderazgo situacional, empowerment y delegación

Plan de acción / tarea por sesión

- Lectura del libro “Empowerment”
- Ver vídeo “El factor velocidad en el trabajo” (Crestcom)
- Delegar actividades operativas conforme al nivel de madurez

SESIÓN 4

Temas tratados

- Revisión de tareas
- Proceso de aprendizaje
- Marketing personal y del área
- Comunicación asertiva

Herramientas usadas en los talleres

- Cerebro triádico
- Sintonía y Rapport
- Modelo Spencer y Spencer

Herramientas usadas dentro del Coaching

- Mayéutica
- Manejo de la auto-crítica
- Comunicación asertiva

Plan de acción / tarea por sesión

- Leer el libro “Coaching, el arte de soplar las brasas”
- Trabajar sobre el lenguaje corporal
- Tomar Taller “Mind Castle” (Taller vivencial usando herramientas de PNL)

SESIÓN 5

Temas tratados

- Hábito de ordenar y priorizar las actividades
- Planificación y seguimiento
- Calidad del trabajo y las presentaciones
- Control del lenguaje corporal
- El reto del cambio

Herramientas usadas en los talleres

- Equilibrio – “La rueda de la vida”
- Proceso de creación “Disney”

Herramientas usadas durante el Coaching

- Mayéutica
- Evaluación para el desarrollo de Competencias (360º)
- Ejercicio del espejo

Plan de acción / tarea por sesión

- Practicar el control de respuestas corporales automáticas
- Planificar actividades laborales y personales y ponerlas en agenda
- Lectura del libro “Inteligencia espiritual con PNL”

SESIÓN 6 – CIERRE

Temas tratados

- Revisión de datos de la nueva Evaluación para el Desarrollo de Competencias
- Análisis de fortalezas
- Plan de acción sobre trabajo en equipo e innovación
- Marketing personal

Herramientas usadas durante el Coaching

- Mayéutica
- Evaluación para el desarrollo de Competencias (360º)
- Modelado de excelencia
- Bitácoras de sesiones anteriores
- Metáfora de la “cancha de basket”

Plan de acción / tarea por sesión

- Aplicar los aprendizajes
- Mantener vigente el proceso
- Lectura del libro “La vocecita”
- Lectura de fábulas empresariales

CONCLUSIONES

1. El proceso avanzó bastante bien, se trabajaron temas laborales trascendentes e inclusive algunos temas de tipo personal que la Coachee planteó durante las sesiones.

2. La competencia de Orientación a resultados registro un descenso de 6 puntos porcentuales respecto al período anterior.

3. La competencia de Comunicación disminuyó en 7 puntos porcentuales respecto al período anterior.

4. La competencia de Innovación y Creatividad registra un decremento de 25 puntos porcentuales.

6. En términos generales su Evaluación de Competencias disminuyó en 11 puntos porcentuales.

7. Los resultados numéricos no resultan coherentes con los progresos alcanzados por la Coachee.

OBSERVACIONES

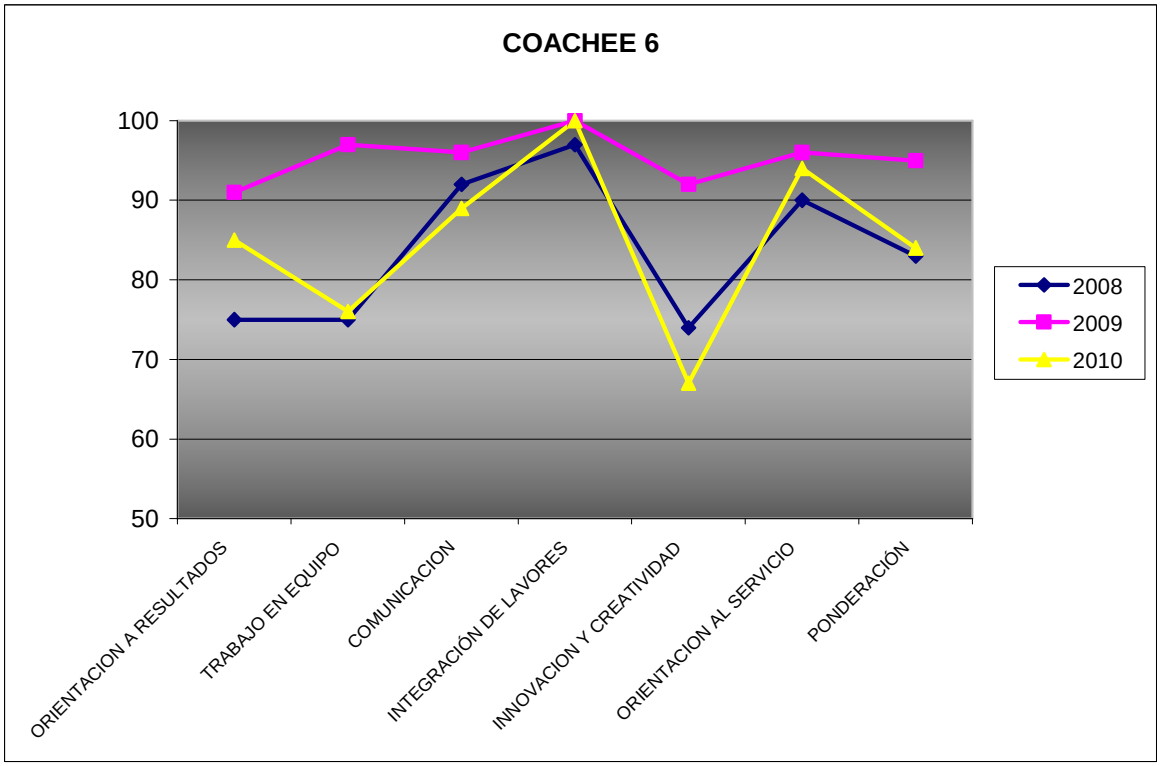
En la sesión de cierre se recomendó aclarar las expectativas de conductas y resultados con la Gerencia, de modo que el proceso revisado durante el coaching pueda ser puesto en práctica.

COMPARATIVO DE EVALUACIÓN PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

COACHEE 6

AÑOS 2008, 2009, 2010

PERIODO	ORIENTACION A RESULTADOS	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACION	INTEGRACIÓN DE LAVORES	INNOVACION Y CREATIVIDAD	ORIENTACION AL SERVICIO	PONDERACIÓN
2008	75	75	92	97	74	90	83
2009	91	97	96	100	92	96	**95**
2010	85	76	89	**100**	67	94	**84**



PROCESO DE COACHING

CARACTERÍSTICAS DEL COACHEE No. 7

Sexo:	Femenino	**Edad:**	32 años
Profesión:	Ingeniera en Administración de Personal	**Estado civil:**	Casada
Cargo anterior al proceso de coaching:	Coordinadora de Desarrollo Organizacional – INVERNA		
Cargo actual:	Jefe de Desarrollo Organizacional – Inverna		

SITUACIÓN INICIAL

Fecha de ingreso a la empresa – febrero 2002
Centro de responsabilidad – Edificio Inverna

COMPETENCIAS A DESARROLLAR EN EL PROCESO

- Orientación a Resultados
- Trabajo en equipo

SESIONES INDIVIDUALES

SESIÓN 1
Temas tratados • Sobrecarga de trabajo • Manejo del estrés y resiliencia • Equilibrio de vida • Liderazgo situacional y delegación efectiva
Herramientas usadas en los talleres • Life Coaching • “La rueda de la vida” • FODA personal

Herramientas usadas durante el Coaching

- Mayéutica
- Evaluación de competencias (360º)
- Modelo Spencer y Spencer
- Liderazgo situacional y delegación efectiva

Plan de acción / tarea por sesión

- Leer el resumen ejecutivo de Empowerment
- Lectura “Quien lleva el mono a cuestas”
- Ver DVD “manejo del estrés” (Crestcom)
- Ser dura con los problemas y suave con las personas

SESIÓN 2

Temas tratados

- Revisión del plan de acción
- Desarrollo de “el observador”
- Inteligencia emocional y tolerancia
- Administración de relaciones personales
- Manejo de conflictos

Herramientas usadas en los talleres

- Competencias de Inteligencia Emocional
- Test de análisis de emociones
- Comunicación asertiva
- Estados de Ánimo

Herramientas usadas dentro del Coaching

- Mayéutica
- Quiebres
- Tercera posición
- Columna izquierda
- Manejo de agenda

Plan de acción / tarea por sesión

- Reunión con el equipo de trabajo (jefe y colaboradores)
- Asegurar feedback
- Lectura de Inteligencia Emocional “Anatomía de la Ira” de Goleman
- Lectura “Coaching, el arte de soplar las brasas” – Columna izquierda

SESIÓN 3

Temas tratados

- Manejo del cambio y tolerancia
- Comunicación efectiva
- Trabajo en equipo
- Desarrollo de competencias

Herramientas usadas en los talleres

- Cociente de cerebro triádico
- Hábitos de efectividad
- El proceso de desarrollo de competencias
- Metas crucialmente importantes

Herramientas usadas durante el Coaching

- Mayéutica
- Evaluación de Competencias (360º)
- Equilibrio
- Metáfora de la “cancha de básquet”

Plan de acción / tarea por sesión

- Prácticas de control y manejo de estrés
- Lectura de cambio y adaptación

SESIÓN 4

Temas tratados

- Revisión del plan de acción
- Orientación a resultados
- Equilibrio entre consideración y coraje
- Participación intergrupal

Herramientas usadas en los talleres

- Test de Inteligencia emocional
- Proactividad Vs. Reactividad
- Asertividad e influencia
- Modelado de Excelencia

Herramientas usadas dentro del Coaching

- Mayéutica
- Metáfora de la balanza consideración – coraje
- Organización del tiempo

Plan de acción / tarea por sesión

- Priorizar los temas importantes
- Definir actividades para incrementar la participación intergrupal
- Desarrollo de respuestas proactivas
- Actividades de manejo de estrés

SESIÓN 5

Temas tratados

- Revisión del plan de acción
- Temas personales de relación de pareja
- Los lenguajes del amor
- Patrones de búsqueda del inconsciente
- Niveles de madurez - interdependencia

Herramientas usadas dentro del Coaching

- Mayéutica
- Modelo Spencer y Spencer
- Modelo de madurez de Covey
- Escalada del conflicto

Plan de acción / tarea por sesión

- Lectura del libro “La caja”. Aplicaciones.
- Lectura del libro “juegos en que participamos”. Aplicaciones.

SESIÓN 6 – CIERRE

Temas tratados

- Revisión de datos de la última Evaluación para el Desarrollo de Competencias (360º)
- Análisis de fortalezas
- Plan de acción sobre áreas de mejora
- Desarrollo de la aplicación de conocimientos y de innovación
- Atención a procesos de actualización y aplicación de conocimientos

Herramientas usadas dentro del Coaching

- Mayéutica
- Mentoring
- Evaluación para el Desarrollo de Competencias (360º)

Plan de acción / tarea por sesión

- Aclarar expectativas con la Gerencia de reporte
- Mejorar el marketing personal
- Mantener el proceso de mejoramiento
- Incrementar la lectura de temas de desarrollo personal

CONCLUSIONES

1. El proceso fue de mucho aporte ya que llegó en un momento coyuntural en que la Coachee soportaba mucha presión laboral.

2. En el transcurso del proceso se dieron cambios que llevaron a un estado de equilibrio y mayor productividad.

3. Pudimos trabajar temas laborales importantes e inclusive algunos temas de tipo personal que la Coachee planteó durante las sesiones.

4. Vemos una disminución de 2 puntos porcentuales en la competencia de Orientación a Resultados.

5. Vemos un incremento de 2 puntos porcentuales en la competencia de Trabajo en Equipo.

6. La competencia de Innovación y Creatividad registra un decremento de 18 puntos porcentuales.

7. En términos generales su Evaluación de Competencias disminuyó en 7 puntos porcentuales.

OBSERVACIONES

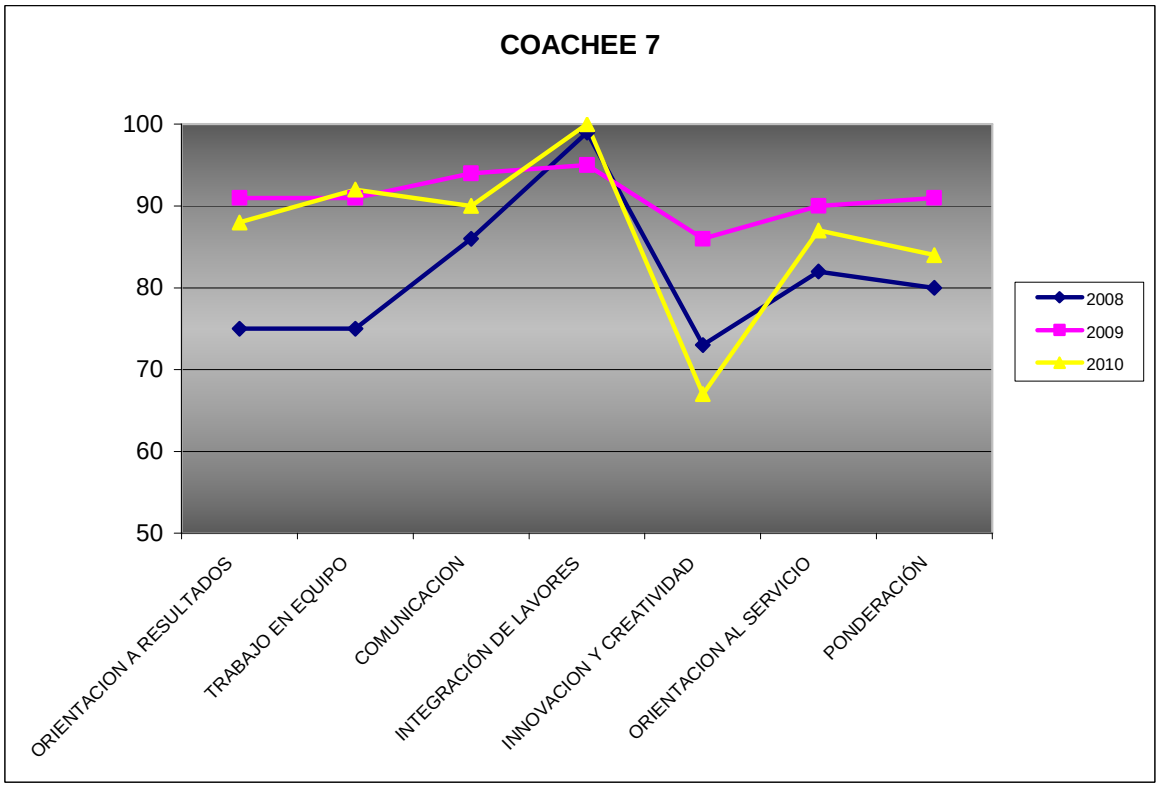
En la sesión de cierre se recomendó aclarar las expectativas de conductas y resultados con la Gerencia, de modo que el proceso revisado durante el Coaching pueda ser puesto en práctica.

COMPARATIVO DE EVALUACIÓN PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

COACHEE 7

AÑOS 2008, 2009, 2010

PERIODO	ORIENTACION A RESULTADOS	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACION	INTEGRACIÓN DE LAVORES	INNOVACION Y CREATIVIDAD	ORIENTACION AL SERVICIO	PONDERACIÓN
2008	75	75	86	99	73	82	80
2009	91	91	94	95	86	90	**91**
2010	88	**92**	90	**100**	67	87	**84**



PROCESO DE COACHING

CARACTERÍSTICAS DEL COACHEE No. 8

Sexo:	Femenino	**Edad:**	43 años
Profesión:	Magíster en Trabajo Social	**Estado civil:**	Casada
Cargo anterior al proceso de coaching:	Trabajadora Social		
Cargo actual:	Jefe de Trabajado Social – INVERNA		

SITUACIÓN INICIAL

Fecha de ingreso a la empresa – octubre 1998

Centro de responsabilidad – todo el país

COMPETENCIAS A DESARROLLAR EN EL PROCESO

- Orientación a Resultados
- Trabajo en equipo
- Innovación y Creatividad

SESIONES INDIVIDUALES

SESIÓN 1
Temas tratados • Perfeccionismo • Manejo del cambio y dirección de equipos • Equilibrio de vida laboral y personal • Delegación y empoderamiento • Manejo de situaciones difíciles

Herramientas usadas en los talleres

- Life Coaching
- La rueda de la vida
- Análisis de hábitos personales

Herramientas usadas dentro del Coaching

- Mayéutica
- Lecturas de Delegación y Empowerment

Plan de acción / tarea por sesión

- Atender las necesidades de desarrollo del equipo
- Lectura “PNL en 21 días”

SESIÓN 2

Temas tratados

- Modelado de valores
- Administración de equipos de alto desempeño
- Motivación – beneficios no monetarios
- Revisión de resultados – seguimiento de avance
- Principio de autoridad

Herramientas usadas durante los talleres

- Competencias de Inteligencia emocional
- Asertividad

Herramientas usadas dentro del Coaching

- Mayéutica
- Desarrollo de “el observador”
- Beneficios no monetarios
- Motivación: teoría de factores motivadores e higiénicos de Herzberg

Plan de acción / tarea por sesión

- Práctica de asertividad
- Revisión de quick wins.
- Compartir con la Gerencia las inquietudes del equipo sobre beneficios no monetarios

SESIÓN 3

Temas tratados

- Cambios y mejoras
- Innovación y creatividad
- Marketing personal y del área
- Proceso de desarrollo de personas
- Acción - consecuencias

Herramientas usadas en los talleres

- Hábitos de efectividad
- Liderazgo personal e imagen

Herramientas usadas dentro del Coaching

- Mayéutica
- Modelo Spencer y Spencer
- Proceso de desarrollo de personas

Plan de acción / tarea por sesión

- Plan de acción proyectos innovadores - posicionar
- Desarrollo de proyectos y ejecución
- Mostrar resultados, mercadear imagen

SESIÓN 4

Temas tratados

- Revisión del plan de acción
- Posicionamiento del área
- Innovación y creatividad
- Fortalecimiento del equipo

Herramientas usadas en los talleres

- Visión de futuro
- Empowerment y delegación
- Cerebro triádico

Herramientas usadas dentro del Coaching

- Mayéutica
- Evaluación de competencias (360º)

Plan de acción / tarea por sesión

- Implementar procesos de empoderamiento y delegación
- Desarrollar e integrar a los miembros nuevos del equipo
- Venta de proyectos internos como: inteligencia financiera, alcoholismo, hacinamiento, diagnóstico socio – económico
- Aplicar los conocimientos de cerebro triádico a la conducción del equipo
- Definición de reuniones periódicas

SESIÓN 5 – CIERRE

Temas tratados

- Revisión de datos de la última Evaluación para el Desarrollo de Competencias
- Análisis de fortalezas
- Plan de acción sobre áreas de mejora
- Desarrollo continuo del proceso

Herramientas usadas
• Mayéutica • Evaluación para el Desarrollo de Competencias
Plan de acción / tarea por sesión
• Aclarar expectativas con la Gerencia de reporte sobre comunicación y servicio • Mantener el proceso de mejoramiento

CONCLUSIONES

1. El proceso fue muy bueno y aportó en un momento en que la Coachee se hacia cargo de liderar los esfuerzos del área a nivel nacional.

2. Pudimos trabajar temas laborales trascendentes e incluso se compartieron algunos temas de tipo personal que la Coachee planteó durante las sesiones.

3. Los resultados cuantitativos de inicio eran buenos, por lo que nos centramos en consolidar el liderazgo nacional del área y pulir las competencias de Orientación a Resultados e Innovación y Creatividad.

4. La competencia de Orientación a Resultados registra un crecimiento de 7 puntos porcentuales.

5. La competencia de Innovación y Creatividad registra un crecimiento de 4 puntos porcentuales.

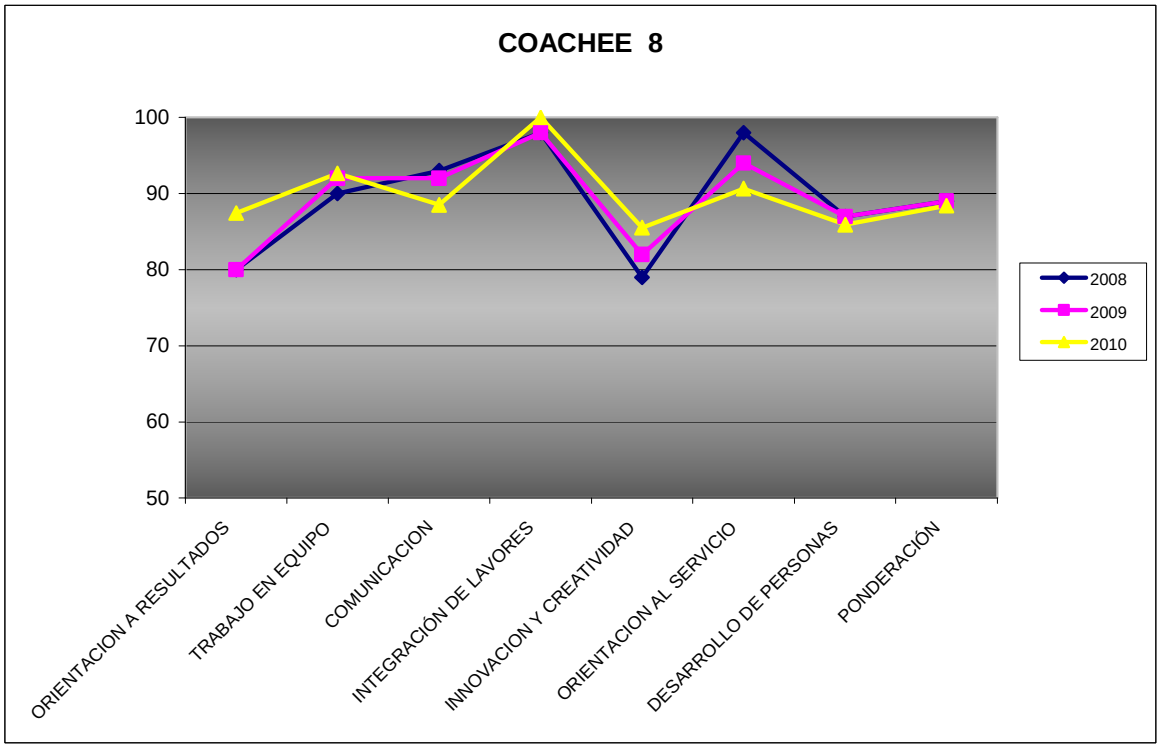
6. En términos generales su Evaluación de Competencias disminuyó en 1 punto porcentual.

COMPARATIVO DE EVALUACIÓN PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

COACHEE 8

AÑOS 2008, 2009, 2010

PERIODO	ORIENTACION A RESULTADOS	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACION	INTEGRACIÓN DE LAVORES	INNOVACION Y CREATIVIDAD	ORIENTACION AL SERVICIO	DESARROLLO DE PERSONAS	PONDERACIÓN
2008	80	90	93	98	79	98	87	89
2009	80	92	92	98	82	94	87	**89**
2010	**87**	**93**	89	**100**	**86**	91	86	**88**



4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

4.1 CONCLUSIONES

Conseguimos definir e implementar una metodología integral que aseguró el desarrollo de las competencias genéricas del equipo de Desarrollo Organizacional de la región sierra de PRONACA C.A.

En los cuatro meses iniciales del 2010 y durante el desarrollo de este proyecto pudimos identificar cambios significativos en la estructura del área de Desarrollo Organizacional de PRONACA C.A.

Estos cambios nos significaron pequeños ajustes a nuestro plan inicial, como el retraso en la fecha de inicio de nuestras actividades.

Es importante mencionar que los cambios incluyeron:

- Tres gerentes cambiaron o modificaron sus funciones;
- Hubo movimientos internos de acuerdo a planes de carrera,
- Salió un Jefe de Desarrollo Organizacional,
- Se contrató un nuevo integrante para suplir la vacante,
- Se realizó una democión interna,
- Todos los coachees cambiaron de jefe inmediato durante el 2010.

Todos estos movimientos hicieron aún más evidente la necesidad de nuestra intervención, proceso que permitiría darle continuidad a la gestión del área.

Confirmamos la necesidad de que el proyecto fuera realizado entre dos personas debido a la profundidad del mismo, ya que compilamos varias líneas teóricas como desarrollo basado en competencias, técnicas de capacitación y entrenamiento, liderazgo personal, inteligencia emocional, herramientas de programación neurolingüística y coaching.

Nuestro diagnóstico inicial menciona que la valoración general del personal de Desarrollo Organizacional mostraba valores altos en la evaluación del 2009, sin embargo, los resultados de la gestión individual mostraban oportunidades de mejora, ya que había quejas por demoras, incumplimiento de fechas y falencias en el servicio.

Después del análisis de los resultados de cada evaluador en cada período, se puede observar claramente una marcada tendencia del jefe-evaluador del 2009, a calificar generosamente a todos sus colaboradores con valores muy altos. A diferencia del jefe-evaluador del 2010 que fue mucho más estricto y en algunos casos, tendiente a la baja. Este factor, junto con los cambios mencionados en la página anterior afectaron para que dos de las siete competencias hayan tenido una ligera baja, respecto de la puntuación de año anterior.

Una vez obtenidos los datos de la evaluación de desempeño del 2010 y analizando los valores globales, se puede observar que el grupo mejoró en cinco de siete competencias, con respecto al 2009.

Se elevó en medio punto porcentual el nivel de la competencia organizacional "Orientación a Resultados" de las Jefaturas del área de Desarrollo Organizacional de la región sierra.

Se elevó en catorce puntos porcentuales el nivel de la competencia organizacional "Desarrollo de Personas" del mismo grupo, teniendo en cuenta que solo se comparan los resultados de tres coachees que puntúan en esta competencia.

Consolidando los resultados, hacemos una comparación por competencia, entre los resultados del 2009 y 2010 y mencionamos además las tres que mayor incremento mostraron, con los siguientes resultados:

- Integración de Valores – 5,2 puntos porcentuales (incremento conseguido como resultado de todo el proceso)

- Orientación al Servicio – 2,2 puntos porcentuales

- Comunicación – 1,7 puntos porcentuales

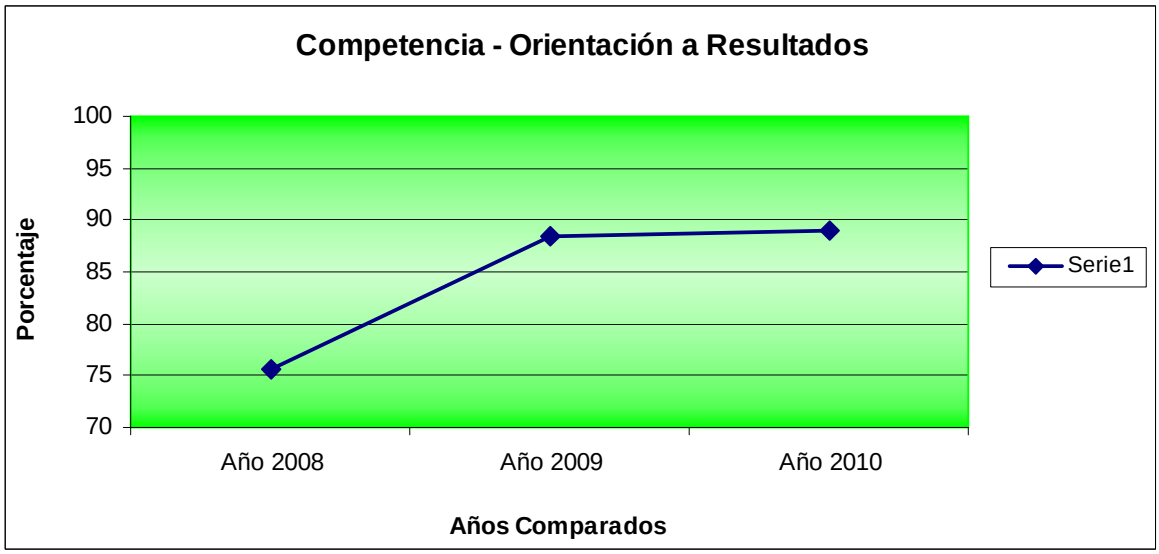
Conforme avanzamos en nuestro proyecto y dado el cambio de jefatura sucedido en el 2009 y su tendencia de evaluación, decidimos incluir los datos cuantitativos del 2008, con el fin de tener mayores datos de comparación y buscar tendencias. Concluimos que entre el 2008 y el 2010, cinco competencias suben, excepto dos que mantiene su calificación.

Presentamos a continuación, gráficos comparativos que incluyen los valores cuantitativos grupales logrados por competencia en los años 2008, 2009 y 2010.

Leyendo las evaluaciones cualitativas realizadas por los participantes, podemos afirmar que todos los coachees sin excepción, coinciden en que el proceso fue enriquecedor para ellos, tanto personal como profesionalmente, les dio una perspectiva y visión diferentes y mayores herramientas para buscar su excelencia.

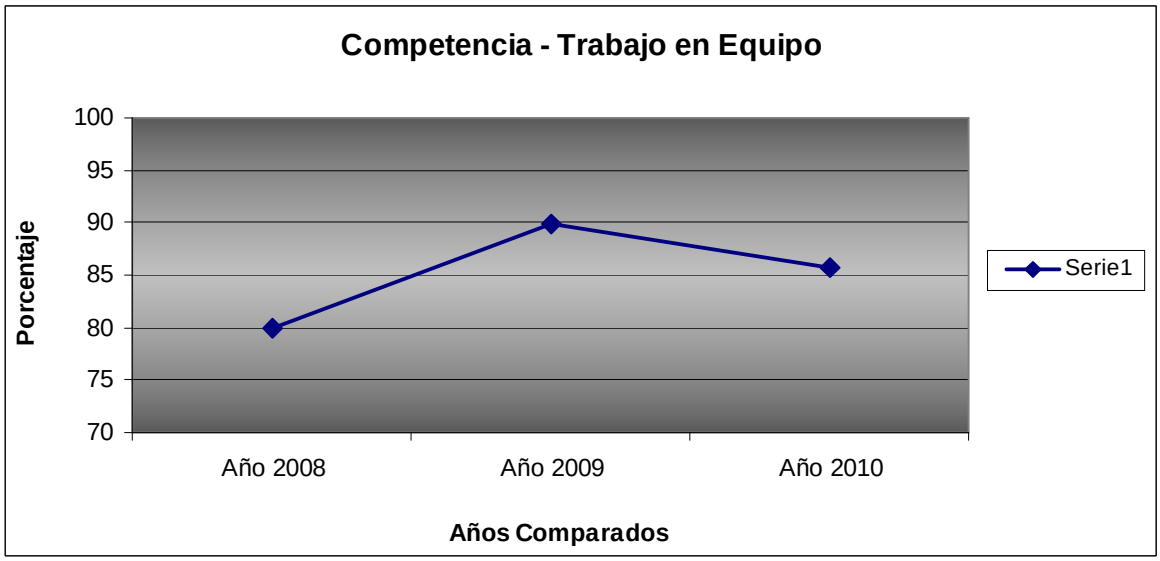
COMPARATIVO POR COMPETENCIA AÑOS 2008, 2009, 2010

1	Año 2008	75,66
	Año 2009	88,5
	Año 2010	88,96



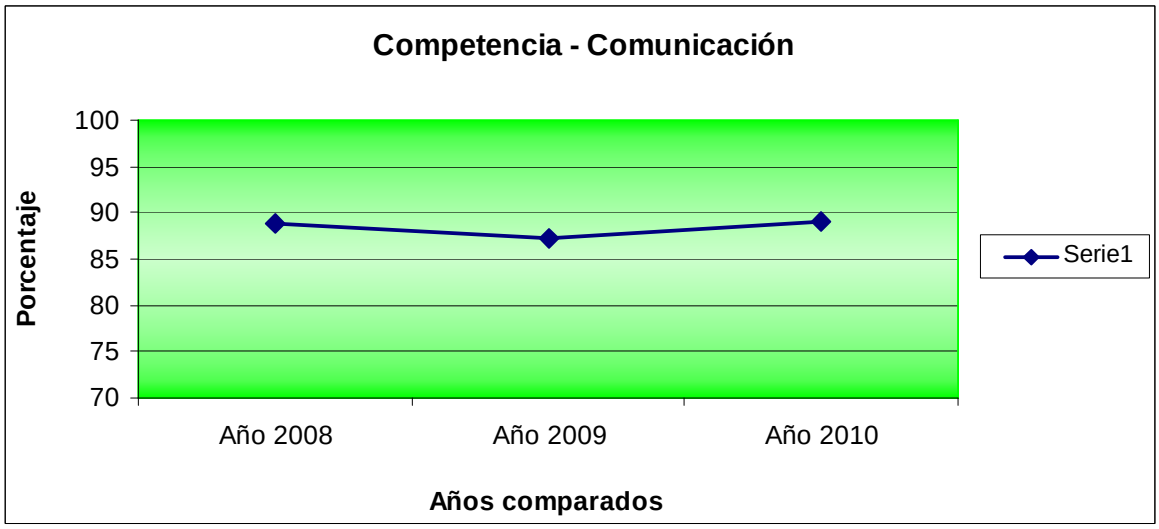
COMPARATIVO POR COMPETENCIA AÑOS 2008, 2009, 2010

2	Año 2008	80
	Año 2009	89,87
	Año 2010	85,8



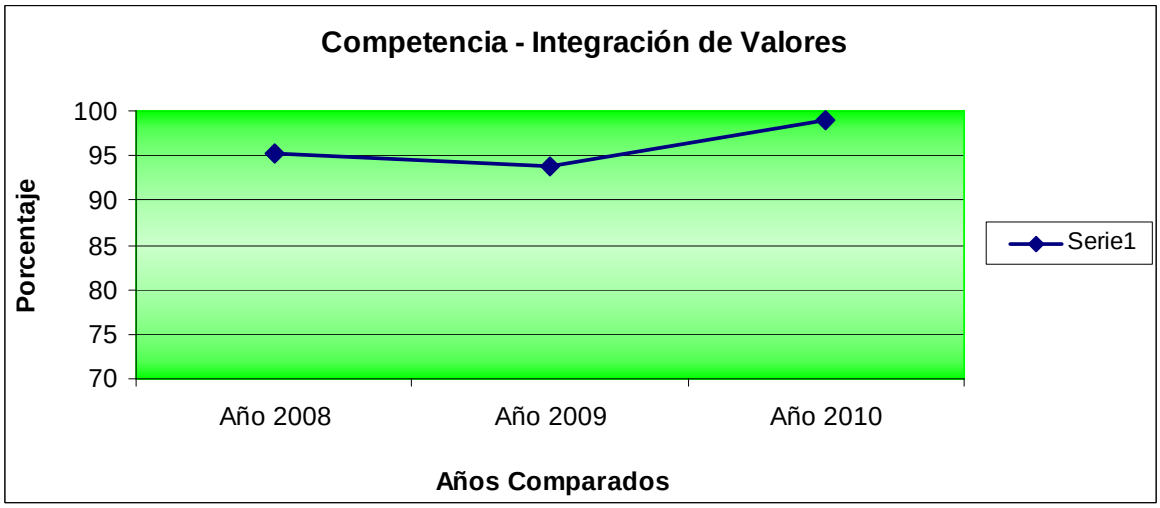
COMPARATIVO POR COMPETENCIA AÑOS 2008, 2009, 2010

3	Año 2008	88,8
	Año 2009	87,3
	Año 2010	89



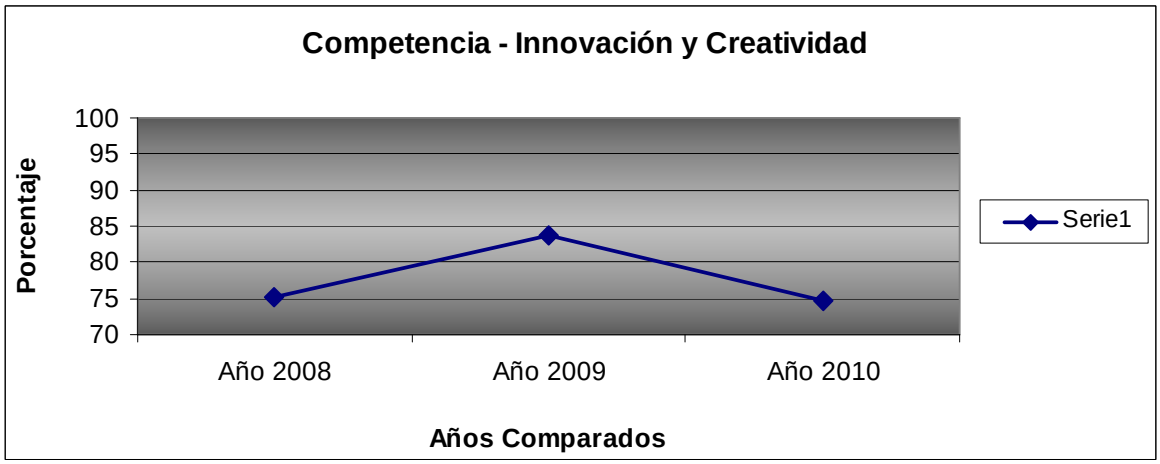
COMPARATIVO POR COMPETENCIA AÑOS 2008, 2009, 2010

4	Año 2008	95,2
	Año 2009	93,8
	Año 2010	99



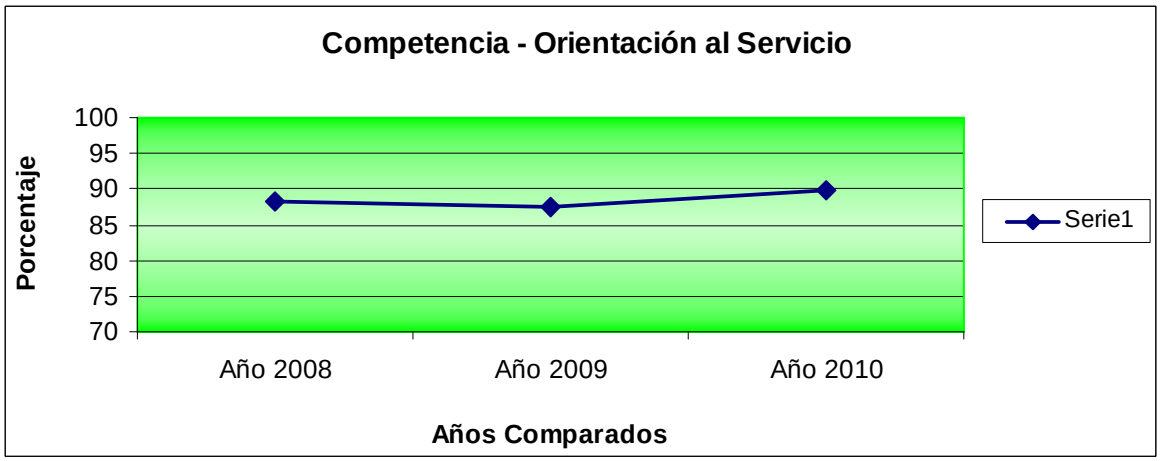
COMPARATIVO POR COMPETENCIA AÑOS 2008, 2009, 2010

5	Año 2008	75,3
	Año 2009	83,8
	Año 2010	74,6



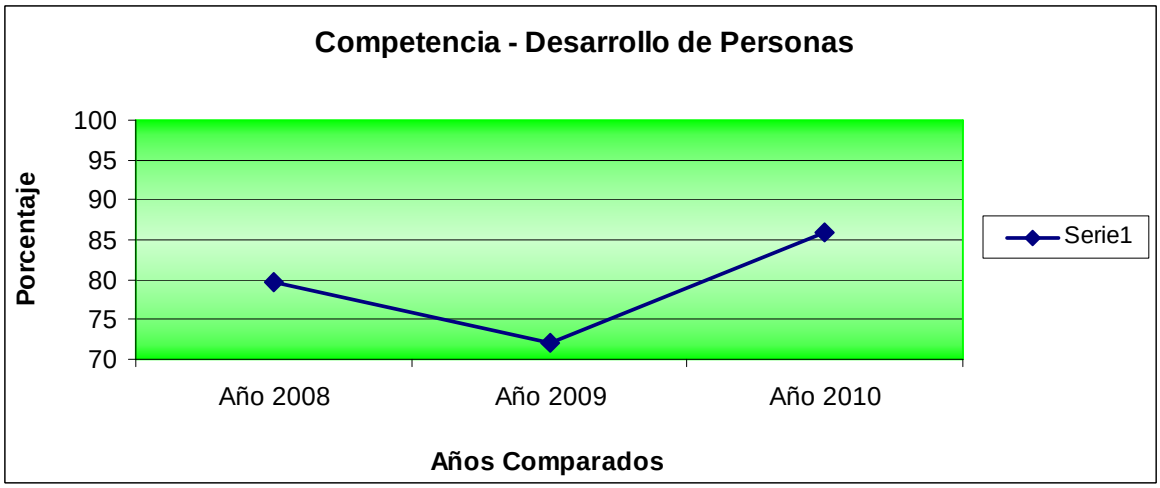
COMPARATIVO POR COMPETENCIA AÑOS 2008, 2009, 2010

6	Año 2008	88,3
	Año 2009	87,6
	Año 2010	89,8



COMPARATIVO POR COMPETENCIA AÑOS 2008, 2009, 2010

7	Año 2008	79,7
	Año 2009	72
	Año 2010	86



4.2 RECOMENDACIONES

Mas allá de los números mencionados y resultados obtenidos, el modelo es altamente recomendable porque liga el conocimiento con su ejecución, mediante seguimiento y acompañamiento; asegura que cada persona aplique en la práctica hasta que los comportamientos aprendidos se conviertan en hábitos y parte intrínseca a su ser.

Puntualmente recomendamos realizar sesiones de Coaching con los participantes de este proyecto, por lo menos una vez cada 6 meses, con el fin de asegurar su sostenibilidad en el tiempo. En los archivos de la empresa se mantiene toda la información cuantitativa y cualitativa necesaria para su continuidad.

Al hacer un análisis detallado de los resultados por competencia, pudimos observar que ciertas competencias son evaluadas exclusivamente por el jefe funcional. Fue nuestra recomendación entonces incluir el criterio evaluador del gerente del centro de operación, es decir, la evaluación ponderada de ambos jefes, matricial y funcional. A la presente fecha, esta recomendación fue aceptada y se están trabajando en los cambios al sistema para incluirla en el proceso de evaluación 2011.

Dados los resultados obtenidos, le sugerimos directamente a la organización extender esta metodología integral de desarrollo de las competencias genéricas, uniendo capacitación tradicional y coaching, a otros equipos de la compañía.

Siguiendo nuestra recomendación y a la fecha de elaboración de este documento, se ha iniciado el mismo programa con jefes y coordinadores de la región costa, lo cual nos permite comprender que los resultados del proyecto fueron apreciados por la organización. Y aún más allá, las gerencias del área de Desarrollo Organizacional serán consideradas para trabajar en un proyecto similar, desde mediados de este año.

Es nuestra recomendación para los lectores de este proyecto y personas interesadas en la profesión del Coaching, que utilicen este documento como base para futuras investigaciones y que profundicen en su metodología porque hemos comprobado que funciona.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguirre, Borys, Mi teoría de Motivación, Quito, Desempre, 2010
2. Alles Martha, Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias, Ed. Granica, 2005
3. Alles Martha, Desempeño por Competencias. Evaluación 360°, Ed. Granica, 2005
4. Alles Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias, Ed. Granica, Segunda edición, 2006
5. Alles Martha, Gestión por Competencias. El diccionario, Ed. Granica, Segunda edición, 2005
6. Altilio, Alejandro, Van den Heuvel, John, Coaching con Pasión, Buenos Aires, Ed. Dunken, 2da. Edición, 2004
7. Bandler, Richard, Tiempo para cambiar, México, Ed. Khaos S.A., 2002
8. Bandler, Richard., Fitzpatrick, Owen, Conversaciones, México, Ed. Khaos S.A., 2008
9. Berne, Eric, Juegos en que participamos, México, Editorial Diana, 1986
10. Blanchard, Ken, Liderazgo al más alto nivel, Bogotá, Editorial Norma, 2007
11. Blanchard, Ken., Carlos, John., Randolph, Alan, Empowerment, Bogotá, Editorial Norma, 2009
12. Cantón, Félix, El factor humano en la organización, Bogotá, Intermedio Editores, 2002
13. Chapman, Gary, Los cinco lenguajes del amor, Miami, Editorial Unilit, 2008
14. Clutterbuck, David., Dearlove, Desmond, Cómo aumentar el prestigio, Marketing de Recursos Humanos, Buenos Aires, Ediciones Gestión 2000
15. Covey, Stephen, El Octavo hábito de la efectividad a la grandeza, Bogotá, Editorial Planeta, 2005
16. Covey, Stephen, Elementos Básicos para la Gerencia, Estados Unidos de América, Franklin Covey, 2005
17. Covey, Stephen, Liderazgo centrado en principios, Barcelona, Ed. Paidós Ibérica, 4ta. Edición, 1997
18. Covey, Stephen, Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas, Bogotá, Ed. Planeta, 2005
19. Davenport, Thomas, Líderes del Management, Bogotá, Editorial Planeta, 2006
20. Dilts, Robert B, Creación de Modelos con PNL- Programación Neurolingüística, Ediciones Urano, 1999

21. Diplomado Superior en Diseño para la Educación Continua. ESPE, 2005

22. Dolan, Simón., Schuler, Randall., Valle, Ramón, La Gestión de los Recursos Humanos, Madrid, McGraw Hill, 1999

23. Echeverría, Rafael, Ontología del Lenguaje", Lom Ediciones S.A., 2005

24. Eeerth, Rupprecht, La PNL y la imaginación, Barcelona, Ed. Sirio S.A., 1998

25. Goleman, Daniel, La Inteligencia Emocional en la empresa, Buenos Aires, Javier Vergara Editor, 1999

26. Guerrero, Gabriel, Transformación profunda, México, Ed. Khaos S.A., 2nda. Edición, 2003

27. Hesselbein, F., Goldsmith, M., Beckhard, R., El líder del futuro, Barcelona, Ediciones Deusto, 2006

28. Hunter, James, La Paradoja, Barcelona, Editorial Urano SA, 1999

29. Informe de Responsabilidad Corporativa – Memoria de Sostenibilidad PRONACA, Imprenta Mariscal, 2010

30. Instituto Tecnológico de Monterrey, Coaching Ejecutivo, 2007

31. Jones, Laurie Beth, Jesús CEO, el uso de la sabiduría antigua para ser un líder visionario, México, Grupo Malsa, 1995

32. Landázuri, Pepe, El inconsciente, tu amigo, Barcelona, Editorial Océano, 2007

33. Lévy-Leboyer Claude, Gestión de las Competencias, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2003

34. Leyton, Marco, Inteligencia Emocional, Quito, Gráficas Iberia, 3era. Edición, 2006

35. Matias Johanna, Lange Werner, Coaching Integral con PNL y Cerebro Triádico, 2006

36. Matthews, Andrew, La felicidad en tiempos difíciles, México, Santillana Ediciones Generales, 2010

37. Maxwell, John, El mapa para alcanzar el éxito, México, Editorial Caribe, 2003

38. Maxwell, John, Líder de 360°, Nashville, Grupo Nelson, 2010

39. Mintzberg, H., Kotter, J., Zaleznik, A., otros, Harvard Business School – Liderazgo, Barcelona, Ediciones Deusto, 1999

40. O´Connor, Joseph., Lages, Andrea, Coaching con PNL, Barcelona, Ediciones Urano, 2005

41. O´Connor, Joseph., Seymour, John, Programación Neurolingüística para Formadores, Ediciones Urano, 2000

42. Opi, Juan Manuel, Las claves del comportamiento humano, Barcelona, Amat Editorial, 2004

43. Rabouin, Roberto, El sentido del liderazgo, Buenos Aires, Prentice Hall, 2007

44. Robbins, Anthony, Despertando al Gigante Interior, Ed. Fireside Book, 1991

45. Robbins, Anthony, Poder sin límites, Bogotá, Ed. Randon House Mondadori Ltda., 2006

46. Senge, Peter, La Danza del Cambio, México, Editorial Árnica, 2000

47. Senge, Peter, La Quinta Disciplina, México, Editorial Árnica, 1998

48. The Arbinger Institute, La Caja, Barcelona, Ediciones Urano S.A., 2000

49. TISOC, The International School of Coaching, Programa de Certificación – FPC, HAC y CE, Quito, 2010

50. Train of Trainers, The Coca-Cola Company – EBC, 2000

51. Werther, William., Davis, Keith, Administración de personal y recursos humanos, México, McGraw Hill Interamericana, 2000

52. Wolk, Leonardo, Coaching: El arte de soplar brasas, Buenos Aires, Gran Aldea Editores, 2003

53. Young, Meter, El nuevo paradigma de la PNL, Barcelona, Ediciones Urano, 2002

Internet:

1. Angel A. Marcuello García, Habilidades de Comunicación, Internet http://www.psicologia-online.com/monografias/5/comunicacion_eficaz.shtml

2. ASESCO – Asociación Española de Coaching, Internet http://www.asescoaching.org/el-coaching/

3. Bolívar, Cris. Conferencia Modelos Dinámicos de Intervención en Coaching. http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/65/cb/coachptn.pdf

4. IAC – International Association of Coaching, VOICE Newsletter, Internet http://www.certifiedcoach.org/index.html

5. ICF – International Coaching Federation, ICF Coaching World Newsletter, Annual Report, Internet http://www.coachfederation.org/

6. OIT/CINTERFOR. Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral. Internet. http://cms.oitcinterfor.org/?q=es

7. Wikipedia, Don Shula, Internet, http://en.wikipedia.org/wiki/Don_Shula

CRITERIOS INSTITUCIONALES

A continuación se adjunta la carta de la Organización en la que se certifica que Leonora Alvarado F., y José Antonio González C., realizaron este proyecto denominado “DISEÑO Y EJECUCIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO INTEGRAL DE COMPETENCIAS GENÉRICAS”, dentro de PRONACA C.A.

PRONACA

Te alimenta bien

Quito, Abril 13 del 2011

Señores
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA
Ciudad

De mi consideración:

Por medio de la presente certifico que la señora Leonora Alvarado Falconí y el señor José Antonio González Cabrera desarrollaron el Proyecto "Diseño y ejecución de un plan de mejoramiento integral de competencias genéricas" con el equipo de Jefes y Coordinadores de Desarrollo Organizacional de la Región Sierra de la empresa PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C. A..

Autorizo a usar este documento para los fines académicos pertinentes.

Atentamente,

Mauricio Padilla Muirragui
Director de Desarrollo Organizacional

c.c. archivo

ANEXOS

ANEXO 1

Taller 1 – Liderazgo Personal

Material del Participante

Test – Principios y Valores que dimensionan mi Vida

Test – Hábitos Personales

Herramienta para la renovación continua

Insights y Compromisos

Contrato Irrevocable



TALLER DE LIDERAZGO PERSONAL

OBJETIVO

LOS PARTICIPANTES DEFINEN SU VISIÓN DE FUTURO, MISIÓN DE VIDA Y ESTABLECEN COMPROMISOS DE ACCIÓN PARA ALCANZAR SUS METAS FUNDAMENTALES

TALLER DE LIDERAZGO PERSONAL

AGENDA

- *ACTITUD*
- *TRASCENDENCIA*
- *PROGRAMAS DE VIDA*
- *PROACTIVIDAD*
- *LEY DE LA COSECHA*
- *LIDERAZGO Y PRINCIPIOS*
- *AUTOCONCIENCIA*
- *VISIÓN Y MISIÓN DE VIDA*
- *COMPROMISOS*



TALLER DE LIDERAZGO PERSONAL

CONOCERSE:

CÓMO FUE SU PRIMERA VEZ.....

- *ESCUELA O JARDIN*
- *FIESTA*
- *"PAPELÓN"*
- *TRIUNFO, ÉXITO*
- *TU VIDA EN 15 AÑOS*



TALLER DE LIDERAZGO PERSONAL

COMPROMISOS

1. *"ESTAR PRESENTE" - AQUÍ Y AHORA*
2. *PARTICIPACIÓN*
3. *RESPETO Y CONSIDERACIÓN*
4. *APRENDER Y APORTAR*
5. *DISFRUTAR*
6. *APLICAR LO APRENDIDO*

TALLER DE LIDERAZGO PERSONAL

SER LÍDER....

¿QUÉ ES Y CÓMO LLEGAR A SER?



¿QUÉ PRECIO DEBO PAGAR?

"Comprender a los demás es sabio,
comprenderse a uno mismo es estar iluminado.
El que vence a los otros es fuerte,
pero el que se vence a sí mismo es poderoso."
Lao - Tse

"Solo venciéndote, vencerás"
Gral. Eloy Alfaro

TALLER DE LIDERAZGO PERSONAL

LÍDERES Vs. VÍCTIMAS



VISIÓN

"Todo lo que creas en tu mundo exterior empieza como una simple cianocopia en tu mundo interior, en la exuberante pantalla de tu mente"
Sharma Robin

MISIÓN

"Cuando te inspira un objetivo importante, un proyecto extraordinario, todos tus pensamientos rompen sus ataduras: tu mente supera los límites, tu conciencia se expande en todas direcciones y tú te ves en un mundo nuevo y maravilloso. Las fuerzas, facultades y talentos ocultos cobran vida, y descubres que eres una persona mejor de lo que habías soñado ser".

Patanjali filósofo indio

PRINCIPIOS



«Nosotros no podemos quebrantar la ley. Sólo podemos quebrantarnos a nosotros mismos y en contra de la ley»

Cecibel de Mille

TALLER DE LIDERAZGO PERSONAL

VISIÓN DE FUTURO / TENSIÓN CREATIVA

Apunta hacia la luna, aún cuando falles, aterrizarás entre las estrellas.



"El esfuerzo y el coraje no son suficientes sin propósito y dirección"

(John F. Kennedy)

TALLER DE LIDERAZGO PERSONAL

ACTITUD Y TRASCENDENCIA DEL LÍDER..



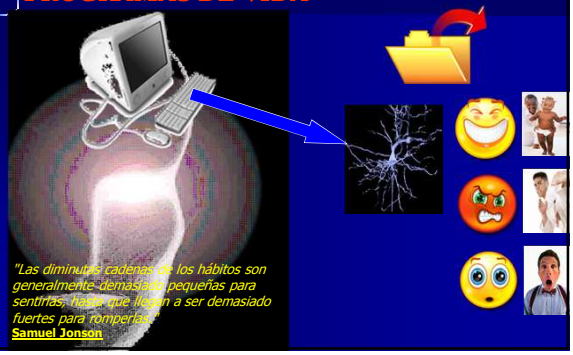
SENTIDO DE VIDA / VISIÓN Y MISIÓN

" La Vida es un juego Divertido y Retador una vez que entiendes las reglas del Juego"

JAGC

TALLER DE LIDERAZGO PERSONAL

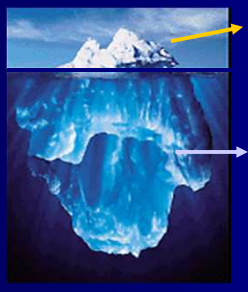
PROGRAMAS DE VIDA



"Las diminutas cadenas de los hábitos son generalmente demasiado pequeñas para sentirlas, hasta que llegan a ser demasiado fuertes para romperlas."
Samuel Jonson

TALLER DE LIDERAZGO PERSONAL

MENTE CONSCIENTE Vs. INCONSCIENTE

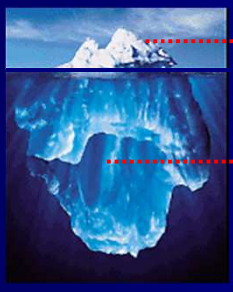


Comportamientos

Conocimientos
Actitudes
Habilidades
Personalidad
Valores
Creencias
Identidad
Espiritualidad

TALLER DE LIDERAZGO PERSONAL

MENTE CONSCIENTE Vs. INCONSCIENTE



7 +- 2 cosas a la vez

2,000 bits / segundo

400,000,000,000 bits / segundo

TALLER DE LIDERAZGO PERSONAL

PROACTIVIDAD



ESTÍMULO — **SER** — RESPUESTA

LIBERTAD INTERIOR DE ELEGIR

AUTOCONCIENCIA

IMAGINACIÓN

VOLUNTAD INDEPENDIENTE

CONCIENCIA MORAL

90/10 Covey

TALLER DE LIDERAZGO PERSONAL

CONCIENCIA PERSONAL

- FORTALEZAS
- ÁREAS DE MEJORA



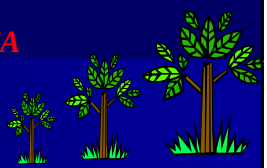
LADRÓN CHITA

TALLER DE LIDERAZGO PERSONAL

LEY DE LA COSECHA

"Lo que siembras, cosecharás"





1. *"Lo que siembras es lo que cosecharás"*
2. *"Siempre cosechas más de lo que siembras"*
3. *"Cosechas aún mucho tiempo después de que sembraste"*

TALLER DE LIDERAZGO PERSONAL

LEY DE LA COSECHA

Siembra	**estímulos**	y cosecharás	**pensamientos**
Siembra	**pensamientos**	y cosecharás	**emociones**
Siembra	**emociones**	y cosecharás	**actitudes**
Siembra	**actitudes**	y cosecharás	**decisiones**
Siembra	**decisiones**	y cosecharás	**acciones**
Siembra	**acciones**	y cosecharás	**hábitos**
Siembra	**hábitos**	y cosecharás	**tu carácter**
Siembra	**tu carácter**	y cosecharás	**tu Destino**

TALLER DE LIDERAZGO PERSONAL

LEY DE LA COSECHA



TALLER DE LIDERAZGO PERSONAL

LEY DE LA COSECHA

abre tu mente...



"Si queremos dirigir nuestras vidas debemos tomar control de nuestras acciones. No es lo que hacemos una vez lo que moldea nuestra vida sino lo que hacemos consistentemente".
Anthony Robbins

TALLER DE LIDERAZGO PERSONAL

LIBERTAD

"Tengo que"…
"Me toca" …… → *EL PODER ESTÁ FUERA DE MÍ*

HACER LAS COSAS BIEN ES UNA OBLIGACIÓN

MEDIOCRIDAD

HACER LAS COSAS BIEN ES MI DERECHO (LEY DE LA COSECHA)

"Libertad es hacer lo que debo, Porque Yo lo decido"

"El bueno será siempre libre aunque sea esclavo; y el malo será esclavo aunque sea rey." Marcial

"Tú eres libre de elegir, pero las elecciones que hagas hoy determinarán lo que tendrás, serás y harás en el mañana de tu vida" *Zig Ziglar*

TALLER DE LIDERAZGO PERSONAL

PARADIGMAS, MAPAS MENTALES, CREENCIAS

"Vemos el mundo no como es sino como nosotros somos, o como se nos ha programado para que lo veamos"



"Actúo en el Mundo conforme veo y entiendo al Mundo"

TALLER DE LIDERAZGO PERSONAL

PRINCIPIOS



- **Constituyen Leyes Naturales**
- **Son Universales y trascendentes**
- **Son Verdades inmutables, constantes**
- **Son el centro de una Vida Exitosa**
- **Existen sobre y/o a pesar de nosotros**
- **Deben ser nuestros pilares de vida**

TALLER DE LIDERAZGO PERSONAL

PRINCIPIOS

- *AMAR*
- *BIEN*
- *ORDEN*
- *EQUILIBRIO*
- *REALIDAD*
- *CAMBIO*





VALORES

- *AQUELLAS COSAS QUE PARA MI SON VALIOSAS*
- *SON INDIVIDUALES*
- *DEPENDEN DE LA EXPERIENCIA, LA FAMILIA, LA CULTURA, LA ÉPOCA, ETC…*
- *PUEDEN VARIAR CON EL TIEMPO*

VALORES

- INTEGRIDAD
- RECTITUD
- JUSTICIA
- HONESTIDAD
- DIGNIDAD HUMANA
- SERVICIO
- AMABILIDAD
- PACIENCIA
- EXCELENCIA
- DESARROLLO
- CRECIMIENTO
- EDUCACIÓN
- PAZ
- HONRADEZ
- ÉXITO
- LIBERTAD

TALLER DE LIDERAZGO PERSONAL

DESARROLLO DE TUS COMPETENCIAS

➢ **El Proceso de Aprendizaje**

incompetencia	*inconsciente*
incompetencia	*consciente*
competencia	*consciente*
competencia	*inconsciente*

→ **HÁBITO**

TALLER DE LIDERAZGO PERSONAL

¡¡ EUREKA!!

ERES EL ACTOR PRINCIPAL DE TU DESTINO



"No escoges la cancha, pero sí la forma en que jugarás el partido..."

JAG

TALLER DE LIDERAZGO PERSONAL

¡¡ EUREKA!!

Sueña lo que quieras soñar ve a donde quieras ir se lo que quieras ser porque tienes tan solo una oportunidad para hacer todo lo que quieras hacer.



TALLER DE LIDERAZGO PERSONAL

TU RESPONS / ABILIDAD

¿ LÍDER ?



¿HÉROE?

¿VILLANO?

¿VÍCTIMA?

TÚ DECIDES...

TALLER DE LIDERAZGO PERSONAL

PRIORIDADES DE VIDA

"El ser es aquello sin lo cual nada es."
Aristóteles

➢ **SER** ÚTIL, MEJOR, FELIZ EXITOSO, SOLIDARIO ....

➢ **HACER** MÁS Y MEJORES COSAS ....



➢ **TENER** PAZ, AMOR, SALUD, BIENES Y POSESIONES....

➢ **REALIZARME Y TRASCENDER....**

TALLER DE LIDERAZGO PERSONAL

EL LÍDER Y EL EQUIPO

➢ **MODELO**

EJEMPLO DE CUALIDADES Y PRINCIPIOS

➢ **MAESTRO**

COMPARTE LO QUE SABE Y FACILITA EL DESARROLLO



➢ **SERVIDOR**

CUMPLE SU MISIÓN, PRÓPOSITO Y TRASCENDENCIA A TRAVÉS DEL SERVICIO

La tarea de un líder es llevar a su gente de donde está, hasta donde no haya llegado jamás "
- Henry Kissinger

TALLER DE LIDERAZGO PERSONAL

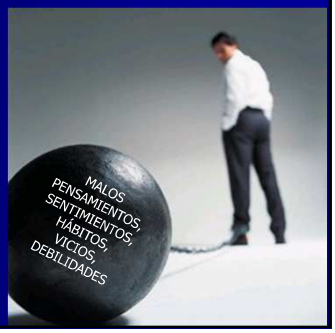
EL LÍDER Y EL RETO



TALLER DE LIDERAZGO PERSONAL

EL LÍDER Y EL RETO





TALLER DE LIDERAZGO PERSONAL

EL LÍDER Y EL RETO



TALLER DE LIDERAZGO PERSONAL



SÍNDROME DE "PETER PAN"

TALLER DE LIDERAZGO PERSONAL

VISIÓN DE VIDA

PROPÓSITO - MISIÓN





"Si quieres comprender la palabra felicidad, tienes que entenderla como recompensa y no como fin."
Antoine de Saint-Exúpery

" El éxito consiste en obtener lo que se desea.
La felicidad, en disfrutar lo que se obtiene." Ralph Waldo Emerson

TALLER DE LIDERAZGO PERSONAL

MISIÓN DE VIDA

LEY DEL DARMA O DEL PROPÓSITO EN LA VIDA

1. **DESCUBRIR LA VERDADERA NATURALEZA DE LA REALIDAD** (→ Mas allá de la Percepción)
2. ***SERVIR AL PRÓJIMO*** *(¿Cómo puedo ayudar?)*
3. ***EXPRESAR NUESTRO TALENTO ÚNICO***
   → *Estado de Flujo*

PRINCIPIOS Y VALORES QUE DIRECCIONAN MI VIDA

PRINCIPIOS

AMAR	
BIEN	
ORDEN	
EQUILIBRIO	
REALIDAD	
CAMBIO	

VALORES

		PRIORIDAD
AMOR A DIOS		
AMABILIDAD		
AMISTAD		
ARMONÍA		
AUDACIA		
AUTOCONCIENCIA		
AYUDA		
BONDAD		
CALIDAD		
COMPRENSIÓN		
CORTESÍA		
DESARROLLO		
DIGNIDAD		
DINAMISMO		
DINERO		
DISCIPLINA		
DOMINIO PROPIO		
ÉTICA		
EXCELENCIA		
ÉXITO		
FÉ		
FLEXIBILIDAD		
FORTALEZA		
GENEROSIDAD		
GOZO		
HONESTIDAD		
HONRADEZ		
HUMILDAD		

		PRIORIDAD
INICIATIVA		
INTEGRIDAD		
JUSTICIA		
LEALTAD		
LIBERTAD		
OBEDIENCIA		
OPTIMISMO		
PACIENCIA		
PATRIOTISMO		
PAZ		
PERSEVERANCIA		
POSESIONES		
PRODUCTIVIDAD		
PRUDENCIA		
RESPETO		
RESPONSABILIDAD		
SABIDURÍA		
SEGURIDAD		
SENCILLEZ		
SERVICIO		
SINCERIDAD		
SOBRIEDAD		
SOCIABILIDAD		
SOLIDARIDAD		
TRABAJO		
TRASCENDENCIA		
UNIÓN FAMILIAR		
VALENTÍA		

HABITOS PERSONALES

MIS VIRTUDES, FORTALEZAS, CUALIDADES

LISTADO	OPTIMIZAR

LO QUE DEBO MEJORAR, CAMBIAR, ELIMINAR

LISTADO	D / F	FECHA

Herramienta para la renovación continua

Le agradeceríamos marcar cada uno de los aspectos señalados en una escala del 0 al 10, donde 10 equivale a una situación óptima (o total acuerdo), y 0 a una situación muy deficiente (o total desacuerdo):

(1) ¿Ha desarrollado usted por escrito, con Fe y Responsabilidad su Visión, Misión, Objetivos y Estrategias de Vida?

☐0 ☐2 ☐4 ☐6 ☐8 ☐10

(2) ¿En qué grado sus conocimientos están al día dentro de su área de especialidad?

☐0 ☐2 ☐4 ☐6 ☐8 ☐10

(3) ¿En qué grado piensa Usted que está al día respecto a aquellos conocimientos de otras especialidades que le afectan en su profesión?

☐0 ☐2 ☐4 ☐6 ☐8 ☐10

(4) ¿En qué medida cree usted que posee suficientes conocimientos del área de Desarrollo Personal para dirigir su vida y sus áreas de influencia?

☐0 ☐2 ☐4 ☐6 ☐8 ☐10

(5) ¿Considera que una fuente de aprendizaje como Líder está en el análisis y retroalimentación de las propias decisiones tomadas?:

☐0 ☐2 ☐4 ☐6 ☐8 ☐10

(6) ¿Usted aplica algún sistema para comparar los resultados obtenidos con los resultados esperados en su vida, y obtiene conclusiones de dicha comparación?:

☐0 ☐2 ☐4 ☐6 ☐8 ☐10

(7) ¿Usted puede recordar ejemplos en que haya puesto en práctica con éxito procesos de mejoramiento continuo?:

☐0 ☐2 ☐4 ☐6 ☐8 ☐10

¿Cuáles?. Puede anotar algunos de esos éxitos.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

(8) ¿Usted dispone de un plan de Vida y Desarrollo para usted, su familia y para su equipo, por escrito?:

☐0 ☐2 ☐4 ☐6 ☐8 ☐10

¿Podría resumirlo?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

(10) Usted evalúa periódicamente los resultados de dicho plan de Desarrollo?:

☐0 ☐2 ☐4 ☐6 ☐8 ☐10

¿Puede resumir su Visión de Futuro en años?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Le agradeceríamos resumir su Misión de Vida en los principales roles.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

INSIGHTS

ME DÍ CUENTA DE:

COMPROMISOS

CONTRATO IRREVOCABLE

EN ESTE DÍA ME COMPROMETO:

A iniciar una nueva etapa y hacer más con mi vida, alcanzar la grandeza que existe dentro de mí y que está esperando ser utilizada.

Hoy dejaré de huir de mí mismo y ya no fracasaré jamás. Este es el día en que por fin tengo el valor de enfrentarme a las circunstancias y los problemas y los venceré uno a la vez. No volveré a tomar el camino fácil.

Sacrificaré placeres temporales, disciplinando mis apetitos físicos y emocionales por alcanzar excelencia en los esfuerzos de acercarme a mi meta.

Alimentaré mi mente de información y mi espíritu de positivismo y entusiasmo, y en mi continua jornada evitaré que mi mente sea invadida por el ocio, ya que sé que tengo la fuerza de voluntad necesaria para evitarlo.

Hoy también renuncio a la desidia, la pereza, ignorancia, debilidad de carácter y otros malos hábitos que hunden al ser humano en las tinieblas de la mediocridad y del conformismo.

Pagaré el precio necesario de alcanzar esta meta, porque sé que el dolor de una vida desperdiciada es mayor que cualquier sacrificio o trabajo.

Sé que al firmar este contrato estoy dando un paso muy importante en mi vida, porque al cumplirlo estaré preparado para continuar con mi siguiente meta, y por primera vez puedo comprobar que tengo control de mi destino.

Por fin empezaré a ser inmensamente feliz, realizando mis sueños, ya que he dejado mentiras y excusas en el pasado.

Ya no me conformaré con solo limosnas de la vida para sobrevivir. Para triunfar nací y fui diseñado, y hoy sé que las grandes puertas de la felicidad, la riqueza y la tranquilidad se abrirán para mí y para mis seres queridos.

Si no cumplo este contrato merezco que la vida me trate como hasta hoy lo ha hecho.

NOMBRE: _____ TESTIGO - COACH: _____

ANEXO 2

Taller 2 – Inteligencia Emocional

Material del Participante

Inventario de Inteligencia Emocional

Las Emociones de acuerdo a la intensidad

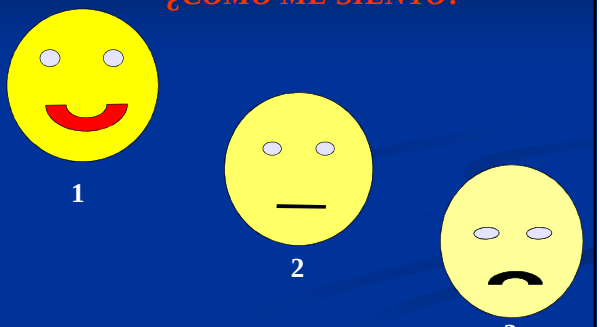
Competencias de Inteligencia Emocional

Insights y Compromisos

TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

¿CÓMO ME SIENTO?



TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

OBJETIVO

CONOCER LOS MECANISMOS FISIOLÓGICOS Y PSICOLÓGICOS DE LA EMOCIÓN Y FACILITAR EL PROCESO DE CONOCERSE, CONTROLARSE Y MOTIVARSE, OPTIMIZANDO LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y EL LIDERAZGO DE EQUIPOS

TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

AGENDA

- DEFINICIONES
- MECANISMO DE LA EMOCIÓN
- LAS CINCO EMOCIONES BÁSICAS
- ESTADOS DE ÁNIMO
- LAS CINCO COMPETENCIAS EMOCIONALES
- ESTADO DE FLUJO
- COMUNICACIÓN Y ASERTIVIDAD
- ADMINISTRACIÓN DE EMOCIONES

TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

EMOCIÓN

Alteración del ánimo intensa y pasajera, agradable o desagradable, acompañada de cierta conmoción somática



TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

EN CADA HORA SENTIMOS ALREDEDOR DE 27 EMOCIONES

CADA DÍA RECIBIMOS ALREDEDOR DE 459 EMOCIONES

EN LA VIDA LABORAL PROMEDIO PODEMOS SER AFECTADOS POR APROXIMADAMENTE 3´000.000 DE EMOCIONES *DATOS NORTEAMERICANOS*

ES MEJOR QUE MANEJEMOS NUESTRAS EMOCIONES, A QUE LAS EMOCIONES NOS MANEJEN

TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

INVESTIGACIONES EN EMPRESAS

- **MÁS DEL 90% DE EMPLEADOS TOMAN LA CRÍTICA COMO ATAQUE PERSONAL**
- **50% DE EMPLEADOS CARECE DE MOTIVACIÓN PARA SEGUIR APRENDIENDO Y MEJORANDO SU DESEMPEÑO**
- **40% DE LAS PERSONAS NO PUEDEN TRABAJAR BIEN EN EQUIPO**
- **ÚNICAMENTE EL 19% DE PERSONAS TIENE SUFICIENTE AUTODISCIPLINA**

TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

"Habilidad para percibir, evaluar, comprender y expresar emociones, y la habilidad para regular estas emociones que promuevan el crecimiento intelectual y emocional".

Peter Salovey y John Mayer - Universidades de Harvard, Yale y New Hampshire (1990)

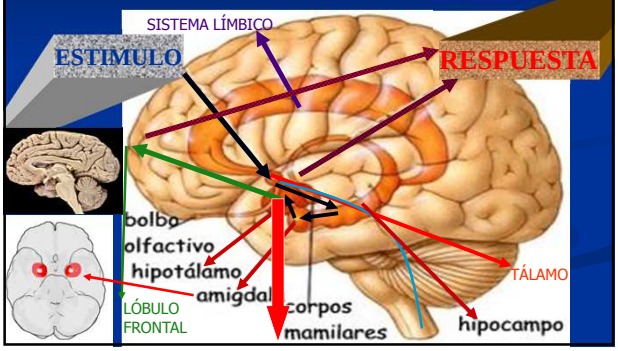
Inteligencia Emocional es la capacidad de:
Sentir, entender, controlar y modificar estados anímicos propios y ajenos...
No es ahogar las emociones, sino dirigirlas y equilibrarlas.
(Daniel Goleman, 1996)



"Sólo Venciéndote, Vencerás"
Gral. Eloy Alfaro

TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

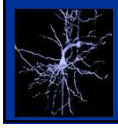
MECANISMO DE LAS EMOCIONES



TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

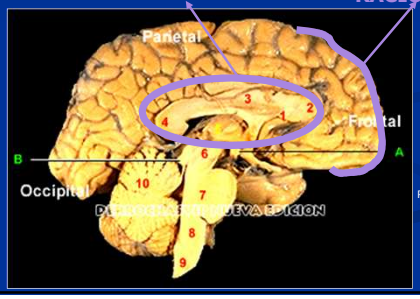
MECANISMO DE LAS EMOCIONES

"El mundo emocional empieza en tu mente"



CEREBRO EMOCIONAL

CEREBRO RACIONAL



TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

LEY DE LA COSECHA

"Lo que siembras, cosecharás"



Siembra **estímulos**	y	cosecharás	**pensamientos**
Siembra **pensamientos**	y	cosecharás	**emociones**
Siembra **emociones**	y	cosecharás	**acciones**
Siembra **acciones**	y	cosecharás	**hábitos**
Siembra **hábitos**	y	cosecharás	**tu carácter**
Siembra **tu carácter**	y	cosecharás	**tu Destino**

TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

INVENTARIO EMOCIONAL

Autoconciencia

Análisis de las Emociones en la vida diaria y sus consecuencias ....

TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

LAS CINCO EMOCIONES BÁSICAS

INTENSIDAD	FELICIDAD	TRISTEZA	RABIA	TEMOR	VERGÜENZA
ALTA	EUFORIA EMOCIÓN REBOSO DE ALEGRÍA EXTASIS GOZO FRENESÍ ENTUSIASMO ENCANTO	DEPRESIÓN DECEPCIÓN SOLEDAD DOLOR ABATIMIENTO PESADUMBRE MISERIA DESILUSIÓN	FURIA IRA INDIGNACIÓN EXASPERACIÓN ATAQUE DE RABIA CÓLERA	TERROR HORROR ESPANTO PAVOR PÁNICO HISTERIA	AFLICCIÓN ARREPENTIMIENTO INDIGNACIÓN AUTODESPRECIO DESHONRA

TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

LAS CINCO EMOCIONES BÁSICAS

INTENSIDAD	FELICIDAD	TRISTEZA	RABIA	TEMOR	VERGÜENZA
MEDIA	PLACER ESTAR EN LAS NUBES SENSACIÓN FELIZ ALIVIO SATISFACCIÓN	DESCONSUELO DESÁNIMO DISGUSTO ALTERACIÓN MAL HUMOR MELANCOLÍA	ENOJO DISGUSTO ALTERACIÓN FRUSTRACIÓN ENFADO ASCO	SUSTO MIEDO AMENAZA INSEGURIDAD INQUIETUD IMPACTO	PENA DIFAMACIÓN SEÑALAMIENTO CULPABILIDAD

TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

LAS CINCO EMOCIONES BÁSICAS

INTENSIDAD	FELICIDAD	TRISTEZA	RABIA	TEMOR	VERGÜENZA
MODERADA	ALEGRÍA CONTENTO COMPLACENCIA BIENESTAR AGRADO	INFELICIDAD IRRITABILIDAD INCERTIDUMBRE MALESTAR INSATISFACCIÓN	PERTURBACIÓN MOLESTIA NERVIOSISMO OFENSA IRRITACIÓN SENSIBILIDAD	APRENSIÓN NERVIOSISMO PREOCUPACIÓN TIMIDEZ DESCONFIANZA ANSIEDAD	INCOMODIDAD DECEPCIÓN DEFRAUDACIÓN

TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

ESTADOS DE ÁNIMO



TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

VÍDEO:

"WHAT THE BLEEP DO WE KNOW"



MENSAJE DEL AGUA

El Mecanismo Fisiológico de las Emociones .....

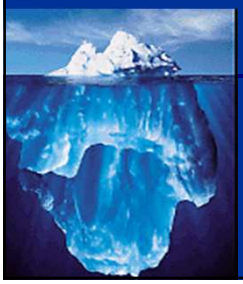
TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

QUÉ ESPERAN LAS EMPRESAS DE LA GENTE?

1. *HABILIDADES TÉCNICAS*
2. *SABER ESCUCHAR Y COMUNICARSE BIEN*
3. *ADAPTABILIDAD Y RESPUESTAS CREATIVAS*
4. *DOMINIO PERSONAL, AUTO-CONFIANZA, MOTIVACIÓN AL LOGRO, DESEO DE DESARROLLO*
5. *EFECTIVIDAD GRUPAL E INTERPERSONAL, ESPÍRITU DE COLABORACIÓN, HABILIDADES DE MANEJO DE CONFLICTOS*
6. *EFECTIVIDAD, DESEO DE CONTRIBUIR, POTENCIAL PARA EL LIDERAZGO*

TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA



CONDUCTAS

PROCESAMIENTO

MUNDO INTERIOR

ESTRUCTURA SUPERFICIAL

GENERALIZACIÓN

DISTORSIÓN

OMISIÓN

ESTRUCTURA PROFUNDA

TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

COMPETENCIAS EMOCIONALES

COMPETENCIAS PERSONALES → ENTENDIMIENTO PROPIO | AUTOCONTROL | AUTOMOTIVACIÓN

COMPETENCIAS SOCIALES → ENTENDIMIENTO SOCIAL | MANEJO DE RELACIONES

TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

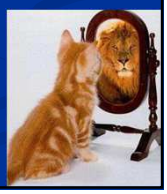
COMPETENCIAS EMOCIONALES

1. CONCIENCIA DE UNO MISMO

CONCIENCIA EMOCIONAL
Reconocer mis emociones, estados de ánimo y afectos

VALORACIÓN ACERTADA DE UNO MISMO
Conocer mis fortalezas y debilidades reales

CONFIANZA EN UNO MISMO
Seguridad personal, basada en mis logros



TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

COMPETENCIAS EMOCIONALES

2. AUTORREGULACIÓN



AUTOCONTROL
Capacidad de manejar adecuadamente emociones e impulsos

CONFIABILIDAD
Fidelidad al criterio de sinceridad, honestidad y confianza

INTEGRIDAD
Asumir la responsabilidad de nuestros actos. Congruencia

ADAPTABILIDAD
Flexibilidad para afrontar y disfrutar los cambios

INNOVACIÓN
Sentido de comodidad ante los cambios y búsqueda creativa

TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

COMPETENCIAS EMOCIONALES

3. AUTOMOTIVACIÓN



MOTIVACIÓN AL LOGRO
Esfuerzo permanente por alcanzar metas retadoras y llegar a la excelencia

COMPROMISO
Apoyar e Involucrarse con los objetivos de un grupo u organización

INICIATIVA
Rapidez de acción y aporte en oportunidades específicas

OPTIMISMO
Actitud positiva y Persistencia en la consecución de objetivos

TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

COMPETENCIAS EMOCIONALES

4. ENTENDIMIENTO SOCIAL



COMPRENSIÓN DE LOS DEMÁS
Capacidad de captar sentimientos y puntos de vista de otros

ORIENTACIÓN AL SERVICIO
Reconocer y ocuparse en satisfacer las necesidades de los clientes

DESARROLLO DE LOS DEMÁS
Reconocer las necesidades de desarrollo y apoyar a los demás

COMPRENSIÓN ORGANIZATIVA
Darse cuenta de las emociones y relaciones de un grupo

TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

COMPETENCIAS EMOCIONALES

5. HABILIDADES SOCIALES



INFLUENCIA
Utilizar tácticas efectivas de persuasión y "venta de ideas" o proyectos

COMUNICACIÓN
Escuchar y emitir mensajes claros y convincentes

LIDERAZGO
Capacidad de inspirar y guiar a los individuos hacia objetivos superiores

CATALIZADOR DE CAMBIO
Fortaleza para Iniciar o dirigir los cambios

TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

COMPETENCIAS EMOCIONALES

5. HABILIDADES SOCIALES



RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS
Capacidad de negociar y resolver conflictos

DESARROLLO DE RELACIONES
Establecer y mantener relaciones productivas

COLABORACIÓN Y COOPERACIÓN
Apoyar al logro de las metas comunes del equipo

HABILIDADES DE EQUIPOS
Crear Sinergias grupales para conseguir metas colectivas

TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

ESTADO DE FLUJO

TALENTO **+** ***PASIÓN***

PAUL POTTS

TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

ESTADO DE FLUJO

"El «flujo» es un estado de olvido de uno mismo,
el opuesto de la reflexión y la preocupación.
La persona, se encuentra tan absorta en la tarea,
que desaparece toda conciencia de sí mismo y abandona las
preocupaciones de la vida cotidiana (salud, dinero e incluso
el hecho de hacerlo bien)".
Los momentos de flujo son momentos en que el ego
se halla completamente ausente.

TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

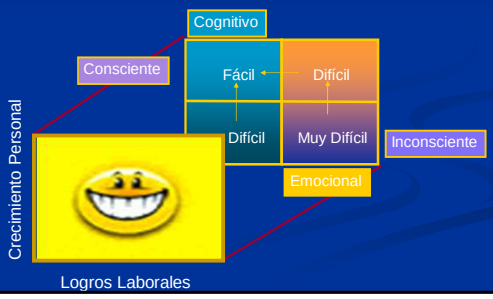
INTELIGENCIA EMOCIONAL Y MANEJO DE CONFLICTOS

Percibimos los conflictos como fuerzas que tiran en direcciones opuestas, o que son igualmente atractivas, dificultando la toma de decisiones.



TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

INTELIGENCIA EMOCIONAL
Proceso de Cambio ….



TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

INTELIGENCIA EMOCIONAL

Proceso de Cambio ….

PLAN	+	MOTIVACIÓN	+	CONOCIMIENTO	+	RECURSOS	+	ACCION	=	ÉXITO
	+	MOTIVACIÓN	+	CONOCIMIENTO	+	RECURSOS	+	ACCION	=	CONFUSIÓN
PLAN	+		+	CONOCIMIENTO	+	RECURSOS	+	ACCION	=	CAMBIO LENTO
PLAN	+	MOTIVACIÓN	+		+	RECURSOS	+	ACCION	=	ANSIEDAD
PLAN	+	MOTIVACIÓN	+	CONOCIMIENTO	+		+	ACCION	=	FRUSTRACIÓN
PLAN	+	MOTIVACIÓN	+	CONOCIMIENTO	+	RECURSOS	+		=	SUEÑO

TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

INTELIGENCIA EMOCIONAL

Gestionar adecuadamente las emociones

- *No censurarlas, no inhibirlas. Las emociones no son buenas o malas, salvo cuando por nuestra falta de habilidad hacen daño, a nosotros o a otras personas.*
- *Permanecer atentos a las señales emocionales, tanto a nivel físico como psicológico.*
- *Investigar y analizar cuáles son las razones o situaciones que desencadenan esas emociones.*
- *Designar de forma concreta los sentimientos y señalar las sensaciones que se reflejan en nuestro cuerpo, en lugar de hacer una descripción general ("estoy triste", "estoy nervioso").*

TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

INTELIGENCIA EMOCIONAL

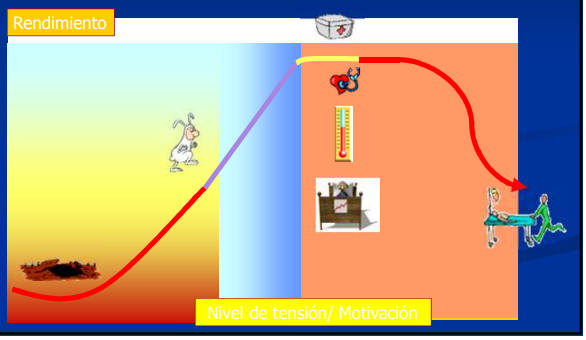
Gestionar adecuadamente las emociones

- *Descargar físicamente el malestar o la ansiedad que nos generan las emociones. Requerimos equilibrio entre ejercicio y descanso.*
- *Expresar nuestros sentimientos a la persona que los ha desencadenado, sin acusaciones ni malas formas y detallando qué situación o conducta es la que nos ha afectado.*
- *No esperar a que se dé la situación idónea para comunicar los sentimientos, tomar la iniciativa.*

Tomado del artículo "Inteligencia Emocional " de Iris Castro A.

TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

INTELIGENCIA EMOCIONAL

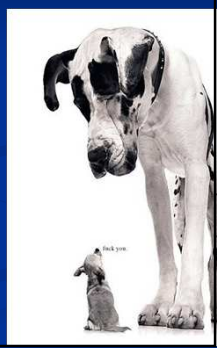


TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

COMUNICACIÓN Y ASERTIVIDAD

"Cualquiera puede ponerse furioso…eso es fácil. Pero estar furioso con la Persona correcta, en la Intensidad correcta, en el Momento correcto, por el Motivo correcto y de la Forma correcta… esto no es fácil ***Aristóteles***

" Actuar es fácil, pensar es difícil
Actuar según se siente y piensa
es aún más difícil " *Johann W. Goethe*



TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

ASERTIVIDAD = MANIFESTAR CON INTELIGENCIA







ESPIRITUAL	→	*LO QUE ANHELAS*
INTELECTUAL	→	*LO QUE PIENSAS*
CORPORAL	→	*LO QUE NECESITAS*
EMOCIONAL	→	*LO QUE SIENTES*
FINANCIERA	→	*LO QUE QUIERES*

TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

COMUNICACIÓN Y ASERTIVIDAD



"Dad palabra al dolor: el dolor que no habla, gime en el corazón hasta que lo rompe."

William Shakespeare

TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

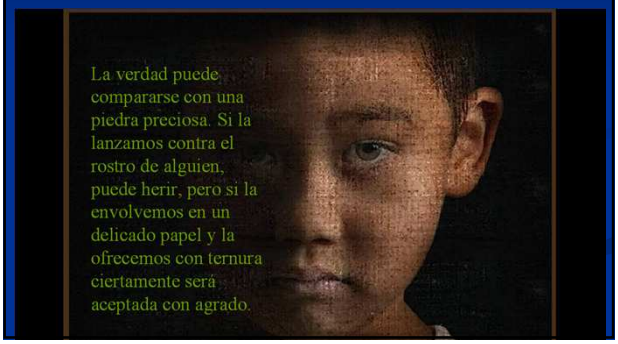
COMUNICACIÓN Y ASERTIVIDAD

"Es mejor mantener tus palabras suaves, dulces y agradables, porque no sabes si un día tendrás que comértelas"

A través de un adecuado manejo de I. E. podemos expresar nuestros anhelos, pensamientos, sentimientos, deseos y necesidades, de manera inteligente

TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

ASERTIVIDAD Vs. SINCERICIDIO



TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

INTELIGENCIA EMOCIONAL - Ejercicios

En mi vida ….

En mi familia ….

En mi trabajo ….

En el mundo ….

"El corazón tiene sus razones, que la razón no puede comprender"
Blas Pascal

TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

INTELIGENCIA EMOCIONAL

Ejercicios :

- ***Cambio de Canal***
- ***Pensamiento Opuesto***
- ***Cartas***
- ***Obituario***
- ***Columna Izquierda***
- ***Disociación (PNL)***
- ***Tercera Posición (PNL)***

INVENTARIO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Le agradecemos completar cada pregunta del siguiente cuestionario colocando una señal en el ovalo conforme a la frecuencia con que Usted manifiesta el comportamiento mencionado en los distintos roles y momentos de su vida.
Es importante recordar situaciones en que ha enfrentado decisiones parecidas y contestar con honestidad.
Las respuestas al cuestionario constituirán el punto de partida para el desarrollo de sus competencias emocionales.

PREGUNTAS	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	USUAL MENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
ACEPTO LOS CAMBIOS DESDE LA PRIMERA INSTANCIA	◯	◯	◯	◯	◯	◯
ACEPTO LAS CRÍTICAS QUE ME HACEN	◯	◯	◯	◯	◯	◯
ADMITO MIS DEFICIENCIAS	◯	◯	◯	◯	◯	◯
APARTO A LA GENTE CUANDO ALGO ME MOLESTA	◯	◯	◯	◯	◯	◯
COMPRENDO MIS EMOCIONES CUANDO SUCEDEN	◯	◯	◯	◯	◯	◯
CONSIDERO MUCHAS OPCIONES ANTES DE DECIDIR	◯	◯	◯	◯	◯	◯
YO CREO PARTE DE LAS SITUACIONES DIFÍCILES QUE ENFRENTO	◯	◯	◯	◯	◯	◯
CUANDO ESTOY MOLESTO HAGO COSAS DE LAS CUÁLES LUEGO ME ARREPIENTO	◯	◯	◯	◯	◯	◯
DEMUESTRO INTERÉS POR SITUACIONES QUE AFECTAN A LOS OTROS	◯	◯	◯	◯	◯	◯
ENFRENTO DIRECTAMENTE A LAS PERSONAS EN SITUACIONES DIFICILES	◯	◯	◯	◯	◯	◯
ESCUCHO LO QUE "REALMENTE" LA OTRA PERSONA QUIERE DECIR	◯	◯	◯	◯	◯	◯
PERMANEZCO RETRAIDO EN SITUACIONES SOCIALES	◯	◯	◯	◯	◯	◯
MANEJO BIEN SITUACIONES DE ESTRÉS	◯	◯	◯	◯	◯	◯
MANEJO EFICAZMENTE CONFLICTOS Y ROCES	◯	◯	◯	◯	◯	◯
RECONOZCO EL AMBIENTE DE DETERMINADA SITUACIÓN CON PRECISIÓN	◯	◯	◯	◯	◯	◯
RECONOZCO EL IMPACTO DE MI COMPORTAMIENTO SOBRE LOS DEMÁS	◯	◯	◯	◯	◯	◯
RECONOZCO LOS SENTIMIENTOS DE OTRAS PERSONAS	◯	◯	◯	◯	◯	◯
RESISTO EL IMPULSO DE HABLAR O HACER ALGO CUANDO SÉ QUE NO VA A APOYAR A LA SITUACIÓN	◯	◯	◯	◯	◯	◯
SE PUEDE CONTAR CONMIGO CUANDO ME COMPROMETO A ALGO	◯	◯	◯	◯	◯	◯
ME COMUNICO BIEN CON OTROS	◯	◯	◯	◯	◯	◯
ME COMUNICO EFECTIVA Y CLARAMENTE	◯	◯	◯	◯	◯	◯
ME DOY CUENTA CUANDO OTROS INFLUYEN SOBRE MI ESTADO EMOCIONAL	◯	◯	◯	◯	◯	◯
ME ESFUERZO EN HACER LO MEJOR DE CADA SITUACIÓN, SIN IMPORTAR SI ES BUENA O MALA	◯	◯	◯	◯	◯	◯
ME LLEVO BIEN CON LOS DEMÁS	◯	◯	◯	◯	◯	◯
ME SIENTO SEGURO DE MIS HABILIDADES	◯	◯	◯	◯	◯	◯
TENGO SENSIBILIDAD HACIA LOS SENTIMIENTOS DE LOS DEMÁS AL MANEJAR MIS INTERRELACIONES	◯	◯	◯	◯	◯	◯
TOLERO LA FRUSTRACIÓN SIN ALTERARME	◯	◯	◯	◯	◯	◯
TRATO DE CONOCER MÁS ACERCA DE LOS OTROS PARA LLEVARME MEJOR CON ELLOS	◯	◯	◯	◯	◯	◯

Adaptado de Travis Bradberry y Jean Greaves

LAS EMOCIONES DE ACUERDO A LA INTENSIDAD

A continuación Ud. encontrará un listado de emociones comunes, separadas según su tipo e intensidad.

Le agradeceríamos hacer un ejercicio de Autoconciencia y colocar frente a cada emoción un número que exprese la frecuencia (**F**) con que la emoción aparece en su vida cotidiana, según el siguiente detalle:

Muy Frecuentemente	5
Frecuentemente	4
Ocasionalmente	3
Casi nunca	2
Nunca	1

INTENSIDAD	FELICIDAD	F	TRISTEZA	F	RABIA	F	TEMOR	F	VERGÜENZA	F
ALTA	EUFORIA		DEPRESIÓN		FURIA		TERROR		AFLICCIÓN	
	EMOCIÓN		DECEPCIÓN		IRA		HORROR		ARREPENTIMIENTO	
	REBOSO DE ALEGRÍA		SOLEDAD		INDIGNACIÓN		ESPANTO		INDIGNACIÓN	
	EXTASIS		DOLOR		EXASPERACIÓN		PAVOR		AUTODESPRECIO	
	GOZO		ABATIMIENTO		ATAQUE DE RABIA		PÁNICO		DESHONRA	
	FRENESÍ		PESADUMBRE		CÓLERA		HISTERIA			
	ENTUSIASMO		MISERIA							
	ENCANTO		DESILUSIÓN							
MEDIA	PLACER		DESCONSUELO		ENOJO		SUSTO		PENA	
	ESTAR EN LAS NUBES		DESÁNIMO		DISGUSTO		MIEDO		DIFAMACIÓN	
	SENSACIÓN FELIZ		DISGUSTO		ALTERACIÓN		AMENAZA		SEÑALAMIENTO	
	ALIVIO		ALTERACIÓN		FRUSTRACIÓN		INSEGURIDAD		CULPABILIDAD	
	SATISFACCIÓN		MAL HUMOR		ENFADO		INQUIETUD			
			MELANCOLÍA		ASCO		IMPACTO			
MODERADA	ALEGRÍA		INFELICIDAD		PERTURBACIÓN		APRENSIÓN		INCOMODIDAD	
	CONTENTO		IRRITABILIDAD		MOLESTIA		NERVIOSISMO		DECEPCIÓN	
	COMPLACENCIA		INCERTIDUMBRE		NERVIOSISMO		PREOCUPACIÓN		DEFRAUDACIÓN	
	BIENESTAR		MALESTAR		OFENSA		TIMIDEZ			
	AGRADO		INSATISFACCIÓN		IRRITACIÓN		DESCONFIANZA			
					SENSIBILIDAD		ANSIEDAD			

AMOR	PACIENCIA	FÉ
GOZO	AMABILIDAD	HUMILDAD
PAZ	BONDAD	DOMINIO PROPIO

* ESCALA DE JULIA WEST

COMPETENCIAS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

La teoría de la Inteligencia Emocional concibe cinco Competencias básicas, que agrupan una serie de capacidades que permiten a las personas lograr el éxito, la paz y la realización.

Denominamos Competencia a una serie de "repertorios de comportamiento", que al manifestarse en el diario accionar, pueden ser observados. Dichos comportamientos (consciente) son el fruto de los conocimientos, habilidades y actitudes. De manera más profunda son el resultado de las características de Personalidad, Valores, Creencias personales y del mismo sentido de Trascendencia (inconsciente).

Estas competencias generan el 80% de probabilidades de éxito en nuestra vida, por lo que es importante que podamos conocerlas y desarrollarlas.

Las Competencias Emocionales pueden dividirse, para objeto de estudio, en:

a) Competencias Personales

Entendimiento propio o Conciencia de uno mismo: conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones.

- ☐ Conciencia emocional: reconocer las propias emociones y efectos
- ☐ Valoración adecuada de uno mismo: conocer las propias fortalezas y debilidades.
- ☐ Auto-Confianza: seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades

Auto-gerenciamiento o Autorregulación: control de nuestros estados, impulsos y recursos internos

- ☐ Autocontrol: capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos
- ☐ Confiabilidad: fidelidad al criterio de sinceridad y confianza
- ☐ Integridad: asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal en todo momento y circunstancia
- ☐ Adaptabilidad: flexibilidad para afrontar los cambios
- ☐ Innovación: sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información.

Automotivación: las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos.

☐ Motivación de logro: esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.

☐ Compromiso: apoyar los objetivos de un grupo u organización.

☐ Iniciativa: prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.

☐ Optimismo: persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.

b) Competencias Sociales

Entendimiento Social o Empatía: conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de lo demás

☐ Comprensión de los demás: tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan

☐ Orientación hacia el servicio: anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes internos y/o externos en nuestros distintos roles (familia, trabajo, etc.)

☐ Desarrollo de los demás: Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas y apoyar a los demás

☐ Comprensión organizativa o conciencia política: capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo

Manejo de Relaciones o Habilidades sociales: capacidad para inducir respuestas deseables en los demás

☐ Influencia: utilizar tácticas de persuasión eficaces

☐ Comunicación: emitir mensajes claros y convincentes

☐ Liderazgo: inspirar y dirigir a grupos y personas

☐ Catalización del cambio: iniciar o dirigir los cambios

☐ Resolución de conflictos: capacidad de negociar y resolver conflictos

☐ Colaboración y cooperación: ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común

☐ Habilidades de equipo: ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas

INSIGHTS

ME DÍ CUENTA DE:

COMPROMISOS

ANEXO 3

Taller 3 – 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva

Material del Participante

Metas crucialmente importantes

Matriz de lo Urgente y lo Importante

Formato de Planificación Diaria

Reflexiones para Afilar la Sierra

Plan de Acción Individual

LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA



LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

OBJETIVO

Conocer la manera en que los hábitos aportan a la efectividad, integrar a la vida y a la gestión laboral los siete hábitos que aseguran resultados exitosos

LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

AGENDA

- Los 7 hábitos de la Efectividad
- Balance P – CP
- Hábito 1: Proactividad
- Hábito 2: Comenzar con el fin en la mente
- Hábito 3: Primero lo primero
- Hábito 4: Ganar – Ganar
- Hábito 5: Procurar entender, luego ser entendido
- Hábito 6: Sinergizar
- Hábito 7: Afilar la sierra

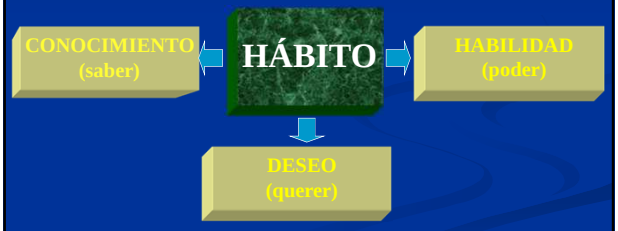
LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

HÁBITO



LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

HÁBITO



LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

LEY DE LA COSECHA



"Lo que siembras, cosecharás"

Siembra	estímulos	y cosecharás	pensamientos
Siembra	pensamientos	y cosecharás	emociones
Siembra	emociones	y cosecharás	acciones
Siembra	acciones	y cosecharás	**hábitos**
Siembra	hábitos	y cosecharás	tu carácter
Siembra	tu carácter	y cosecharás	**tu Destino**

LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

LOS 7 HÁBITOS



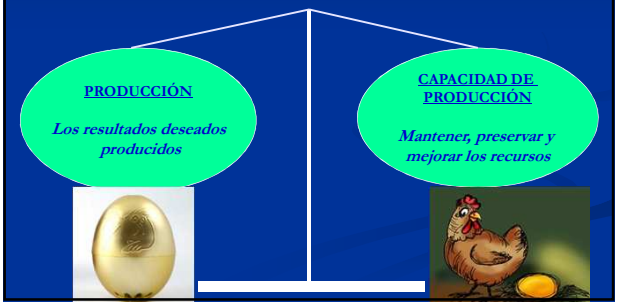
LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

PRINCIPIOS INCORPORADOS EN LOS 7 HÁBITOS

HÁBITO	PRINCIPIO
1. PROACTIVIDAD	RESPONSABILIDAD E INICIATIVA
2. EMPEZAR CON UN FIN EN LA MENTE	VISIÓN, PRINCIPIOS Y VALORES
3. PRIMERO LO PRIMERO	INTEGRIDAD Y EJECUCIÓN
4. GANAR - GANAR	RESPETO Y BENEFICIO MÚTUO
5. PROCURAR COMPRENDER, LUEGO SER COMPRENDIDO	COMPRENSIÓN MÚTUA
6. SINERGIA	COOPERACIÓN CREATIVA
7. AFILAR LA SIERRA	RENOVACIÓN

LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

PRINCIPIOS DE LA EFECTIVIDAD : BALANCE P / CP



LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

1. PROACTIVIDAD



LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

1. PROACTIVIDAD

PRINCIPIO BÁSICO

" LAS PERSONAS SON RESPONSABLES DE SUS PROPIAS ELECCIONES Y TIENEN LA LIBERTAD DE ELEGIR"

LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

1. PROACTIVIDAD

PARADIGMAS CLAVE

" YO SOY RESPONSABLE DE MI COMPORTAMIENTO Y DE LAS CONSECUENCIAS DE MIS DECISIONES"

" PUEDO AMPLIAR MI LIBERTAD PERSONAL Y MI INFLUENCIA"

LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

1. PROACTIVIDAD

PROCESOS CLAVE

• RECONOCER LAS TENDENCIAS REACTIVAS Y DESARROLLAR RESPUESTAS PROACTIVAS

• INCREMENTAR EL CÍRCULO DE INFLUENCIA

• EJERCITAR LOS PRINCIPIOS Y VALORES POSITIVOS A TRAVÉS DE LA ELECCIÓN CONSCIENTE

LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

REACTIVO	*PROACTIVO*
■ **Sentirse manipulado**	■ **“Examinemos alternativas”**
■ **“Me siento usado”**	■ **“Yo elijo”**
■ **“Lo mismo y lo mismo”**	■ **“Controlaré mis sentimientos”**
■ **“No puedo hacerlo”**	■ **“Elegiré la respuesta adecuada**
■ **“Yo soy así”**	■ **“Prefiero”**
■ **“No tengo tiempo”**	■ **“Pase lo que pase”**
■ **“Tengo que hacer eso”**	■ **“Probemos opciones”**
■ **“Me toca”**	■ **“Hagámoslo mejor”**
■ **“En este país es imposible**	■ **“Organicémoslo”**

LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

2. COMENZAR CON EL FIN EN LA MENTE

PRINCIPIO BÁSICO

“ LA CREACIÓN MENTAL PRECEDE A LA CREACIÓN FÍSICA”



VISIÓN

LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

2. COMENZAR CON EL FIN EN LA MENTE

PARADIGMAS CLAVE

“ YO PUEDO ELEGIR MI PROPIO DESTINO Y CREAR UNA VISIÓN DE EL”

“ PLANIFICARÉ Y CREARÉ RESULTADOS MENTALMENTE ANTES DE ACTUAR”

LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

2. COMENZAR CON EL FIN EN LA MENTE

PROCESOS CLAVE

• CREAR LOS ENUNCIADOS DE VISIÓN Y MISIÓN PERSONAL Y DEL EQUIPO Y APLICARLOS DIARIAMENTE

• PREVER LOS RESULTADOS DESEADOS Y LOS VALORES IMPORTANTES PARA GUIAR LAS ACTIVIDADES Y ESFUERZOS

LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

2. COMENZAR CON EL FIN EN LA MENTE

EL DESTINO NO ESTÁ ESCRITO....

¡¡ TÚ DISEÑAS Y ESCRIBES EL LIBRETO DE TÚ VIDA !!



LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

3. PRIMERO LO PRIMERO

PRINCIPIO BÁSICO



" LA EFECTIVIDAD REQUIERE EQUILIBRAR RELACIONES IMPORTANTES, LOS DISTINTOS ROLES Y LAS ACTIVIDADES IMPORTANTES"

LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

3. PRIMERO LO PRIMERO

PARADIGMAS CLAVE

"LAS COSAS QUE IMPORTAN MÁS NO DEBEN ESTAR A MERCED DE LAS MENOS IMPORTANTES"

"MEJORARÉ MI BALANCE P / CP DENTRO DE MI CÍRCULO DE INFLUENCIA"

"ME CONCENTRARÉ MÁS EN LO IMPORTANTE QUE EN LO URGENTE"

"CUMPLIRÉ MI MISIÓN ACTUANDO SOBRE LAS METAS IMPORTANTES EN MIS ROLES CLAVES"

LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

3. PRIMERO LO PRIMERO

PROCESOS CLAVE

"ENFOCARSE EN LAS METAS CRUCIALMENTE IMPORTANTES"

"ENFOCARSE EN LAS ACTIVIDADES DE CUADRANTE II

"PLANEE SEMANALMENTE E IMPLANTE DIARIAMENTE BASADO EN SU VISIÓN, MISIÓN, ROLES, METAS Y PRIORIDADES"

LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

3. PRIMERO LO PRIMERO

	URGENTE	*NO URGENTE*
IMPORTANTE	I CRISIS PROBLEMAS PRESIONANTES PROYECTOS REUNIONES PRESENTACIONES	II PREPARACIÓN PREVENCIÓN ACLARACIÓN DE VALORES PLANIFICACIÓN CREACIÓN DE RELACIONES RECREACIÓN VERDADERA FACULTAMIENTO
NO IMPORTANTE	III INTERRUPCIONES ALGUNAS LLAMADAS CORRESPONDENCIA POCO ÚTIL REPORTES SUPERFICIALES REUNIONES IMPRODUCTIVAS CITAS Y AGENDAS IMPRODUCTIVAS	IV TRIVIALIDADES ALGUNAS LLAMADAS DESPERDICIOS DE TIEMPO ACTIVIDADES "DE ESCAPE" CORRESPONDENCIA INÚTIL CUCHICHEO

LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

HÁBITO 4 : GANAR - GANAR

PRINCIPIOS BÁSICOS



"LAS RELACIONES EFECTIVAS Y DURADERAS REQUIEREN DE BENEFICIO MUTUO"

LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

HÁBITO 4 : GANAR - GANAR

PARADIGMAS CLAVE

"BUSCO EL BENEFICIO DE OTROS TANTO COMO EL MIO"

"OBTENGO MEJORES RESULTADOS EN MIS RELACIONES COOPERANDO INTERDEPENDIENTEMENTE QUE COMPITIENDO INDEPENDIENTEMENTE"

"MENTALIDAD DE ABUNDANCIA"



LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

HÁBITO 4 : GANAR - GANAR

PROCESOS CLAVE

"EQUILIBRAR EL VALOR Y LA CONSIDERACIÓN AL BUSCAR EL BENEFICIO MUTUO"

"PERSISTIR EN LA BÚSQUEDA DE RESULTADOS GANAR - GANAR A PESAR DE LAS CIRCUNSTANCIAS Y CONDICIONES"



LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

HÁBITO 4 : GANAR - GANAR

SEIS PARADIGMAS DE INTERACCIÓN HUMANA

GANAR - PERDER

- LA PERSONA SE PREOCUPA SOLO POR SI MISMA
- ES EL ENFOQUE AUTORITARIO
- USA LA POSICIÓN, PODER, POSESIONES O PERSONALIDAD



PERDER - GANAR

- NO TIENE ESTÁNDARES, NI EXPECTATIVAS, NI METAS
- LA PERSONA ES RÁPIDA PARA CEDER O RECONCILIAR
- SE OCULTAN LOS SENTIMIENTOS

LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

HÁBITO 4 : GANAR - GANAR

SEIS PARADIGMAS DE INTERACCIÓN HUMANA

PERDER - PERDER

- LA PERSONA NO SE VALORA NI CONSIDERA
- EN ESTE PARADIGMA NADIE SE BENEFICIA
- DEVIENE EN ENVIDIAS, CRÍTICAS Y BAJA AUTOESTIMA



GANAR

- IMPLICA EGOCENTRISMO
- NO TIENE CONSIDERACIÓN NI INTERÉS EN LOS DEMÁS
- TIENE MENTALIDAD DE ESCASEZ

LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

HÁBITO 4 : GANAR - GANAR

SEIS PARADIGMAS DE INTERACCIÓN HUMANA

GANAR - GANAR



- REQUIERE UN ESFUERZO VALIENTE Y CONSIDERADO
- LA PERSONA INVIERTE TIEMPO EN BUSCAR SOLUCIONES PARA SU BIEN Y EL DE LOS DEMÁS
- BUSCA EL BENEFICIO MUTUO
- IMPLICA MENTALIDAD DE ABUNDANCIA
- PARADIGMA DE INTERACCIONES BASADO EN EL CARÁCTER

LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

HÁBITO 4 : GANAR - GANAR

SEIS PARADIGMAS DE INTERACCIÓN HUMANA

GANAR – GANAR O NO HAY TRATO



- SI NO PUEDE ENCONTRARSE UNA SOLUCIÓN ACEPTABLE, LAS PARTES ACUERDAN QUE NO HAY ACUERDO Y NO NEGOCIAN
- OTORGA LA LIBERTAD DE DECIR "NO"
- MANTIENE RELACIONES QUE DE OTRA MANERA SE ROMPERÍAN

LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

HÁBITO 5 :
PROCURAR ENTENDER, LUEGO SER ENTENDIDO

PRINCIPIOS BÁSICOS

" EL DIAGNÓSTICO DEBE PRECEDER A LA PRESCRIPCIÓN"



" LA COMPRENSIÓN SE GENERA A TRAVÉS DE LA ESCUCHA ACTIVA"

LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

HÁBITO 5 :
PROCURAR ENTENDER, LUEGO SER ENTENDIDO

PARADIGMAS CLAVE



" ASUMO QUE NO ENTIENDO TOTALMENTE Y NECESITO ESCUCHAR"

"SI ESCUCHO PRIMERO PARA ENTENDER, SERÁ MÁS FÁCIL QUE SEA ENTENDIDO"

LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

HÁBITO 5 :
PROCURAR ENTENDER, LUEGO SER ENTENDIDO

PROCESO CLAVE

" USAR LAS HABILIDADES DE LA ESCUCHA ACTIVA Y EMPÁTICA"



LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

HÁBITO 6 : SINERGIZAR

PRINCIPIOS BÁSICOS



" EL TODO ES MAYOR QUE LA SIMPLE SUMA DE LAS PARTES COMPONENTES"

"LA UNIÓN HACE LA FUERZA"

LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

HÁBITO 6 : SINERGIZAR

PARADIGMAS CLAVE

" YO VALORO LAS DIFERENCIAS EN LOS DEMÁS Y BUSCO NUEVAS ALTERNATIVAS"

"TRABAJAR JUNTOS, CON COOPERACIÓN, REQUIERE TIEMPO PERO PRODUCE MEJORES RESULTADOS A LARGO PLAZO"

LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

HÁBITO 6 : SINERGIZAR

PROCESOS CLAVE

APLICAR EL HÁBITO 4 Y LA COMUNICACIÓN EMPÁTICA (HÁBITO 5) PARA BUSCAR RESULTADOS SINÉRGICOS

UTILIZAR LA SINERGIA PARA ENCONTRAR NUEVAS ALTERNATIVAS

LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

HÁBITO 7 : AFILAR LA SIERRA



PRINCIPIO BÁSICO

" LA PRODUCCIÓN (RESULTADOS) REQUIERE EL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN (RECURSOS)"

LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

HÁBITO 7 : AFILAR LA SIERRA

PARADIGMAS CLAVE

" AUMENTARÉ MI EFECTIVIDAD A TRAVÉS DE LA RENOVACIÓN PERSONAL EN CADA UNA DE LAS DIMENSIONES DE MI VIDA"

"ME COMPROMETO A MEJORAR CONTINUAMENTE" (KAIZEN)



LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

HÁBITO 7 : AFILAR LA SIERRA



PROCESOS CLAVE

"DESARROLLAR Y RENOVAR CONSTANTEMENTE LOS RECURSOS PERSONALES PARA CREAR MEJOR BALANCE PERSONAL P / CP"

"ES IMPORTANTE FIJAR Y LOGRAR METAS DE RENOVACIÓN EN CADA DIMENSIÓN → ESPIRAL ASCENDENTE"

HOJA DE TRABAJO

Semana del	

METAS CRUCIALMENTE IMPORTANTES
O.S.I.

OSI 1	
OSI 2	
OSI 3	

ENFOQUE EN ESTA SEMANA
Cuales son los principales objetivos que debo lograr esta semana para avanzar en mis áreas de mejora?

Objetivo	☐
Actividad	☐
Actividad	☐
Actividad	☐
Objetivo	☐
Actividad	☐
Actividad	☐
Actividad	☐
Objetivo	☐
Actividad	☐
Actividad	☐
Actividad	☐

NOTAS
INSTRUCCIONES PARA LLENAR ESTA HOJA DE TRABAJO

1. Guarde sus Objetivos Sumamente Importantes (OSI´s). Cuando sea posible, escriba sus Objetivos en términos medibles – desde el que hasta el cuando?
2. Bajo "Enfoque de esta Semana", guarde los objetivos mas importantes que usted debe lograr para avanzar en sus OSI´s. (piense en términos de resultados, no solo en actividades.
3. Liste algunas actividades de cada objetivo
4. Al final de la semana, evalúe su desempeño

Autor: Stephen Covey

LA MATRIZ DE LO URGENTE Y LO IMPORTANTE
(Stephen Covey)

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	**I.** **NECESIDAD** • **Crisis** • **Problemas inaplazables** • **Proyectos con fecha de vencimiento** • **Reuniones urgentes** • **Preparación de presentaciones imprevistas** • **Visitas importantes inesperadas** **20-25%** 25-30%	**II.** **LIDERAZGO** • **Planificación** • **Preparación** • **Prevención** • **Clarificación de valores** • **Creación de relaciones** • **Verdadera recreación** • **Canalización del poder interior** • **Dar autoridad (Empoderar)** **65-80%** 15%
NO IMPORTANTE	**III.** **ENGAÑO** • **Interrupciones** • **Algunas llamadas telefónicas** • **Correspondencia** • **Algunos informes** • **Algunas Reuniones** • **Muchos asuntos atrasados e inmediatos** • **Muchas actividades tradicionales** **15%** 50-60%	**IV:** **DESPERDICIO** • **Trivialidades, ajetreo** • **Correspondencia publicitaria** • **Algunas llamadas telefónicas** • **Acciones que representan pérdida de tiempo** • **Actividades de "escape"** • **Exceso de actividades** **Menos del 1%** 2-3%

NOTA: **Los caracteres en negrita, representan a las compañías de alto rendimiento. L normales, representan a las compañías típicas.**

Planificación Diaria

Fecha: _____

√	Tarea terminada
→	Tarea transferida
X	Tarea eliminada
D	Tarea delegada
●	Tarea en proceso

	ABC	Tareas según prioridad
	A 1	Revisar planificación de ayer
	A 2	Informar a Pablo sobre reunión
		de ayer
	B 1	Trabajar en documentos XYZ
	C 1	Encargar regalo para Mónica
	B 2	Solicitar ticket de viaje
	A 3	Leer 10 páginas

AUTOR: Stephen Covey

Horario de citas	
Antes de las 8:00 am	6:30 Hacer ejercicios
8:00	
9:00	
10:00	
11:00	
12:00	
1:00	
2:00	
3:00	
4:00	
5:00	
6:00	
7:00	
Después de las 8:00 pm	

Reflexiones para "Afilar la Sierra"

Le agradeceríamos marcar cada uno de los aspectos señalados en una escala del 0 al 10, donde 10 equivale a una situación óptima (o total acuerdo), y 0 a una situación muy deficiente (o total desacuerdo):

(1) ¿En qué medida cree usted que posee suficientes conocimientos del área de Desarrollo Personal para dirigir su vida y sus áreas de influencia?

☐0 ☐2 ☐4 ☐6 ☐8 ☐10

(2) ¿En qué grado sus conocimientos están al día dentro de su área de especialidad?

☐0 ☐2 ☐4 ☐6 ☐8 ☐10

(3) ¿Considera que una fuente de aprendizaje permanente está en el análisis y retroalimentación de las propias decisiones tomadas y sus resultados?:

☐0 ☐2 ☐4 ☐6 ☐8 ☐10

(4) ¿Usted aplica algún sistema para comparar los resultados que obtiene con los resultados que espera en su vida, y obtiene conclusiones de dicha comparación?:

☐0 ☐2 ☐4 ☐6 ☐8 ☐10

(5) ¿Puede recordar ejemplos en que haya puesto en práctica con éxito procesos de mejoramiento continuo aplicados a su vida y relaciones?:

☐0 ☐2 ☐4 ☐6 ☐8 ☐10

¿Puede anotar alguno de esos éxitos, recordando qué le hizo triunfar?:

.....
.....
.....
.....

(6) ¿Está usted seguro de manejar un adecuado equilibrio en los distintos roles y responsabilidades de su vida, de modo que aprovecha su tiempo a plenitud?:

☐0 ☐2 ☐4 ☐6 ☐8 ☐10

(7) Usted evalúa periódicamente sus resultados de vida y realiza correcciones si es necesario?:

☐0 ☐2 ☐4 ☐6 ☐8 ☐10

PLAN DE ACCION INDIVIDUAL

Estimado colaborador:

A continuación le solicitamos definir aquellas áreas o actividades de su gestión diaria en que usted puede encontrar "oportunidades de mejorar". Apóyese en su Jefe de ser necesario, para definir con él esas áreas.

AREAS A MEJORAR EN MI GESTIÓN

1. .....
2. .....
3. .....
4. .....

Luego seleccione la que considere más importante y de mayor impacto, y genere un plan de acción para los próximos tres meses.

AREA PRIORITARIA DE MEJORAMIENTO (Explicar la razón de la elección)

- .....

.....

.....

.....

.....

PLAN DE ACCIÓN

Para conseguir mejorar el tema definido como prioritario, establezca las metas a alcanzar, acciones a seguir, fechas máximas de realización de cada actividad, analice posibles obstáculos a vencer y los recursos que necesitará. Recuerde que es importante definir metas realistas, ambiciosas, pero alcanzables; adicionalmente es importante colocar metas y acciones que estén dentro de su campo de influencia y decisión.

Desarrolle y revise esta información con su Jefe, con quien deberán trabajar de la mano para el cumplimiento del plan y el seguimiento de resultados al cabo de los tres meses.

METAS	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA LIMITE	RECURSOS / OBSTÁCULOS	RESULTADOS INDICADORES

NOMBRE COLABORADOR:

NOMBRE JEFE:

FECHA DE REALIZACIÓN DEL PLAN :

FECHA DE REVISIÓN DEL PLAN :

ANEXO 4

Taller 4 – Modelado de Excelencia

Material del Participante

Lectura –Tengo Permiso–

Cociente del Cerebro Tríadico

La Rueda de la Vida

Las Creencias en el Tiempo

Insights y Compromisos

MODELADO DE EXCELENCIA

MODELADO DE EXCELENCIA

OBJETIVO

Conocer el modelo de Programación Neurolingüística y aprender herramientas básicas del mismo que faculten a los participantes a emplearlas en su proceso de desarrollo personal y en sus actividades laborales

MODELADO DE EXCELENCIA

AGENDA

- Definiciones básicas
- Bases de la PNL
- Estructura superficial y estructura profunda
- Modelado, mecanismo y filtros
- Leyes del Inconsciente
- Cerebro triádico
- Creencias de éxito
- Herramientas básicas

MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA





Programación Neurolingüística es "una disciplina que se ocupa de la estructura de la experiencia subjetiva. No aspira a ser ninguna teoría, sino que posee el carácter de un modelo; esto es, consiste en una serie de procedimientos cuyo valor debe medirse por su utilidad..".

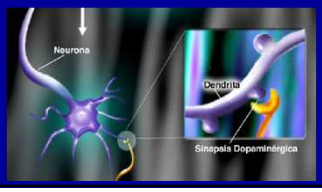
John Grinder

MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

NEURO

Todo comportamiento es el resultado de procesos neurofisiológicos



MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

LINGÜÍSTICA

A través del lenguaje y los sistemas de comunicación, los procesos nerviosos son representados, ordenados y secuenciados en forma de modelos



MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

PROGRAMACIÓN

Proceso de organización de los componentes del sistema (representaciones de los sentidos →*MODELOS*) con el fin de obtener resultados específicos.

Modos que podemos escoger para organizar nuestras ideas (pensamientos - emociones) y acciones.

Los Programas de éxito pueden transferirse !!

MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

BASES:

LA CONDUCTA EXTERNA:

LO QUE LA PERSONA
HACE Y DICE

PROCESAMIENTO INTERNO:

LO QUE LA PERSONA PIENSA
Y COMO LO HACE

MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

BASES:

ESTADO INTERNO:

LO QUE LA PERSONA SIENTE
Y COMO LO SIENTE

CALIBRACIÓN:

LO QUE YO PERCIBO
PERO NO ME DOY CUENTA
A NIVEL CONSCIENTE

MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA



ESTRUCTURA SUPERFICIAL

Movimientos Palabras Imágenes
Expresiones físicas, verbales y otras expresiones concretas

GENERALIZACIÓN
DISTORSIÓN
OMISIÓN

Ideas, Emociones, Valores, Identidad

ESTRUCTURA PROFUNDA



MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

MODELADO

Proceso de formación de Mapas, Modelos, Paradigmas

MECANISMOS

- ***Generalización***
- ***Distorsión***
- ***Eliminación u Omisión***

MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

FILTROS DEL MODELADO

- ***Creencias***
- ***Valores***
- ***Recuerdos / Representaciones***
- ***Metaprogramas***

MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

Creencias



MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

Creencias



MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

Creencias



MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

Creencias



MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

Creencias

Usando la escalera de la inferencia
Es fácil llegar a convencernos que:



- Nuestras creencias son verdad
- La verdad es obvia
- Nuestras creencias están basadas en datos reales
- Los datos que nosotros seleccionamos son reales.

MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

Valores

- AQUELLO QUE PARA MI ES VALIOSO

- SON INDIVIDUALES

- DEPENDEN DE LA EXPERIENCIA, LA FAMILIA, LA CULTURA, LA ÉPOCA, ETC…

- PUEDEN VARIAR CON EL TIEMPO

MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

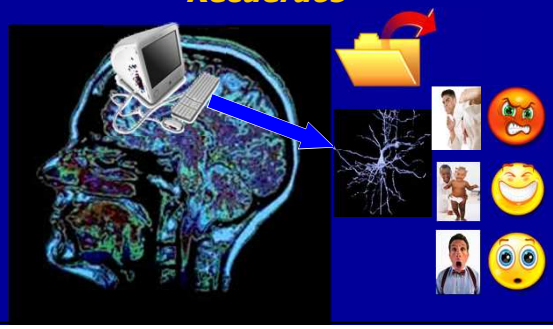
Principios

- **Constituyen Leyes Naturales**
- **Son Universales y trascendentes**
- **Son Verdades inmutables, constantes**
- **Son el centro de una Vida Exitosa**
- **Existen sobre y/o a pesar de nosotros**
- **Deben ser nuestros pilares de vida**

MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

Recuerdos



MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

Representaciones del Futuro

"Todo se crea dos veces, la primera vez se da en tu mente"

"LÍNEA DEL TIEMPO"

MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

Metaprogramas

Poderosos patrones o modelos internos que deciden cómo nos formamos nuestras representaciones internas, y que dirigen nuestro comportamiento.

MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

Metaprogramas

Los metaprogramas son los programas internos (o «rutinas de clasificación») que usamos para decidir a qué prestamos atención.

(TIPOS DE PERSONALIDAD)

MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

Metaprogramas

- *Hacia qué se tiende y qué se rehuye*
- *Establece si el marco de referencia es externo o interno*
- *Selecciona a favor de sí mismo o a favor de los demás*
- *Distingue a los buscadores de acuerdos de los buscadores de diferencias*

MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

Metaprogramas

- *Lo que hace falta para convencer de algo a alguien*
- *Necesidades contra las posibilidades*
- *Estilo de trabajo del individuo*

MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

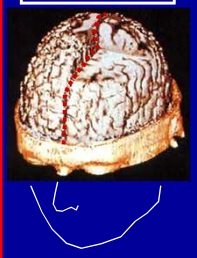
Leyes del Inconsciente



- **El inconsciente trabaja en Presente**
- **El inconsciente es literal**
- **El inconsciente no tiene emoción ni razón**
- **El inconsciente no tiene sentido del humor**
- **El inconsciente desconoce el NO**
- **El inconsciente es ético**

MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

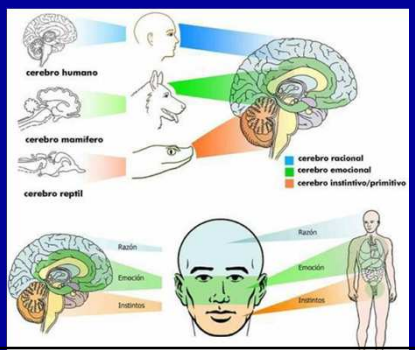
DERECHO	HEMISFERIOS	IZQUIERDO
Simultáneo		Secuencial
Implícito		Explícito
Estados		Estrategias
Inconsciente		Consciente
General a Específico		Específico a general
Todo		Partes
Intuitivo		Cognitivo
Analógico		Digital
Mundo Intangible		Mundo Tangible

MODELADO DE EXCELENCIA

Hemisferio Lógico (izquierdo)	Hemisferio Holístico (derecho)
Habla y Escritura	Memoria no verbal
Pensamiento abstracto	Habilidades visuales y espaciales
Habilidades verbales	Intuición
Orientación en el tiempo	Sensibilidad emocional o musical
Logica	Habilidad para formar imágenes
Explicaciones	Capacidad para sintetizar información
Detalles	Percepción holísitca
Charlas	Habilidad para ver patrones completos
Sociabilidad	
Memoria de largo plazo	
Solución de problemas, Planeación y análisis	

MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA



MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

CEREBRO IZQUIERDO

PENSAR

VISUAL
PENSANTE
LÓGICO
RIGIDO
ESPACIAL
PERFECCIONISTA
CRÍTICO
ANTI-OFICIAL
PENS. LINEAL
PERCEPTIVO
CONFRONTATIVO



CEREBRO CENTRAL

AUDITIVO
ACCIÓN
PODER
DOMINIO
DINERO
POSICIÓN
FÍSICO
COMPETENCIA
INSTINTIVO

CEREBRO DERECHO

SENTIR

QUINESTÉSICO
"BUENA GENTE"
EMOCIONAL
CÓMODO
INTUITIVO
INQUIETO
CREATIVO
APASIONADO
PENS. LATERAL
IMPUNTUAL
VIVE EN FUTURO
NO SABE DECIR NO

ACTUAR

MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

Canales de Representación

VISUALES	AUDITIVAS	KINESTÉSICAS
Ver	Oye	Tocar
Previsto	Onda	Palpar
Panorama	Silencio	Sentir
Mirar	Repetir	Estrechar
Claro	Expresar	Agarrar
Obscuro	Rumor	Suave
Brillante	Ruido	Captar
Observar	Escuchar	Sacar
Reflejar	Recitar	Chocar
Vista	Tartamudear	Atraer
Percibir	Suena	Repeler
Mostrar	Armonizar	Contactar
Demostrar	Susurrante	Rechazar
Revelar	Sintonizar	Duro
Asumir	Tono	Blando
Parpadeo	Disonante	Respaldar
Turbio	Algarabía	Dar apoyo
Apuntar	Ser todo oídos	Caer redondo
Imagen	Voz de alarma	Cautivar
Cuadro	Murmullo	Resbalar
Destello	Musicalidad	Cálido
	Buen tono	Dulce
	Hacerse sordo	Rígido

MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

Términos y Sistemas de Representación

Visual	Auditivo	Kinestésico
Imagen	Me suena	Cálido
Perspectiva	Mencionar	Aburrido
Imaginar	Remarcar	Frio
Apariencia	Armonía	Pies en la tierra
Panorama	Resonante	Se siente …
Aparecer	Decir	Presionar
Observar	Hablar	Emotivo
Escena	Estar a tono	Rudo
A primera Vista	Oídos sordos	Aspero
Oscuro	Soy todo oídos	Sólido
Pantallazo	Suena fuerte	Tomar
Claro		Agradable

MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

Preferencias Sistemas de Representación

VISUALES

- Piensan en imágenes
- Hablan rápido
- Les molesta que se les interrumpa
- Hablan con las manos
- Requieren la validación de lo que ven
- Facilita la comunicación repetir las últimas palabras
- Les gustan las representaciones breves
- "Una imagen vale más que mil palabras
- Requieren de concisión y brevedad
- Les gustan los dibujos, las gráficas, fotos, etc.
- Cambios rápidos en las imágenes

MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

Preferencias Sistemas de Representación

AUDITIVOS

- Piensan en sonidos/lenguaje
- Les molesta el ruido
- Para tomar decisiones requieren discutir
- Les gusta acaparar las conversaciones/escucharse
- Para comunicarse con ellos, requieren que se les describa claramente
- Prefieren que se les cuente a que se les muestre
- Presentaciones verbales
- Funcionan con ellos las preguntas
- Requieren de escucha atenta y no interrupciones
- Hablar dirigiéndose a ellos
- Permitirles hacer todas las preguntas que quieran

MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

Preferencias Sistemas de Representación

KINESTÉSICOS

- Piensan en emociones y sensaciones
- Confían en lo que sienten
- Les gusta mucho aconsejar
- Tocan su entorno
- De hablar lento y pausado
- Necesitan ver lo que se muestra, escuchar lo que les presenta
- Les gusta hacer
- Importante contextualizar

MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

Submodalidades

Visual:

Color / Blanco y negro
Brillo
Contraste
Foco
Plano/ Tres dimensiones
Detalles
Tamaño
Distancia
Ubicación
Movimiento (o no)

MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

Submodalidades

Auditivo:

De dónde viene (el sonido)
Tono
Volumen
Melodía
Ritmo
Duración

MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

Submodalidades

Kinestésico:

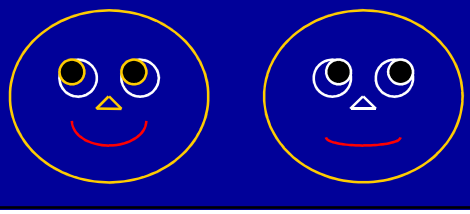
Tipo se sensación (calor, frío, tensión...)
Intensidad
Lugar
¿Se mueve? (La sensación)
Continua o intermitente
Lenta o rápida

MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

PATRÓN DE MOVIMIENTO DE LOS OJOS

Imágenes visuales creadas | **Imágenes visuales recordadas**

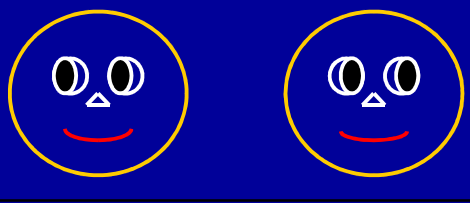


MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

PATRÓN DE MOVIMIENTO DE LOS OJOS

Sonidos creados | **Sonidos recordados**

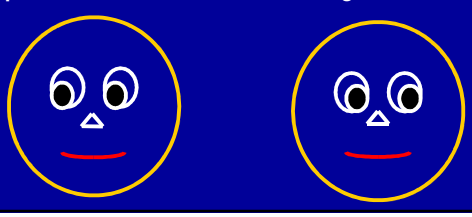


MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

PATRÓN DE MOVIMIENTO DE LOS OJOS

Sentimientos y sensaciones corporales | **Diálogo interno**



MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

Creencias de Éxito

- El Mapa no es el territorio
- Representamos y entendemos el mundo a través de nuestros sentidos
- El resultado de la comunicación es la respuesta que obtienes

MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

Creencias de Éxito

- Las personas cuentan con todos los recursos necesarios para lograr el cambio
- Existe una intención positiva guiando cada comportamiento
- No existe el fracaso, solo resultados

MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

Creencias de Éxito

- Todo ocurre por un motivo y razón, y todo puede servirnos
- Asumir la responsabilidad, pase lo que pase
- No es necesario entender de todo para servirse de todo

MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

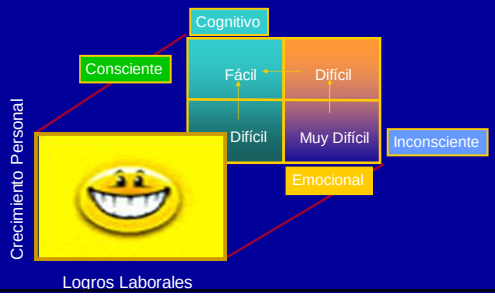
Creencias de Éxito

- Nuestros mayores recursos son los recursos humanos
- El trabajo es un juego (convertir la vocación en vacación)
- No hay éxito duradero sin una entrega personal

MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

Proceso de Cambio ….



MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

Proceso de Cambio ….

PLAN	+	MOTIVACIÓN	+	CONOCIMIENTO	+	RECURSOS	+	ACCION	=	ÉXITO
	+	MOTIVACIÓN	+	CONOCIMIENTO	+	RECURSOS	+	ACCION	=	CONFUSIÓN
PLAN	+		+	CONOCIMIENTO	+	RECURSOS	+	ACCION	=	CAMBIO LENTO
PLAN	+	MOTIVACIÓN	+		+	RECURSOS	+	ACCION	=	ANSIEDAD
PLAN	+	MOTIVACIÓN	+	CONOCIMIENTO	+		+	ACCION	=	FRUSTRACIÓN
PLAN	+	MOTIVACIÓN	+	CONOCIMIENTO	+	RECURSOS	+		=	SUEÑO

MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

- ANCLAS
- SINTONÍA - RAPPORT
- CALIBRACIÓN
- ESTADO DE RECURSOS
- LÍNEA DE VIDA

MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

ANCLAS

- Son asociaciones que permiten incentivar o generar sensaciones denominadas "estados"
- Un "estado" no es solo una condición mental y emocional sino una realidad fisiológica y neurológica donde está involucrado el cuerpo y la secreción de sustancias químicas determinadas.
- Involucra caminos neurológicos que fueron establecidos con anterioridad.

MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

RAPPORT (sintonía):

Proceso por el que se establece y mantiene una relación de confianza mutua y comprensión entre dos o más personas; capacidad de generar respuestas de las otras personas.

MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

RAPPORT (sintonía):

Áreas:

En su fisiología: la postura del cuerpo y el ritmo de sus movimientos.
La respiración: acompañar el ritmo de la otra parte.
La voz: el tono, velocidad, etc.
El estilo del lenguaje: sistemas representativos.
Las creencias y sus valores: lo que las personas consideran importante para su vida.
La experiencia: cosas en relación con la persona, que tengan en común.

MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

Estados de Éxito

ESTADOS DE ENTRADA

- *Conciencia*
- *Apertura*
- *Curiosidad*

MODELADO DE EXCELENCIA

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA

Estados de Éxito

ESTADOS DE SALIDA

- *Flexibilidad*
- *Determinación*
- *Pragmatismo*
- *Responsabilidad*
- *Creatividad*

TENGO PERMISO

Permiso para soñar
Permiso para escuchar mi corazón
Permiso para confiar en lo que siento
Permiso para tener éxito
Permiso para crear
Permiso para ser quien soy
Permiso para soltar el pasado
Permiso para rescatar mis ideales
Permiso para ser sabio
Permiso para elegir
Permiso para ser original
Permiso para triunfar siendo yo mismo
Permiso para expresarme
Permiso para vivir de lo que me gusta hacer
Permiso para valorar mis elecciones
Permiso para dejar mi huella en el mundo
Permiso para mostrar mis individualidades
Permiso para ganar dinero
Permiso para imaginar un futuro próspero
Permiso para superar a mis padres y a mis pares
Permiso para confiar en la guía del inconsciente
Permiso para desear abundancia
Permiso para contagiar entusiasmo
Permiso para dar sentido a mi vida
Permiso para cumplir mi Misión en el mundo
Permiso para vivir y ser feliz

CT 1 - REVELADOR DEL COCIENTE MENTAL TRIADICO

Escriba en la figura correspondiente 1 (uno) cuando la auto evaluación sea DEBIL, POCO;
Escriba 2, 3,4 cuando la auto evaluación sea REGULAR; y ponga 5 (cinco) cuando sea FUERTE, MUCHO.

		□	△	○
01	Al fin del día, de la semana o de una actividad, haces revisión, evaluación ?			
02	En tu casa, en tu habitación, en tu lugar de trabajo hay orden?			
03	Crees en algo mayor que tú, en algo superior, espiritual?			
04	Vives alegre, optimista y disfrutando a pesar de todo?			
05	Dialogando o discutiendo, tienes buenas explicaciones, argumentos, sabes rebatir?			
06	Tienes presentimientos, premoniciones, sueños nocturnos que se realizan?			
07	En la relación afectiva, le entras a fondo, con romanticismo, con pasión?			
08	Sabes hablar frente a un grupo? Dominas las palabras con fluidez y corrección?			
09	Cuando hablas, gesticulas, mueves el cuerpo, miras a todas las personas?			
10	Te puedes imaginar en el lugar de otra persona y sentir como ella se siente?			
11	Sabes alinear los pros y contras de una problemática, logras discernirlos y emitir juicios concretos?			
12	Cuando narras un hecho le metes muchos detalles, te gusta dar todos los pormenores?			
13	Al comprar o vender te sale bien, tienes ventajas, ganas dinero?			
14	Te gusta innovar, cambiar la rutina de la vida, del ambiente, tienes soluciones creativas, originales?			
15	Controlas tus ímpetus y te detienes a tiempo para pensar en las consecuencias antes de actuar?			
16	Antes de aceptar cualquier información como cierta, te dedicas a recoger más datos y averiguar las fuentes?			
17	Qué habilidades manuales tienes con agujas, serrucho, martillo, jardinería o para arreglar cosas dañadas?			
18	Frente a una tarea difícil, tienes capacidad de concentración, de continuidad, de aguante?			
19	En la posición de jefe, sabes dividir tareas, calcular tiempo para cada una, dar órdenes cortas, exigir la ejecución?			
20	Te detienes a ponerle atención a una puesta de sol, a un pájaro, a un paisaje?			
21	Tienes atracción por aventuras, tareas desconocidas, iniciar algo que nadie hizo antes?			
22	Te autorizas a dudar de las informaciones de la TV, de personas, de la política, de la religión o de la ciencia?			
23	Logras transformar tus ideales y sueños en cosas concretas, realizaciones que progresan y duran?			
24	Tienes el hábito de pensar en el día de mañana, en el año próximo, en los próximos diez años?			
25	Tienes facilidad con máquinas y aparatos como grabadoras, calculadoras, lavadoras, computadores, autos?			
26	Eres rápido en lo que haces? Tu tiempo rinde más que el de tus colegas? Terminas bien y a tiempo lo que empiezas?			
27	Cuando trabajas o te comunicas usas los números, usas estadísticas, porcentajes, matemáticas?			
	ESCALA : Mínimo : 9 Medio : 27-35 Máximo : 45 TOTAL LEY DE LA PROPORCIONALIDAD : Números iguales se anulan; diferencia mayor de 7 es desproporcional.			

LA RUEDA DE LA VIDA

TEST

La rueda de la vida permite tomar conciencia de la manera en que administramoslas áreas prioitarias de nuestra vida
PUNTUACIÓN: Puntua del 1 al 100 (1-Pobre / 100-Excelente) cada uno de los ítems

AREA FISICA (Salud)	PUNTOS
Apariencia	
Nivel de energía	
Peso / Masa corporal	
Dieta equilibrada	
Resistencia	
Estado de Salud en general	

Puntuación total Área Física:

AREA PROFESIONAL (Carrera)	PUNTOS
Posibilidad desarrollo	
Trabajo estimulante	
Trabajo en el lugar deseado	
Ambiente de trabajo agradable	
Se valoran mis capacidades	
Amplio conocimientos y me reciclo	

Puntuación total Área Profesional:

AREA PERSONAL (Desarrollo Personal)	PUNTOS
Soy consecuente	
Dedico tiempo al crecimiento personal	
Disfruto momentos de tranquilidad	
Felicidad	
Imagen de mi mismo y autoestima	
Tengo vida estimulante (controlo el estrés)	

Puntuación total Área Personal:

AREA SOCIAL (Amigos y Servicio)	PUNTOS
Amistades: calidad	
Cuido a mis amistades	
Participación comunidad y trabajos sociales	
Disfruto de compañía estimulante	
Practico el ocio interesante con amigos	
Satisfacción en general con mi vida social	

Puntuación total Área Social:

AREA FAMILIAR (Familia)	PUNTOS
Tiempo para la familia	
Relación con la pareja	
Relación con padres	
Relación con hijos	
Relación con otros miembros de la familia	
Dar prioridad a la familia	

Puntuación total Área Familiar:

AREA OCIO (Entretenimiento)	PUNTOS
Dedico tiempo para el ocio y entretenimiento	
Hago deporte de forma continua	
Lectura / Cine / Teatro / Cultura	
Elimino los asuntos de trabajo en el ocio	
Me divierto y participo en el ocio	
Disfruto del tiempo libre en casa y mi soledad	

Puntuación total Área de Ocio:

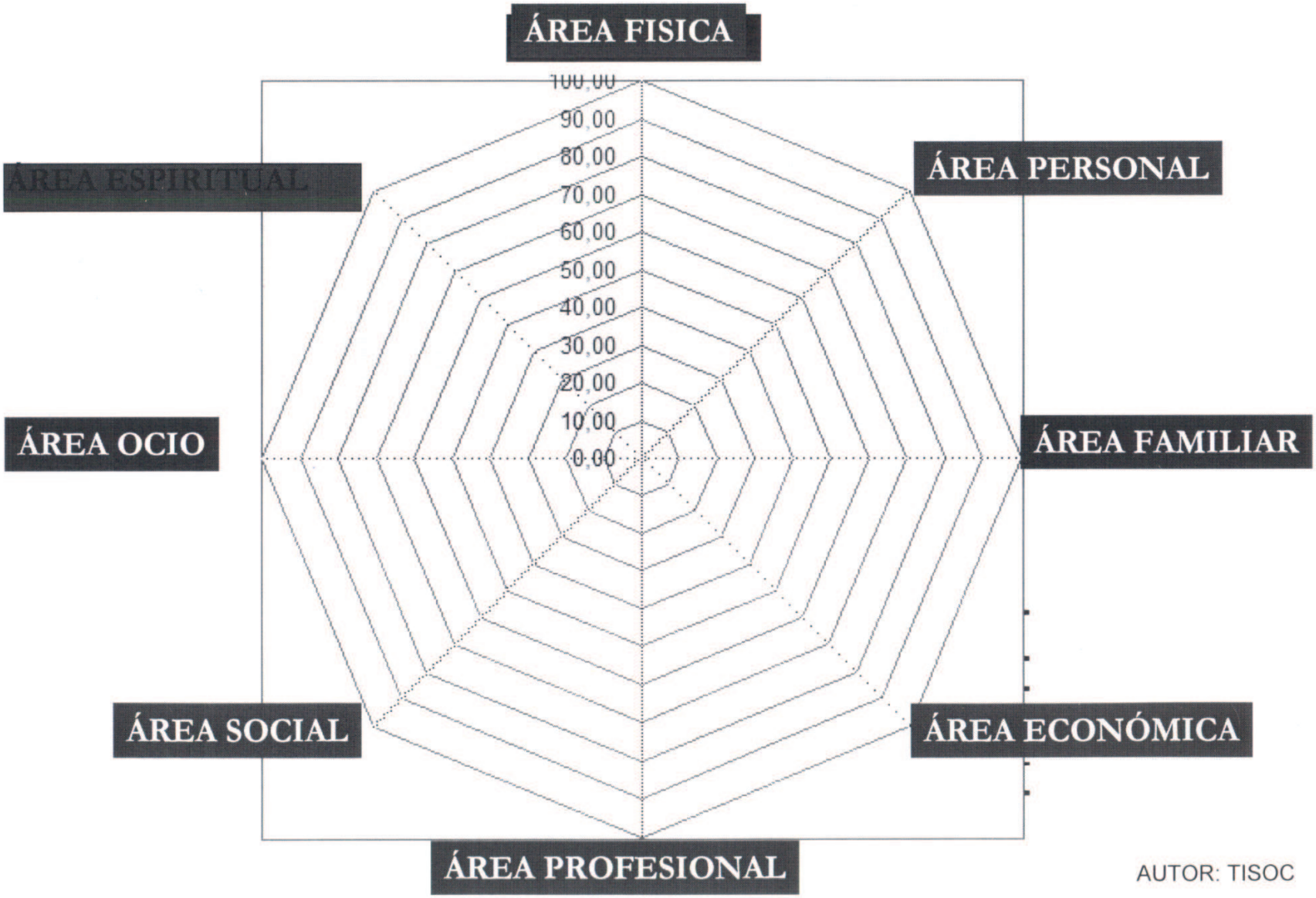
AREA ECONOMICA (Dinero)	PUNTOS
Ganancias	
Presupuesto personal	
Control de compras "grandes"	
Control de compras "chicas"	
Inversiones adecuadas	
Balance final mes	

Puntuación total Área Económica:

AREA ESPIRITUAL (Realización y Valores)	PUNTOS
Tengo claras mis metas	
Soy congruente en mi vida con mis valores	
Actividades para mi crecimiento personal	
Trabajo mis puntos debiles	
Me preocupo del crecimiento de los mios	
Soy responsable con el medio ambiente	

Puntuación total Área Espiritual:

LA RUEDA DE LA VIDA



AUTOR: TISOC

LAS CREENCIAS EN EL TIEMPO

TEMA	INFANCIA	15 AÑOS	20 AÑOS	25 AÑOS	30 AÑOS	40 AÑOS	50 AÑOS
EDAD							
BELLEZA							
FELICIDAD							
FAMILIA							
ORDEN							
AMOR							
PROFESIÓN							
ESPIRITUALIDAD							
DINERO							
MATRIMONIO							
FUTURO							

¿ PUEDES VER METAS RETRASADAS O MIEDOS GENERADOS POR CREENCIAS LIMITANTES?

¿ QUÉ CREENCIAS CADUCAS Y LIMITANTES ENCONTRASTE?

¿ CÓMO VAS A VENCER TUS VOCES INTERNAS LIMITANTES?

INSIGHTS

ME DÍ CUENTA DE:

COMPROMISOS

ANEXO 5

Proceso de Coaching

Preguntas Básicas para el Jefe

Acuerdo de Coaching Personal

Life Coaching

Evaluación de Sesión

Evaluación del Coachee - Sesión Final

COACHING ORGANIZACIONAL

NOMBRE DEL COACHEE:

PREGUNTAS BÁSICAS PARA EL JEFE

SU SER
Enumere tres adjetivos que le describan

Enumere tres fortalezas o Valores

Nombre tres cosas que impliquen oportunidades de mejora

Cuáles son sus tres principales preocupaciones actuales sobre el Coachee?

Mencione las tres Competencias o Comportamientos en los que recomienda que podamos trabajar

A través de qué Indicadores usted podría percibir que el Coachee está desarrollando las Competencias requeridas?

En qué considera que puede Usted apoyar en el proceso de desarrollo?

En qué puede ayudarle un acompañamiento de Coaching?

ACUERDO DE COACHING PERSONAL

DEFINICIÓN DEL PROCESO

Coaching es el proceso sistemático de aprendizaje, a través de la Mayéutica y la escucha indagativa, en el cual el Coach guía al Coachée en base a la calidad personal en procura de generar un mayor grado de responsabilidad, para incrementar su efectividad de acción y lograr los resultados propuestos y deseados.

El Coaching interpreta el aprendizaje como acción y se centra en el diseño del futuro.

METODOLOGÍA

Acordaremos sesiones de una 1 h 30 minutos, durante las cuales abordaremos los temas que el Coachée desee trabajar, dentro de los distintos roles y funciones de su vida.

El Coach se compromete a acompañar el proceso de crecimiento, que implica actividades como reflexión, análisis y toma de decisiones.

También es nuestro compromiso proveer conocimientos, información, herramientas (lecturas, metáforas, vídeos), confrontación, experiencias e ideas creativas que permitan desarrollar de mejor manera el "observador" del Coachée.

CONFIDENCIALIDAD

El proceso y los temas tratados durante las sesiones se manejarán de manera estrictamente confidencial, de modo que el Coachée puede contar con absoluta confianza sobre la información compartida.

El Coach asume un compromiso absoluto de no divulgar ninguna información salvo que sea con el expreso consentimiento del Coachée.

COMPROMISO CON EL DESARROLLO

Las sesiones de Coaching serán tan útiles como el Coachée desee, ya que el avance y provecho están directamente relacionados con el compromiso respecto al abordaje profundo de los temas, a la responsabilidad de asumir nuevos retos y tomar acciones más efectivas y consistentes en el tiempo.

ALCANCE

El proceso de Coaching parte del presente y se orienta al futuro, de ninguna manera constituye un proceso terapéutico o de ayuda Psicológica.

VALORES

Honestidad. El Coach se compromete a ser absolutamente honesto con el Coachée y el proceso.

Solicitamos también al Coachée ser honesto consigo mismo y con las acciones que se compromete a efectuar (reflexión, lecturas, tareas, acciones, conversaciones, etc.).

Puntualidad. Es importante recalcar la importancia de ser fieles con los tiempos acordados para que el proceso sea lo más provechoso posible. De igual manera se espera que se cumpla con los "dead line" o fechas comprometidas para la ejecución de acciones.

Respeto. Todo el proceso se enmarcará en el respeto mutuo. Desde el inicio, solicitamos autorización para actuar y el Coachée puede abstenerse de comentar algo que sienta que no debe manifestar.

En el proceso tampoco se juzgará a las personas (Ser), se intervendrá sobre las acciones (el Hacer) y los resultados (Consecuencias).

Asertividad. Una herramienta fundamental para conseguir "Calidad personal" es la asertividad, considerada como la habilidad para manifestar de manera inteligente lo que uno anhela, piensa, siente, necesita o desea.

Tanto el Coach como el Coachée se comprometen a ser asertivos, tanto en su interacción, como en las relaciones involucradas.

CIERRE DEL PROCESO

El proceso estándar está previsto para cinco sesiones, sin embargo está abierta la posibilidad de suspender el proceso si se percibe que se han agotado los temas a desarrollar o extenderlo un poco si existen temas pendientes.

En cualquiera de las situaciones, el cierre se dará de mutuo acuerdo, de modo que se pueda asegurar el cierre adecuado y el Cochée pueda continuar sirviéndose del proceso en el futuro.

FIRMA DEL COACH	FIRMA DEL COACHÉE

LIFE COACHING

PREGUNTAS BÁSICAS

COMENTA TUS PRINCIPALES DATOS DE IDENTIDAD

TU SER
Enumera cinco adjetivos que te describan

Enumera cinco cosas que quisieras cambiar (puedes no decirlas)

Cuáles son tus tres principales preocupaciones actuales?

Define tus principales fuentes de motivación personal?

Cuáles son los cinco principales Valores en tu vida?

Declara que quieres Ser, Hacer y llegar a Tener en los próximos 10 años?

Cómo piensas aportar a hacer de este mundo un mejor lugar? (MISIÓN)

A qué estás dispuesto a renunciar para alcanzar tus sueños?

PASADO
Detalla los 3 mayores logros que has obtenido?

Qué hiciste para alcanzarlos?

Quiénes han sido tus principales maestros de vida? Qué interiorizaste de ellos?

Qué es lo más difícil que has debido superar hasta el momento?

Qué recursos usaste para lograrlo?

METAS
Cuáles son los 3 principales cambios que quieres para tu vida en los siguientes 3 meses?

Qué deseas cambiar en tu vida en tus próximos 4 años?

Cuál es el mayor logro que deseas alcanzar? Qué te hace falta para lograrlo?

DESARROLLO
Define tres oportunidades de mejora (usando tu círculo de influencia) en:

ÁREA FISICA

ÁREA FAMILIAR

ÁREA ECONÓMICA

ÁREA PROFESIONAL

ÁREA SOCIAL

ÁREA DE OCIO

ÁREA PERSONAL

ÁREA ESPIRITUAL

De qué te has dado cuenta? (Insights)

Qué vas a hacer?. A qué te comprometes?

En qué puede ayudarte un acompañamiento de Coaching?

Si definimos metas y tareas y no las realizas, que te gustaría que haga yo?

VIDA ACTUAL

Analizando la dirección que ha tomado tu vida actual. Hacia dónde vas?. Estás conforme?

Qué cosas cambiarías en tu vida actual?

En qué ocupas la mayor parte de tu tiempo actual?

Estás conforme con la manera en que inviertes el tiempo de tu vida?

Qué cosas cambiarás a partir de ahora?

Qué te estresa y te quita efectividad?

Cuáles son tus principales talentos?

Estás empleando tu estado de flujo?. En qué utilizas tu estado de flujo?

EVALUACIÓN DEL COACHEE

NOMBRE DEL COACH :

NOMBRE DEL COACHEE :

FECHA :

TEMA CENTRAL DE LA SESIÓN

¿EL COACH PLANTEÓ PREGUNTAS QUE TE AYUDARON A DARTE CUENTA?

¿RECIBISTE EL APOYO QUE REQUERÍAS?

¿QUÉ RESULTADOS OBTUVISTE DE ESTA SESIÓN?

¿QUÉ APRENDIZAJES OBTUVISTE EN ESTA SESIÓN?

¿CÓMO TE SIENTES?

¿QUÉ HARÁS DIFERENTE?

¿QUÉ TAREAS DEBES REALIZAR DE INMEDIATO?

¿QUÉ DESEAS CONSEGUIR?

FIRMA:

EVALUACIÓN DEL COACHEE - SESIÓN FINAL

NOMBRE DEL COACH :

NOMBRE DEL COACHEE :

FECHA :

TEMA CENTRAL DE LA SESIÓN

¿EL COACH PLANTEÓ PREGUNTAS QUE TE AYUDARON A DARTE CUENTA?

¿RECIBISTE EL APOYO QUE REQUERÍAS?

¿QUÉ RESULTADOS OBTUVISTE DE ESTA SESIÓN?

¿QUÉ APRENDIZAJES OBTUVISTE EN ESTA SESIÓN?

¿CÓMO TE SENTISTE EN EL PROCESO?

¿QUÉ HARÁS DIFERENTE?

¿QUÉ TAREAS DEBES REALIZAR DE INMEDIATO?

¿QUÉ DESEAS CONSEGUIR?

FIRMA:

ANEXO 6

Ejemplo 1 – Documentos de Trabajo para las Sesiones de Coaching Coachee No. 1

Acuerdo de Coaching Personal

Plan Individual del Desarrollo 2009

Cuadro de Ponderación de datos 2009

Plan Individual del Desarrollo 2010

Cuadro de ponderación de datos 2010

Plan de acción de Coaching

ACUERDO DE COACHING PERSONAL

DEFINICIÓN DEL PROCESO

Coaching es el proceso sistemático de aprendizaje, a través de la Mayéutica y la escucha indagativa, en el cual el Coach guía al Coachée en base a la calidad personal en procura de generar un mayor grado de responsabilidad, para incrementar su efectividad de acción y lograr los resultados propuestos y deseados.

El Coaching interpreta el aprendizaje como acción y se centra en el diseño del futuro.

METODOLOGÍA

Acordaremos sesiones de una 1 h 30 minutos, durante las cuales abordaremos los temas que el Coachée desee trabajar, dentro de los distintos roles y funciones de su vida.

El Coach se compromete a acompañar el proceso de crecimiento, que implica actividades como reflexión, análisis y toma de decisiones.

También es nuestro compromiso proveer conocimientos, información, herramientas (lecturas, metáforas, vídeos), confrontación, experiencias e ideas creativas que permitan desarrollar de mejor manera el "observador" del Coachée.

CONFIDENCIALIDAD

El proceso y los temas tratados durante las sesiones se manejarán de manera estrictamente confidencial, de modo que el Coachée puede contar con absoluta confianza sobre la información compartida.

El Coach asume un compromiso absoluto de no divulgar ninguna información salvo que sea con el expreso consentimiento del Coachée.

COMPROMISO CON EL DESARROLLO

Las sesiones de Coaching serán tan útiles como el Coachée desee, ya que el avance y provecho están directamente relacionados con el compromiso respecto al abordaje profundo de los temas, a la responsabilidad de asumir nuevos retos y tomar acciones más efectivas y consistentes en el tiempo.

ALCANCE

El proceso de Coaching parte del presente y se orienta al futuro, de ninguna manera constituye un proceso terapéutico o de ayuda Psicológica.

VALORES

Honestidad. El Coach se compromete a ser absolutamente honesto con el Coachée y el proceso.

Solicitamos también al Coachée ser honesto consigo mismo y con las acciones que se compromete a efectuar (reflexión, lecturas, tareas, acciones, conversaciones, etc.).

Puntualidad. Es importante recalcar la importancia de ser fieles con los tiempos acordados para que el proceso sea lo más provechoso posible. De igual manera se espera que se cumpla con los "dead line" o fechas comprometidas para la ejecución de acciones.

Respeto. Todo el proceso se enmarcará en el respeto mutuo. Desde el inicio, solicitamos autorización para actuar y el Coachée puede abstenerse de comentar algo que sienta que no debe manifestar.

En el proceso tampoco se juzgará a las personas (Ser), se intervendrá sobre las acciones (el Hacer) y los resultados (Consecuencias).

Asertividad. Una herramienta fundamental para conseguir "Calidad personal" es la asertividad, considerada como la habilidad para manifestar de manera inteligente lo que uno anhela, piensa, siente, necesita o desea.

Tanto el Coach como el Coachée se comprometen a ser asertivos, tanto en su interacción, como en las relaciones involucradas.

CIERRE DEL PROCESO

El proceso estándar está previsto para cinco sesiones, sin embargo está abierta la posibilidad de suspender el proceso si se percibe que se han agotado los temas a desarrollar o extenderlo un poco si existen temas pendientes.

En cualquiera de las situaciones, el cierre se dará de mutuo acuerdo, de modo que se pueda asegurar el cierre adecuado y el Cochée pueda continuar sirviéndose del proceso en el futuro.

FIRMA DEL COACH

FIRMA DEL COACHÉE

Regresar | Imprimir

86

EVALUACION GLOBAL **EN DESARROLLADO** 73.17%

0% - 25%	25% - 50%	50% - 75%	75% - 90%	90% - 100%
No Desarrollado	Nivel Básico	En desarrollo	Nivel Adecuado	Totalmente Desarrollado

1.- Orientación a Resultados

NIVEL OBTENIDO: **EXCEPCIONAL** 91.20% | NIVEL DESEADO

PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO

PUNTAJES POR ATRIBUTO	
Motivación al Logro	89%
Niveles de Calidad	89%
Plazos y Tiempos	100%
Cambios y Mejoras	89%
Revisión y Apoyo	89%

OBSERVACION: MANEJAR MEJORAR LA INFORMACION Y COMUNICAR A TIEMPO LOS DETALLES.

2.- Trabajo en Equipo

NIVEL OBTENIDO: **DESARROLLADO** 78.13% | NIVEL DESEADO

PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO

PUNTAJES POR ATRIBUTO	
Aporte a metas	100%
Fidelidad y Participación	76%
Cooperación	68%
Participación intergrupal	60%
Manejo de Conflictos	85%

OBSERVACION: HABILIDADES GERENCIALES CRESTCOM. MEJORAR LA INTER-RELACION CON LOS COLABORADORES.

3.- Comunicación

NIVEL OBTENIDO: **EN DESARROLLO** 67.19% | NIVEL DESEADO

PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO

PUNTAJES POR ATRIBUTO	
Escucha	47%
Manejo de Información	75%
Claridad	63%
Oportunidad	71%
Confidencialidad	77%

OBSERVACION: CURSO PARA MEJORAR LA COMUNICACION Y MANEJAR LA INFORMACION EN FORMA OPORTUNA.

4.- Integración de Valores

NIVEL OBTENIDO: **EN DESARROLLO** 66.17% | NIVEL DESEADO

PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO

PUNTAJES POR ATRIBUTO	
Responsabilidad	84%
Integridad	62%
Solidaridad	51%

OBSERVACION: MEJORAR ESTA COMPETENCIA CON UN CURSO .

5.- Innovación y Creatividad

NIVEL OBTENIDO: **DESARROLLADO** 78.90% | NIVEL DESEADO

PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO

PUNTAJES POR ATRIBUTO	
Motivación al Cambio	78%
Creatividad	79%
Innovación	78%
Exploración y Aplicación	78%

OBSERVACION: DAR A CONOCER MEJORAS DE CAMBIOS EN LOS PROCESOS DE D.O.

6.- Orientación al Servicio

NIVEL OBTENIDO: **EN DESARROLLO** 63.40% | NIVEL DESEADO

86

PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO

PUNTAJES POR ATRIBUTO	
Actitud de Servicio	61%
Atención a necesidades del cliente	55%
Contacto con Clientes	58%
Cumplimiento de Compromisos	77%

OBSERVACION: CURSO DE ATENCION AL CLIENTE.

7.- Desarrollo de Personas

NIVEL OBTENIDO: **EN DESARROLLO** 70.00% | NIVEL DESEADO

PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO

84

PUNTAJES POR ATRIBUTO	
Conocimiento de Competencias	94%
Liderazgo	43%
Retroalimentación	70%
Planeación de Desarrollo	85%
Facilitador - Coach	64%
Promoción y sucesión	64%

OBSERVACION: CURSO DE LIDERAZGO.

RESUMEN

LIBROS RECOMENDADOS	
1.- Orientación a Resultados	El talento nunca es suficiente
3.- Comunicación	El presentador poderoso
4.- Integración de Valores	El liderazgo centrado en principios
5.- Innovación y Creatividad	La fuente del éxito
6.- Orientación al Servicio	Valor emocional
7.- Desarrollo de Personas	Liderazgo de nivel superior

PELICULAS RECOMENDADAS

CURSOS SUGERIDOS	
2.- Trabajo en Equipo	CURSO 8 HORAS
6.- Orientación al Servicio	CURSO 16 HORAS

ACCIONES DE AUTOGESTION

EVALUADO

EVALUADOR

CUADRO DE PONDERACION DE DATOS

SUPERVISION

PERIODO	2009
EVALUADO	ASAD RIVADENEIRA GABRIELA ELIZABETH

CALIFICACION

FACTOR	JEFE INMEDIATO	COLABORADORES	CLIENTES INTERNOS	NIVEL DESARROLLO POR COMPETENCIA	AUTOEVALUACION
1.- ORIENTACION A RESULTADOS	88.00%	100.00%	N/A	91.20%	94.00%
2.- TRABAJO EN EQUIPO	94.00%	60.00%	N/A	78.13%	91.00%
3.- COMUNICACION	88.00%	70.00%	53.70%	67.19%	97.00%
4.- INTEGRACION DE VALORES	85.00%	55.00%	58.50%	66.17%	95.00%
5.- INNOVACION Y CREATIVIDAD	85.00%	85.00%	54.50%	78.90%	76.25%
6.- ORIENTACION AL SERVICIO	92.50%	45.00%	55.75%	63.40%	100.00%
7.- DESARROLLO DE PERSONAS	87.50%	58.33%	N/A	70.00%	85.00%
TOTAL	**88.57%**	**67.62%**	**55.61%**		

PONDERACION

PONDERACION FINAL	73.17%

Regresar | Imprimir

Imprimir dos ejemplares, uno para su Colaborador y otro para Usted.

PERIODO
EVALUA

EVALUACION GLOBAL **DESARROLLADO** 86.32%

0% - 25%	25% - 50%	50% - 75%	75% - 90%	90% - 100%
No Desarrollado	Nivel Bajo	En desarrollo	Nivel Adecuado	Totalmente Desarrollado

1.- ORIENTACION A RESULTADOS

NIVEL OBTENIDO **DESARROLLADO** 87.50% | NIVEL DESEADO ☑

PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO

PUNTAJES POR ATRIBUTO		OBSERVACION:
CLARIDAD DE OBJETIVOS	90%	Leer el libro hasta el mes de abril.
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	90%	
NIVELES DE CALIDAD	85%	
OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS	85%	

2.- TRABAJO EN EQUIPO

NIVEL OBTENIDO **EXCEPCIONAL** 94.49% | NIVEL DESEADO ☑

PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO

PUNTAJES POR ATRIBUTO		OBSERVACION:
APORTE A OBJETIVOS	92%	Cumplir compromisos conversados en Feed Back
COOPERACIÓN Y COMPROMISO	92%	
PARTICIPACION INTERGRUPAL	100%	
MANEJO DE CONFLICTOS	92%	

3.- COMUNICACIÓN

NIVEL OBTENIDO **DESARROLLADO** 87.21% | NIVEL DESEADO ☑

PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO

PUNTAJES POR ATRIBUTO		OBSERVACION:
ESCUCHA EFECTIVA	73%	Felicitaciones mantener esta competencia.
MANEJO DE INFORMACIÓN	93%	
CLARIDAD	88%	
OPORTUNIDAD	82%	
CONFIDENCIALIDAD	99%	

4.- INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD

NIVEL OBTENIDO **DESARROLLADO** 77.92% | NIVEL DESEADO ☑

PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO

PUNTAJES POR ATRIBUTO		OBSERVACION:
MOTIVACION AL CAMBIO	85%	Mercadear lo que hacemos
CREATIVIDAD	91%	
INNOVACION	64%	
INVESTIGACION	70%	

5.- ORIENTACIÓN AL SERVICIO

NIVEL OBTENIDO **DESARROLLADO** 86.10% | NIVEL DESEADO ☑

PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO

PUNTAJES POR ATRIBUTO		OBSERVACION:
ACTITUD DE SERVICIO	72%	Orientación al servicio con el equipo. FELICITACIONES.
ATENCION A NECESIDADES DEL CLIENTE	89%	
CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS	93%	
CONTACTO CON CLIENTES	89%	

6.- AUTODESARROLLO

NIVEL OBTENIDO **DESARROLLADO** 86.42% | NIVEL DESEADO ☑

PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO

PUNTAJES POR ATRIBUTO		OBSERVACION:
VALORES	93%	Diplomado en RRHH.
ACTUALIZACION	85%	
APLICACION	70%	
PARTICIPACION	91%	
EJECUCION PID	91%	

7.- DESARROLLO DE PERSONAS

NIVEL OBTENIDO **DESARROLLADO** 84.72% | NIVEL DESEADO ☑

PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO

PUNTAJES POR ATRIBUTO		OBSERVACION:
CONOCIMIENTO DE COMPETENCIAS	95%	Felicitaciones mantener esta competencia.
LIDERAZGO	85%	
RETROALIMENTACION	85%	
PLANEACION DE DESARROLLO	85%	
FACILITACION Y COACHING	85%	
PROMOCION Y SUCESION	73%	

RESUMEN

LIBROS RECOMENDADOS	
1.- ORIENTACION A RESULTADOS	Pensar mejor

PELICULAS RECOMENDADAS	
2.- TRABAJO EN EQUIPO	Recomienda participación en Cine Foro

CURSOS SUGERIDOS	
4.- INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	CURSO 8 HORAS

ACCIONES DE AUTOGESTION	
1.- ORIENTACION A RESULTADOS	Cumplir tiempos establecidos.
2.- TRABAJO EN EQUIPO	Apoyo del corporativo mas participativo
3.- COMUNICACIÓN	Cerrar circulos en sus actividades
5.- ORIENTACIÓN AL SERVICIO	Mejorar actitud
7.- DESARROLLO DE PERSONAS	Preparar a su gente y buscar promociones

EVALUADO

EVALUADOR

CUADRO DE PONDERACION DE DATOS

SUPERVISION

PERIODO	2010
EVALUAD	ABAD RIVADENEIRA GABRIELA ELIZABETH

CALIFICACION

FACTOR	JEFE INMEDIATO	COLABORADORES	CLIENTES INTERNOS	NIVEL DESARROLLO POR COMPETENCIA	AUTOEVALUACION
1.- ORIENTACION A RESULTADOS	85.00%	92.50%	N/A	87.50%	100.00%
2.- TRABAJO EN EQUIPO	92.50%	96.25%	N/A	94.49%	96.25%
3.- COMUNICACIÓN	81.00%	87.00%	93.64%	87.21%	94.00%
4.- INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	67.50%	92.50%	N/A	77.92%	96.25%
5.- ORIENTACIÓN AL SERVICIO	85.00%	71.25%	93.18%	86.10%	96.25%
6.- AUTODESARROLLO	81.00%	94.00%	N/A	86.42%	97.00%
7.- DESARROLLO DE PERSONAS	79.17%	87.50%	N/A	84.72%	87.50%
TOTAL	**81.60%**	**88.71%**	**93.41%**		

PONDERACION

PONDERACION FINAL	**86.32%**

PLAN DE ACCIÓN
Couching
José Antonio González
Jul-10

1) Delegación y Empowerment	Identificar Tipos de Delegación de acuerdo a conocimientos, motivación y madurez de la persona Taller de Delegación: Lunes 16 de Agosto Reuniones semanales de seguimiento con cada colaborador
2) Comunicación	Mejorar la escucha; sentimientos, concentración y mostrar interés Hacer preguntas abiertas Feedback Para comunicar algo buscar el momento adecuado y hacer contacto con las personas Ganar - Ganar (Qué hay para mí)
3) Liderazgo	Felicitar al personal por los "pequeños logros" Preocupación por la parte personal Escuchar y actuar con mayor flexibilidad Delegación efectiva y confianza en el trabajo de las personas Feedback continuo de los logros y avances profesionales Adaptación de la velocidad de trabajo Comunicación con PNL Mind Castle
4) Manejo del estrés	Dormir mejor Mejorar alimentación Caminar Nadar Mejorar la participación Intergrupal Llevar una agenda con fechas, eventos y responsabilidades (administración y planificación del tiempo) Manejar adecuadamente "los monos" (delegar la resolución de problemas en vez de cargarlos).
5) Marketing de RRHH	Leer el libro Publicitar algunos eventos y actividades de DO así como mejoras para el servicio al cliente

ANEXO 7

Ejemplo 2 – Documentos de Trabajo para las Sesiones de Coaching Coachee No. 3

Plan Individual del Desarrollo 2009

Cuadro de Ponderación de datos 2009

Hojas de trabajo de feedback – 2010

Cuadro de ponderación de datos 2010

Regresar | Imprimir

PERIODO
EVALUA

EVALUACION GLOBAL **EXCEPCIONAL** 94.18%

0% - 25%	25% - 50%	50% - 75%	75% - 90%	90% - 100%
No Desarrollado	Medianamente Desarrollado	En desarrollo	Nivel Adecuado	Totalmente Desarrollado

1.- Orientación a Resultados

NIVEL OBTENIDO **EXCEPCIONAL** 94.00% | NIVEL DESEADO ☑

PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO

PUNTAJES POR ATRIBUTO	
Motivación al Logro	100%
Niveles de Calidad	85%
Plazos y Tiempos	100%
Cambios y Mejoras	85%
Revisión y Apoyo	100%

OBSERVACION:
MEJORAR EN LA ENTREGA DE INFORMES EINFORMACION SOLICITADA POR EL AREA DE D.O.

2.- Trabajo en Equipo

NIVEL OBTENIDO **EXCEPCIONAL** 97.00% | NIVEL DESEADO ☑

PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO

PUNTAJES POR ATRIBUTO	
Aporte a metas	100%
Fidelidad y Participación	100%
Cooperación	100%
Participación intergrupal	100%
Manejo de Conflictos	85%

OBSERVACION:
TALLER DE MANEJO DE CONFLICTOS

3.- Comunicación

NIVEL OBTENIDO **EXCEPCIONAL** 92.13% | NIVEL DESEADO ☑

PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO

PUNTAJES POR ATRIBUTO	
Escucha	93%
Manejo de Información	87%
Claridad	95%
Oportunidad	85%
Confidencialidad	100%

OBSERVACION:
MANEJAR MEJORAR LA INFORMACION Y COMUNICAR A TIEMPO LOS DETALLES.

4.- Integración de Valores

NIVEL OBTENIDO **EXCEPCIONAL** 98.75% | NIVEL DESEADO ☑

PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO

PUNTAJES POR ATRIBUTO	
Responsabilidad	98%
Integridad	98%
Solidaridad	100%

OBSERVACION:
CINE FORO PARA SEGUIR MANTENIENDO ESTA COMPETENCIA.

5.- Innovación y Creatividad

NIVEL OBTENIDO **EXCEPCIONAL** 91.88% | NIVEL DESEADO ☑

PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO

PUNTAJES POR ATRIBUTO	
Motivación al Cambio	98%
Creatividad	85%
Innovación	86%
Exploración y Aplicación	97%

OBSERVACION:
PROPONER IDEAS Y MEJORAR LA VREATIVIDAD E INNOVACION PARA EL AREA DE D.O.

6.- Orientación al Servicio

NIVEL OBTENIDO **EXCEPCIONAL** 93.44% | NIVEL DESEADO ☑

PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO

PUNTAJES POR ATRIBUTO	
Actitud de Servicio	96%
Atención a necesidades del cliente	96%
Contacto con Clientes	86%
Cumplimiento de Compromisos	94%

OBSERVACION:
VISITAR A GRANJAS CON MAYOR FRECUENCIA E INTERACTUAR CON LOS COLABORADORES.

RESUMEN

LIBROS RECOMENDADOS	
1.- Orientación a Resultados	Un sentido de urgencia
5.- Innovación y Creatividad	Innovación

PELICULAS RECOMENDADAS

CURSOS SUGERIDOS

ACCIONES DE AUTOGESTION

EVALUADO

EVALUADOR

CUADRO DE PONDERACION DE DATOS

ASISTENCIAL

PERIODO	2009
EVALU	MOSQUERA PAREDES JORGE FERNANDO

CALIFICACION

FACTOR	JEFE INMEDIATO	COLABORADORES	CLIENTES INTERNOS	NIVEL DESARROLLO POR COMPETENCIA	AUTOEVALUACION
1.- ORIENTACION A RESULTADOS	94.00%	N/A	N/A	94.00%	91.00%
2.- TRABAJO EN EQUIPO	97.00%	N/A	N/A	97.00%	91.00%
3.- COMUNICACION	94.00%	N/A	91.00%	92.13%	94.00%
4.- INTEGRACION DE VALORES	100.00%	N/A	97.50%	98.75%	100.00%
5.- INNOVACION Y CREATIVIDAD	92.50%	N/A	90.63%	91.88%	96.25%
6.- ORIENTACION AL SERVICIO	96.25%	N/A	90.63%	93.44%	100.00%
TOTAL	**95.63%**	**0.00%**	**92.44%**		

PONDERACION

PONDERACION FINAL	**94.18%**

Grabado Definitivo | Grabado Borrador | Salir

Después de la entrevista | Antes de la entrevista

Ayuda

0% - 25%	25% - 50%	50% - 75%	75% - 90%	90% - 100%
No Desarrollado	Nivel básico	En desarrollo	Nivel Adecuado	Totalmente Desarrollado

EVALUACION GLOBAL: DESARROLLADO 87.7%

DESGLOSE GLOBAL

JEFE INMEDIATO	78.43%
COLABORADORES	96.34%
CLIENTES	90.11%
AUTOEVALUACION	92.79%

RESULTADOS

2009
94.18%

FACTOR

Sugerencias de Desarrollo

ORIENTACION A RESULTADOS.



Capacidad para alcanzar metas establecidas con altos niveles de calidad, mejorando y manteniendo un excelente rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.

NIVEL OBTENIDO: DESARROLLADO 84.79%

DESGLOSE COMPETENCIA

JEFE INMEDIATO	80.00%
COLABORADORES	94.38%
CLIENTES	N/A
AUTOEVALUACION	92.50%

NIVEL DESEADO

PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO

PUNTAJES POR ATRIBUTO	
CLARIDAD DE OBJETIVOS	90.00%
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	61.67%
NIVELES DE CALIDAD	87.50%
OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS	100.00%

ACTIVIDADES DE AUTOGESTION

Cumplir fechas establecidas

LIBROS RECOMENDADOS

- [x] El talento nunca es suficiente
- [ ] El Ejecutivo Efectivo
- [ ] Vaya y ponga sus fortalezas a trabajar
- [ ] Un sentido de urgencia
- [ ] La trampa del tiempo
- [ ] Pensar mejor

Sinopsis

Los resumenes de estos libros están disponibles en la Intranet Somos Pronaca, como material adjunto en cada competencia dentro de la sección Competencias Pronaca

· **OBSERVACION (Campo Obligatorio):** El libro lo vamos a leer hasta finales de marzo 2011.

Siguiente Competencia

Evaluación realizada | Evaluación pendiente | Usted se encuentra aqui

Se puede ubicar en cualquier competencia, dando un clic en el recuadro que desee

Grabado Definitivo | Grabado Borrador | Salir

Después de la | Antes de la entrevista

Ayuda

0% - 25%	25% - 50%	50% - 75%	75% - 90%	90% - 100%
No Desarrollado	Medianamente	En desarrollo	Nivel Adecuado	Totalmente Desarrollado

EVALUACION GLOBAL **DESARROLLADO** 87.7%

DESGLOSE GLOBAL

JEFE INMEDIATO	78.43%
COLABORADORES	96.34%
CLIENTES	90.11%
AUTOEVALUACION	92.79%

RESULTADOS

2009
94.18%

FACTOR

Sugerencias de Desarrollo

TRABAJO EN EQUIPO.



Capacidad para cooperar con distintos niveles y áreas, hacia el logro de una meta común, priorizando el éxito del equipo sobre los intereses individuales. Incluye la habilidad para generar apoyo y compromiso.

NIVEL OBTENIDO

DESARROLLADO 87.83%

DESGLOSE COMPETENCIA

JEFE INMEDIATO	76.25%
COLABORADORES	98.13%
CLIENTES	N/A
AUTOEVALUACION	87.50%

NIVEL DESEADO

PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO

PUNTAJES POR ATRIBUTO	
APORTE A OBJETIVOS	92.94%
COOPERACIÓN Y COMPROMISO	89.00%
PARTICIPACION INTERGRUPAL	92.94%
MANEJO DE CONFLICTOS	76.47%

ACTIVIDADES DE AUTOGESTION

Aplicar conocimientos de practitiones

LIBROS RECOMENDADOS

- [ ] Inteligencia Social
- [ ] Cambio Viral
- [ ] El genio de la negociación
- [ ] Éxito contagioso
- [ ] Cómo dirigir reuniones
- [ ] El equipo emocionalmente inteligente

Sinopsis

Los resumenes de estos libros están disponibles en la Intranet Somos Pronaca, como material adjunto en cada competencia dentro de la sección Competencias Pronaca

· **OBSERVACION (Campo Obligatorio):**

Competencia Anterior | Siguiente Competencia

Evaluación realizada | Evaluación pendiente | Usted se encuentra aqui

Se puede ubicar en cualquier competencia, dando un clic en el recuadro que desee

Grabado Definitivo | Grabado Borrador | Salir

Ayuda

0% - 25%	25% - 50%	50% - 75%	75% - 90%	90% - 100%
No Desarrollado	Nivel básico	En desarrollo	Nivel Adecuado	Totalmente Desarrollado

EVALUACION GLOBAL: DESARROLLADO 87.7%

DESGLOSE GLOBAL

JEFE INMEDIATO	78.43%
COLABORADORES	96.34%
CLIENTES	90.11%
AUTOEVALUACION	92.79%

RESULTADOS

2009
94.18%

FACTOR

Sugerencias de Desarrollo

COMUNICACIÓN.



Habilidad para escuchar, preguntar y expresar conceptos e ideas de manera efectiva, logrando intercambios formales de información para conseguir los objetivos organizacionales.

NIVEL OBTENIDO: DESARROLLADO 88.46%

DESGLOSE COMPETENCIA

JEFE INMEDIATO	81.00%
COLABORADORES	94.00%
CLIENTES	90.38%
AUTOEVALUACION	87.00%

NIVEL DESEADO

PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO

PUNTAJES POR ATRIBUTO	
ESCUCHA EFECTIVA	81.50%
MANEJO DE INFORMACIÓN	88.75%
CLARIDAD	93.17%
OPORTUNIDAD	83.33%
CONFIDENCIALIDAD	95.67%

ACTIVIDADES DE AUTOGESTION

LIBROS RECOMENDADOS

- [ ] Conversaciones cruciales
- [ ] Dígalo como Obama
- [ ] El presentador poderoso
- [ ] La comunicación para una Gerencia eficiente
- [ ] La única guía de negociación que usted necesita
- [ ] ¡ Si !

Sinopsis

Los resumenes de estos libros están disponibles en la Intranet Somos Pronaca, como material adjunto en cada competencia dentro de la sección Competencias Pronaca

· OBSERVACION (Campo Obligatorio): Trabajar en compromisos establecidos con el jefe.

Competencia Anterior | Siguiente Competencia

Evaluación realizada | Evaluación pendiente | Usted se encuentra aqui

Se puede ubicar en cualquier competencia, dando un clic en el recuadro que desee

Grabado Definitivo | Grabado Borrador | Salir

Ayuda

0% - 25%	25% - 50%	50% - 75%	75% - 90%	90% - 100%
No Desarrollado	Nivel básico	En desarrollo	Nivel Adecuado	Totalmente Desarrollado

EVALUACION GLOBAL: DESARROLLADO 87.7%

DESGLOSE GLOBAL

JEFE INMEDIATO	78.43%
COLABORADORES	96.34%
CLIENTES	90.11%
AUTOEVALUACION	92.79%

RESULTADOS

2009		
94.18%		

FACTOR

Sugerencias de Desarrollo

INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD.



Capacidad de generar soluciones nuevas para resolver problemas o situaciones requeridas por sus clientes, la organización y su cargo.

NIVEL OBTENIDO: DESARROLLADO 83.8%

DESGLOSE COMPETENCIA

JEFE INMEDIATO	76.25%
COLABORADORES	94.38%
CLIENTES	N/A
AUTOEVALUACION	100.00%

NIVEL DESEADO

PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO

PUNTAJES POR ATRIBUTO	
MOTIVACION AL CAMBIO	91.25%
CREATIVIDAD	91.25%
INNOVACION	88.17%
INVESTIGACION	64.58%

ACTIVIDADES DE AUTOGESTION

LIBROS RECOMENDADOS

- [ ] La fuente del éxito
- [ ] Las ideas son gratuitas
- [ ] Cambiar el juego
- [ ] En sintonía
- [ ] Innovación
- [ ] Liderazgo duradero

Sinopsis

Los resumenes de estos libros están disponibles en la Intranet Somos Pronaca, como material adjunto en cada competencia dentro de la sección Competencias Pronaca

CURSO DE CONSOLIDACION (8 HORAS)

(•) SI ( ) NO

· OBSERVACION (Campo Obligatorio): Mercadear lo que hacemos

Competencia Anterior | Siguiente Competencia

Evaluación realizada | Evaluación pendiente | Usted se encuentra aqui

Se puede ubicar en cualquier competencia, dando un clic en el recuadro que desee

Grabado Definitivo | Grabado Borrador | Salir

Después de la

Antes de la entrevista

Ayuda

0% - 25%	25% - 50%	50% - 75%	75% - 90%	90% - 100%
No Desarrollado	Nivel básico	En desarrollo	Nivel Adecuado	Totalmente Desarrollado

EVALUACION GLOBAL **DESARROLLADO** 87.7%

DESGLOSE GLOBAL

JEFE INMEDIATO	78.43%
COLABORADORES	96.34%
CLIENTES	90.11%
AUTOEVALUACION	92.79%

RESULTADOS

2009
94.18%

FACTOR

Sugerencias de Desarrollo

ORIENTACIÓN AL SERVICIO.



Disposición para entender los requerimientos o necesidades reales de los clientes (internos y/o externos) y asegurarse de satisfacerlos.

NIVEL OBTENIDO

DESARROLLADO 89.03%

DESGLOSE COMPETENCIA

JEFE INMEDIATO	80.00%
COLABORADORES	96.25%
CLIENTES	89.84%
AUTOEVALUACION	92.50%

NIVEL DESEADO

PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO

PUNTAJES POR ATRIBUTO		ACTIVIDADES DE AUTOGESTION
ACTITUD DE SERVICIO	97.00%	
ATENCION A NECESIDADES DEL CLIENTE	91.53%	
CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS	80.94%	cumplir fechas de entrega de trabajos
CONTACTO CON CLIENTES	86.65%	Mayor contacto con clientes.

LIBROS RECOMENDADOS

- ☐ Cliente manía
- ☐ Diseñando una negociación centrada en el cliente
- ☐ El mejor servicio es no prestar ningun servicio
- ☐ En la pista
- ☐ Valor emocional

Sinopsis

Los resumenes de estos libros están disponibles en la Intranet Somos Pronaca, como material adjunto en cada competencia dentro de la sección Competencias Pronaca

· OBSERVACION (Campo Obligatorio): Cumplir compromisos

Competencia Anterior





Siguiente Competencia



Evaluación realizada | Evaluación pendiente | Usted se encuentra aqui

Se puede ubicar en cualquier competencia, dando un clic en el recuadro que desee

Grabado Definitivo | Grabado Borrador | Salir

Después de la entrevista — Antes de la entrevista

Ayuda

0% - 25%	25% - 50%	50% - 75%	75% - 90%	90% - 100%
No Desarrollado	Nivel básico	En desarrollo	Nivel Adecuado	Talento para Desarrollado

EVALUACION GLOBAL — DESARROLLADO — 87.7%

DESGLOSE GLOBAL

JEFE INMEDIATO	78.43%
COLABORADORES	96.34%
CLIENTES	90.11%
AUTOEVALUACION	92.79%

RESULTADOS

2009
94.18%

FACTOR

Sugerencias de Desarrollo

AUTODESARROLLO.



Capacidad de promover el propio crecimiento personal y profesional, incorporando experiencias y conocimientos que permitan estar constantemente actualizado. Transmite una cultura de aprendizaje continuo.

NIVEL OBTENIDO — EXCEPCIONAL — 92.38%

DESGLOSE COMPETENCIA

JEFE INMEDIATO	88.00%
COLABORADORES	98.50%
CLIENTES	N/A
AUTOEVALUACION	100.00%

NIVEL DESEADO

PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO

PUNTAJES POR ATRIBUTO	
VALORES	100.00%
ACTUALIZACION	91.25%
APLICACION	88.17%
PARTICIPACION	91.25%
EJECUCION PID	91.25%

ACTIVIDADES DE AUTOGESTION

LIBROS RECOMENDADOS

- [ ] Outliers
- [ ] El lider de 360 grados
- [ ] Liderando lideres
- [ ] Inteligencia Ejecutiva
- [ ] Impulsados
- [ ] Cinco mentalidades para el futuro

Sinopsis

Los resumenes de estos libros están disponibles en la Intranet Somos Pronaca, como material adjunto en cada competencia dentro de la sección Competencias Pronaca

CINE FORO (4 HORAS)

- ( ) Recomienda participación en Cine Foro

· OBSERVACION (Campo Obligatorio): mantenerte en este nivel. felicitaciones

Competencia Anterior — Siguiente Competencia

Evaluación realizada | Evaluación pendiente | Usted se encuentra aqui

Se puede ubicar en cualquier competencia, dando un clic en el recuadro que desee

Grabado Definitivo | Grabado Borrador | Salir

Ayuda

0% - 25%	25% - 50%	50% - 75%	75% - 90%	90% - 100%
No Desarrollado	Nivel bajo	En desarrollo	Nivel Adecuado	Totalmente Desarrollado

EVALUACION GLOBAL: DESARROLLADO 87.7%

DESGLOSE GLOBAL

JEFE INMEDIATO	78.43%
COLABORADORES	96.34%
CLIENTES	90.11%
AUTOEVALUACION	92.79%

RESULTADOS

2009
94.18%

FACTOR

Sugerencias de Desarrollo

DESARROLLO DE PERSONAS.

Habilidad para impulsar el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores.



NIVEL OBTENIDO: DESARROLLADO 88.33%

DESGLOSE COMPETENCIA

JEFE INMEDIATO	87.50%
COLABORADORES	98.75%
CLIENTES	N/A
AUTOEVALUACION	90.00%

NIVEL DESEADO

PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO

PUNTAJES POR ATRIBUTO	
CONOCIMIENTO DE COMPETENCIAS	83.33%
LIDERAZGO	95.00%
RETROALIMENTACION	90.00%
PLANEACION DE DESARROLLO	95.00%
FACILITACION Y COACHING	83.33%
PROMOCION Y SUCESION	83.33%

ACTIVIDADES DE AUTOGESTION

LIBROS RECOMENDADOS

- [ ] Coaching Ejecutivo
- [ ] El Gerente emocionalmente inteligente
- [ ] El código del liderazgo
- [ ] Liderazgo de nivel superior
- [ ] Liderazgo resonante
- [ ] Los líderes que necesitamos

Sinopsis

Los resumenes de estos libros están disponibles en la Intranet Somos Pronaca, como material adjunto en cada competencia dentro de la sección Competencias Pronaca

· OBSERVACION (Campo Obligatorio): Mejorar el manejo de sus colaboradores a cargo. / Curso de Liderazgo y Toma de decisiones

Competencia Anterior

Evaluación realizada | Evaluación pendiente | Usted se encuentra aquí

Se puede ubicar en cualquier competencia, dando un clic en el recuadro que desee

CUADRO DE PONDERACION DE DATOS

SUPERVISION

PERIODO	2010
EVAL	MOSQUERA PAREDES JORGE FERNANDO

CALIFICACION

FACTOR	JEFE INMEDIATO	COLABORADORES	CLIENTES INTERNOS	NIVEL DESARROLLO POR COMPETENCIA	AUTOEVALUACION
1.- ORIENTACION A RESULTADOS	80.00%	94.38%	N/A	84.79%	92.50%
2.- TRABAJO EN EQUIPO	76.25%	98.13%	N/A	87.83%	87.50%
3.- COMUNICACIÓN	81.00%	94.00%	90.38%	88.46%	87.00%
4.- INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	76.25%	94.38%	N/A	83.80%	100.00%
5.- ORIENTACIÓN AL SERVICIO	80.00%	96.25%	89.84%	89.03%	92.50%
6.- AUTODESARROLLO	88.00%	98.50%	N/A	92.38%	100.00%
7.- DESARROLLO DE PERSONAS	67.50%	98.75%	N/A	88.33%	90.00%
TOTAL	**78.43%**	**96.34%**	**90.11%**		

PONDERACION

PONDERACION FINAL	**87.70%**