

GUÍA DE LAS HERRAMIENTAS DE COACHING Y MENTORING

EMCC Spain 2023-2024



Guía de las Herramientas de Coaching y Mentoring

Para un mentor o coach, y hasta para un supervisor, contar con una amplia gama de herramientas para aplicar en sus procesos es fundamental para garantizar la eficacia y seguridad profesional. Cada fase dentro de un proceso de coaching y de mentoring requiere trabajar de una manera, y dentro de cada fase, en función de cada coachee y cada mentee, se trata de seleccionar la herramienta que mejor se ajuste a la necesidad de la situación.

Este trabajo es producto del equipo de desarrollo continuo de EMCC Spain, y tiene como objetivo proporcionar herramientas clave para cada fase de los procesos de coaching y mentoring: apertura, exploración, expansión y cierre.

En cada etapa se encuentran herramientas que, junto con las habilidades personales de cada coach y mentor, les ayudarán a generar un nivel de empatía, confianza y apertura con sus coachees y mentees, facilitando así el proceso de aprendizaje y cambio.

Estas herramientas contribuyen a facilitar la toma de conciencia y el aprendizaje. A través de ellas, se explora la realidad y, a menudo, se descubren nuevas opciones que revelan las emociones, creencias y pensamientos de los coachees y mentees. Toda esta amplitud y diversidad de información es la magia que despiertan las herramientas.

Es importante destacar que estas herramientas deben ser utilizadas por un Coach o Mentor certificado, que cumpla al 100% con el código ético y que cuente con una formación y desarrollo adecuados.

La aplicación de una herramienta o técnica es un complemento dentro del proceso y no siempre es necesario. Son las habilidades y experiencia propias de un coach y/o mentor acreditado las que permiten decidir su uso. Todas las fases identificadas desarrollan un proceso que integra todas las competencias de EMCC.

Guía de las Herramientas de Coaching y Mentoring

Estas herramientas son polivalentes y, aunque están clasificadas en una fase específica, algunas de ellas son flexibles y adaptables, lo que las hace igualmente relevantes en otras etapas del proceso.

Las herramientas deben adaptarse según cada cliente y objetivo, tanto en procesos de acompañamiento individual como grupal, como en el caso del coaching sistémico de equipos.

A continuación, os presentamos:

- ♦ Cuadro 1- Las 5 fases del proceso de Coaching/ Mentoring
- ♦ Cuadro 2 - Fichas vs fases (con las 44 fichas)
- ♦ Índice de las Fichas numeradas

Cuadro 1 - Las 5 Fases del Proceso de Coaching/Mentoring

Etapas de Apertura	Etapas de Exploración y Diagnóstico	Etapas Definir y Concretar Objetivos	Etapas de Expansión	Etapas de Cierre
6 Fichas	12 Fichas	12 Fichas	8 Fichas	8 Fichas

Cuadro 2 - Fichas vs Fase del Proceso de Coaching/Mentoring

Fase del Proceso	Nombre de las Fichas
Fase de Apertura: 6 fichas	Temas que tratar en la sesión O Generar Rapport Cuestionario de reflexión inicial Contrato de Servicios Compromiso Psicológico las tres C Registro de Procesos
Fase de Exploración y Diagnóstico: 12 fichas	Cuestionario para inicio de sesiones Dibuja un árbol El mapa de tu isla del tesoro Etiquetas de Fortalezas Imagen pública y Feedback Inventario MBTI La araña de las relaciones La Línea de la Vida Lista de Valores Registros de Observación Ruedas Adaptables Test Motor
Fase para Definir y concretar Objetivos: 12 fichas	Definir objetivos premium Definir objetivos CREA El Mago Merlín Escala de medida del objetivo Escalera del éxito FOAR y DAFO Mandala Objetivos GROW Objetivos que merecen la pena Objetivos Qué y Cómo Objetivos SMART Preguntas para establecer Objetivos
Fase de Expansión 8 fichas	Asertividad Creencias Método ABCDEF La ventana de Johari Las cuatro ventanas Mapa de inmunidad al cambio Posiciones Perceptivas. Ejercicio de las sillas Técnica del anclaje PNL Uso de Metáforas
Fase de Cierre 6 fichas	Valoración del proceso y del Coach/Mentor Reflexión Post sesión Indicadores de éxito en un proceso de coaching/mentoring Ejemplos de informes Cuestionarios de cierre Cerrar un proceso de coaching/mentoring

FASE APERTURA

- **Ficha 1.** Temas a tratar en la sesión O
- **Ficha 2.** Generar Rapport
- **Ficha 3.** Cuestionario de reflexión inicial
- **Ficha 4.** Contrato de Servicios
- **Ficha 5.** Compromiso Psicológico las tres C
- **Ficha 6.** Registro de Procesos

FASE EXPLORACIÓN Y DIAGNÓSTICO

- **Ficha 7.** Cuestionario de inicio de sesiones
- **Ficha 8.** Dibuja un árbol
- **Ficha 9.** El mapa de tu isla del tesoro
- **Ficha 10.** Etiquetas de Fortalezas
- **Ficha 11.** Imagen pública y Feedback
- **Ficha 12.** Inventario MBTI
- **Ficha 13.** La araña de las relaciones
- **Ficha 14.** La Línea de la Vida
- **Ficha 15.** Lista de Valores
- **Ficha 16.** Registros de Observación
- **Ficha 17.** Ruedas Adaptables
- **Ficha 18.** Test Motor

FASE DEFINIR Y CONCRETAR OBJETIVOS

- **Ficha 19.** Definir objetivos premium
- **Ficha 20.** Definir objetivos CREA
- **Ficha 21.** El Mago Merlín
- **Ficha 22.** Escala de medida del objetivo
- **Ficha 23.** Escalera del éxito
- **Ficha 24.** FOAR y DAFO
- **Ficha 25.** Mandala
- **Ficha 26.** Objetivos GROW
- **Ficha 27.** Objetivos que merecen la pena
- **Ficha 28.** Objetivos Qué y Cómo
- **Ficha 29.** Objetivos SMART
- **Ficha 30.** Preguntas para establecer Objetivos

FASE EXPANSIÓN

- **Ficha 31.** Asertividad
- **Ficha 32.** Creencias Método ABCDEF
- **Ficha 33.** La ventana de Johari
- **Ficha 34.** Las cuatro ventanas
- **Ficha 35.** Mapa de inmunidad al cambio
- **Ficha 36.** Posiciones Perceptivas. Ejercicio de las sillas
- **Ficha 37.** Técnica del anclaje PNL
- **Ficha 38.** Uso de Metáforas

FASE CIERRE

- **Ficha 39.** Valoración del proceso y del Coach/Mentor
- **Ficha 40.** Reflexión Post sesión
- **Ficha 41.** Indicadores de éxito en un proceso de coaching/mentoring
- **Ficha 42.** Ejemplos de informes
- **Ficha 43.** Cuestionarios de cierre
- **Ficha 44.** Cerrar un proceso de coaching/mentoring

Guía de las Herramientas de Coaching y Mentoring

Desde el equipo de Desarrollo Continuo agradecemos cualquier aportación o reseña que deseen compartir con nosotros.

Pueden enviarnos un correo electrónico a desarrollocontinuo@emccspain.org, donde estaremos encantados de brindarles comentarios y feedback.

Equipo Desarrollo Continuo

Coordinadora: c Mónica Iovane.

Realización del Proyecto: Cándida Bueno, Valeska Millar, Mayka Sánchez, Adriana Arbeo, Gemma Bernabé, Pepe Bernardos, Ángel Descalzo, Carolina Ramírez, Belén San Miguel, Emma Sende.

Etapa Apertura

Temas a tratar en la Sesión 0

Herramienta #1



Etapas de Apertura - Herramienta #1 - Temas a tratar en la Sesión 0

Objetivo

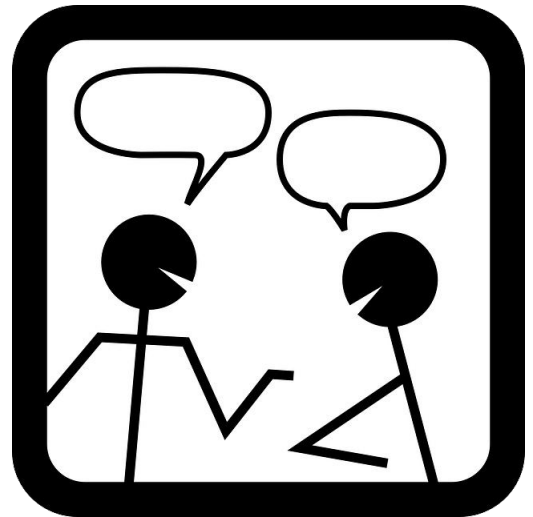
En esta ficha se pone de manifiesto la importancia que la sesión 0 juega en el éxito de cualquier proceso de coaching, mentoring o supervisión.

Se revisa cuál ha de ser el rol del coach/mentor/supervisor en este encuentro y las necesidades informativas más frecuentes que tienen los clientes y coaches/mentores/supervisores.

Introducción

La sesión 0 permite que ambas partes se conozcan, hablen de sus trayectorias, se revisen expectativas respecto al proceso o la relación, se aclaren dudas sobre la metodología y lo más importante, se establezcan las bases de la relación de confianza.

Con toda esta información, ambas partes podrán decidir si avanzan o no en el proceso de acompañamiento.



Rol del coach/mentor/supervisor

- En esta sesión 0, a diferencia de otras, el rol del Coach/Mentor/Supervisor es el de dirigir la conversación, romper el hielo en la comunicación y poner sobre la mesa los diferentes temas a revisar. Implica informar, explicar, preguntar e impulsar la creación de una relación de confianza.
- Muchos clientes no conocen nada sobre un proceso de acompañamiento o tienen ideas erróneas, otros no tienen experiencias previas o estas no han sido positivas, por lo que se partirá de cero a la hora de explicar la función y metodología del Coach/Mentor/Supervisor, se sondearán expectativas y se pondrá atención a las emociones que se dan ante “lo nuevo o desconocido” en este tipo de situaciones.
- El objetivo fundamental es crear un entorno seguro, de confianza y confidencialidad en el que ambas partes puedan conocerse y sentar las bases de la relación.



Etapa Apertura - Herramienta #1 - Temas a tratar en la Sesión 0

Temas que se tratan en la Sesión 0

- Trayectoria del coach/mentor/supervisor y presentación personal
- Trayectoria del cliente y presentación personal
- Cosas que se quiere que conozca el cliente sobre el Coach/Mentor/Supervisor
- Cosas que se quieren conocer del cliente (ej., estilo de aprendizaje, disponibilidad horaria, experiencias previas en acompañamiento, valores, ocio, etc.)
- Explicar qué es y qué no es coaching/mentoring/supervisión
- Sondear las expectativas sobre el proceso, la relación, los resultados, etc.
- Definición de roles
- Revisión de contrato (modalidad de sesiones, duración, frecuencia, logística, honorarios, cláusulas de cancelación, etc.), dudas y firma por ambas partes
- Explicación de los Códigos éticos y de diversidad e inclusión
- Foco en la confianza, confidencialidad, confiabilidad y el respeto
- Escuchar una primera idea general sobre los objetivos que quiere alcanzar el cliente y la situación actual
- Establecer las reglas de la comunicación durante y entre sesiones
- Responder a todas las preguntas y dudas no resueltas anteriormente
- Establecimiento de los primeros compromisos
- Tareas para la siguiente sesión
- Cierre de la siguiente cita

Posibles Anexos

- C.V del profesional/cliente y/o enlaces a web, redes
- 2 Copias del Contrato
- Hojas de registro, cuestionario autobiográfico, primeros ejercicios de auto observación, etc..

Etapa Apertura

Generar Rapport

Herramienta #2



Etapa Apertura - Herramienta #2 - Generar Rapport

Objetivo

- Crear un ambiente de apertura y cooperación mutua entre coach/mentor y coachee/mentee.
- Iniciar una relación de confianza que permita una comunicación abierta, sin juicios, distorsiones, malentendidos y resistencias.

Desarrollo/Utilización

El rapport es clave en la primera sesión de coaching/mentoring, y también en Supervisión.

El coachee/mentee/supervisado necesita encontrar en su interlocutor a una persona en quien confiar, una persona con la que poder compartir ideas, emociones, dudas, temores

La confianza permite un entendimiento con el coachee/mentee/supervisado y crear puentes de colaboración y ayuda.

El rapport permite una comunicación de centro a centro, de inconsciente a inconsciente. Es muy importante enviar al cliente señales de seguridad y no de amenaza para evitar estados de defensa. El rapport crea una relación de apego seguro.

Se trata de crear una sintonía comunicativa, de “bailar” con el cliente, de conectar con su modelo de mundo desde la empatía, la reciprocidad y la autenticidad.





Etapa Apertura - Herramienta #2 - Generar Rapport

Elementos clave para generar Rapport

- Reflejar la postura corporal del cliente (cruzar brazos, piernas, llevar el cuerpo hacia delante, detrás...) Bailar con el cliente.
- Hablar el mismo lenguaje. Utilizar las mismas palabras. Escuchar cómo se expresa y utilizar las
- palabras como si fueran un ancla.
- Utilizar una voz calmada que transmita tranquilidad, que envíe un mensaje de confianza, exento de amenaza.
- Acompasar la respiración, el ritmo y la posición de la respiración, el tono de voz.
- Utilizar la sonrisa y el contacto visual.
- Buscar conexiones y elementos comunes.
- Mostrar entusiasmo.
- Escuchar, escuchar y escuchar de una manera empática no sólo los pensamientos, también las emociones. (Es muy importante reflejar lo que dice el cliente y que el coach/mentor/supervisor escuche: “sí, es eso lo que quiero decir, o lo que me pasa, o lo que me preocupa...”. Esto es mágico porque hace posible el encuentro y crea un puente que facilita y potencia la relación. La escucha empática es una herramienta clave que se utiliza en todas las fases del proceso de coaching.
- Hacer preguntas para demostrar un interés sincero.

Variantes/Recomendaciones

Se recomienda profundizar en Programación Neurolingüística y en técnicas de comunicación.

Etapa Apertura

Cuestionario de Reflexión Inicial

Herramienta #3



Etapas de Apertura - Herramienta #3 - Cuestionario de Reflexión Inicial

Objetivo

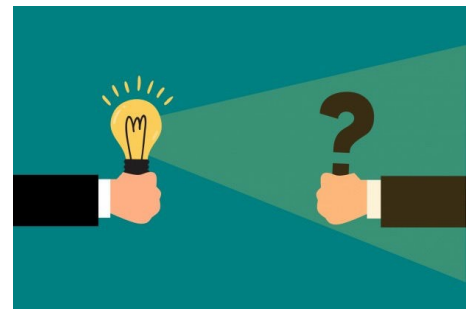
El objetivo principal de esta herramienta es que la persona realice una indagación sobre sí misma antes de tener la primera sesión del proceso.

Desarrollo/Utilización

Esta herramienta consiste en una serie de preguntas para que el coachee/mentee reflexione antes de la primera sesión. Al coach/mentor le servirá para conocer más sobre la persona, preparar la sesión y que se empiece a generar rapport.

Las preguntas que se sugieren se han dividido en tres bloques:

1. Preguntas sobre ti
2. Preguntas sobre tu futuro
3. Preguntas sobre tu proceso de Coaching



1. Sobre ti

- *¿Cómo describirías tu etapa vital actual?*
- *¿Cuáles consideras que son los mayores retos a los que te estás enfrentando en este momento (personal y profesionalmente)?*
- *¿Cómo describirías tu satisfacción con el rumbo de tu vida hasta la fecha?*
- *¿De qué estás más orgulloso/a?*
- *¿Cuáles han sido los dos/tres momentos más felices de tu vida? ¿Qué tienen en común?*
- *¿Qué error es el que más te ha marcado? ¿Qué aprendiste de la experiencia?*
- *¿Cuáles son los principios universales o valores que más respetas?*
- *¿Qué fama/etiquetas tienes en tu familia y amigos?*
- *¿Qué dicen de ti tus compañeros de trabajo, colaboradores y jefes?*
- *¿Cuáles crees que son tus principales dones, talentos?*
- *¿Qué te da energía (cosas, actividades, personas...)?*
- *¿Qué te la quita?*
- *¿Qué otras cosas te gustaría que supiera de ti?*



Etapa Apertura - Herramienta #3 - Cuestionario de Reflexión Inicial

2. Sobre tu futuro

- *¿Cuál es tu ambición profesional/personal?*
- *Y en concreto, ¿dónde te gustaría verte en 3 años a nivel profesional/personal? ¿Cuál es el principal cambio que buscas en tu vida?*
- *¿Qué recursos/fortalezas tienes que te pueden ayudar a conseguirlo (habilidades, rasgos de tu personalidad...)?*
- *¿Qué crees que tienes que desarrollar para lograrlo?*
- *¿Qué obstáculos o dificultades identificas en el camino a tu meta?*

3. Sobre tu proceso de Coaching

- *¿Qué objetivos te has planteado para este proceso de coaching?*
- *En concreto, ¿qué aspectos clave te gustaría trabajar en el proceso de coaching?*
- *¿Qué hace que eso sea importante para ti en este momento de tu vida?*
- *Si este proceso de coaching es exitoso, ¿qué será distinto de aquí a 6 – 12 meses en tu día a día? (Cómo te verás, te escucharás y te sentirás cuando lo hayas logrado).*
- *¿Qué tiene que pasar para que, al final del programa, pienses “ha merecido la pena”?*
- *¿Hay algo que NO quieres que suceda?*
- *¿Cuál puede ser la mejor manera de que yo, como coach, te acompañe? ¿Qué condiciones se deben dar para que trabajemos los dos de forma eficaz?*

4. Pregunta estrella final

- *¿De qué te has dado cuenta al rellenar este cuestionario?*

Variantes/Recomendaciones

Lo que se muestra es una sugerencia de distintas preguntas para la autoreflexión y el autodescubrimiento. Lo ideal sería que cada coach/mentor escogiera las que le parezcan más interesantes para que responda su coachee/mentee.

Notas

Sería bueno recomendar al coachee/mentee que conteste a este cuestionario buscando un momento sosegado, para reflexionar y profundizar acerca de todo ello y, cuando termine, que lo haga llegar al coach/mentor algunos días antes de la primera sesión.

Etapa Apertura

Contrato de servicios

Herramienta #4



Etapas de Apertura - Herramienta #4 - Contrato de servicios

Objetivo

Esta ficha pretende proporcionar al lector una visión general sobre los temas clave que conviene reflejar, definir, especificar y acordar con sus clientes a la hora de cerrar un contrato profesional de servicios de coaching, mentoring o supervisión.

Personalización

Cada profesional, utilizará en sus contratos, un formato, estilo, terminología, longitud, información general y detalles diferentes, en función de su metodología de trabajo, las necesidades específicas de cada proceso en cuestión, las peticiones de sus clientes y/o los requisitos que soliciten las empresas que contraten los servicios.

Dado que un único documento generalista no reflejaría todas las posibilidades y matices que debe tener un contrato de servicios efectivo, se comparte un listado de sugerencias y temas a abordar, y que sea el usuario quien personalice a demanda cada contrato.

El valor del contrato, además de la implicación moral que supone, tiene también responsabilidades legales, por lo que hay que ser muy exquisitos a la hora de su redacción.

Instrucciones

1. Definir con claridad cuáles son las normas, metodologías de trabajo y expectativas laborales, económicas o relacionales, respecto a los procesos y servicios que se ofertan.
2. Alinear todo lo anterior con los valores, el código ético y los estándares profesionales que marquen las credenciales que tenga el Coach/Mentor/Supervisor y la pertenencia o no a asociaciones profesionales.
3. Redactar un borrador genérico de contrato y adaptarlo en cada ocasión.
4. Informar, preguntar, aclarar y acordar con los clientes todos los compromisos reflejados en el contrato, de manera que ambas partes queden conformes y firmen el acuerdo.





Etapa Apertura - Herramienta #4 - Contrato de servicios

Temas generales

- Definición del proceso. Qué es y qué no es coaching/mentoring/supervisión
- Definición de roles (coach/coachee; mentor/mentee; supervisor/supervisado; espónsor, RRHH; jefes, otros)
- Modalidad del proceso (presencial, on line, mixto) y lugar de las reuniones
- Fecha inicio-fin del proceso y fecha validez del acuerdo
- Periodicidad de las sesiones y duración de cada sesión
- Honorarios y forma de pago
- Comunicación entre sesiones con el cliente
- Motivos de cancelación del contrato
- Asistencia, puntualidad y cancelación de sesiones y su repercusión económica
- Cláusula de Protección de datos y confidencialidad
- Cierre del proceso.

Temas Procedimentales

- Código ético, diversidad e inclusión
- Compromisos, responsabilidades y acuerdos de ambas partes
- Metodología del proceso y fases
- Objetivo general y específicos
- Evaluación, seguimiento de resultados y del éxito del proceso
- Feedback o tipo de informe para el espónsor/RRHH en caso necesario
- Estilo de acompañamiento que prefiere el cliente

Anexos

- C.V del profesional y /o del cliente
- Material de Soporte: ej. Diario de autorreflexión, hojas de observación, modelo de informe, etc.

Etapa Apertura

Compromiso psicológico

Las tres C's

Herramienta #5



Etapas de Apertura - Herramienta #5 - Compromiso psicológico

Objetivo

Establecer las premisas básicas del proceso de coaching: Confidencialidad, Confianza y Compromiso. Definir el marco de actuación y las reglas del juego del coach/mentor y supervisor y el coachee/mentee/supervisado.

Desarrollo/Utilización

Esta herramienta se aplica en la fase de apertura y en la primera sesión de coaching/mentoring y, en menor medida, de supervisión, pues se supone que ambas partes ya conocen y aplican estas premisas.

Después de explicar en qué consiste el coaching/mentoring, el papel de ambas partes, la duración del proceso, sesiones y frecuencia de éstas, el código ético de EMCC,

Las 3 C's ayudan a definir las premisas básicas que se van a mantener a lo largo del programa y son:



❖ **Confidencialidad**

La información y los temas tratados en el proceso son confidenciales. Salvo en los procesos de coaching/mentoring ejecutivo, donde se compartirá con el responsable la evolución del coachee/mentee en el programa y la información común que ya se tenía al inicio del proceso de coaching. Es importante este punto porque aunque no todos los coachees/mentees lo expresan, muchos tienen dudas sobre el uso que se puede dar a la información que ellos aporten. Además, la confidencialidad tiene una relación muy estrecha con la confianza.

❖ **Confianza**

Honestidad para hablar, para expresarse sin temor, con sinceridad para aprovechar al máximo el desarrollo y la mejora que puede obtenerse del proceso de coaching/mentoring.

❖ **Compromiso**

Del coachee /mentee con la responsabilidad en su propio desarrollo, con el trabajo, con el plan de acción, con el calendario y tiempo de las sesiones. Compromiso del coach/mentor en acompañar, ayudar, desafiar, apoyar al coachee /mentee.

Etapa Apertura

Registro de Procesos

Herramienta #6



Etapas de Apertura - Herramienta #6 - Registro de Procesos

Objetivo

Mantener un control permanente sobre todo lo que sucede en cada proceso de Coaching/ Mentoring y sobre la evolución como Coaches/Mentores de cara a las certificaciones.

Introducción

Cuanto más procesos de Coaching/ Mentoring/ Supervisión se lleven en paralelo, más importante es llevar un correcto registro de cada proceso, y hacerlo lo antes posible para no perder detalles, tanto del desarrollo de las sesiones como de aspectos pendientes, entrega de documentos, facturación, etc.

También lo es de cara a poder ofrecer informes intermedios y finales cuando hay Sponsors a quienes rendir cuentas del trabajo realizado.

Finalmente, de cara a obtener/renovar acreditaciones, llevar los registros al día facilita mucho la labor del conteo de horas de trabajo, de supervisión y de obtención de testimonios.

Y todo ello, al amparo de la confidencialidad de los procesos requerida por el Código Ético.

Consideraciones previas

No existe una regulación sobre cómo llevar los registros de procesos.

Cada Mentor/Coach/Supervisor (C/M/S en adelante) tiene su método y se vale de él para el desarrollo de la profesión.

En EMCC tan solo hay una parte de registro que se requiere de manera homogénea para C/ M/S de la misma manera, y son los documentos que se necesitan para la obtención/ renovación de la certificación.

Y dado que estos documentos recogen lo sucedido a lo largo de varios años, cuanto más sistemático es el procedimiento de registro de los procesos más fácil es volver sobre ellos y encontrar los datos.

Dicha sistematización también es una ayuda impagable a la hora de tener organizada toda la información de cada proceso, de manera que se incremente la profesionalidad del M/C/S en la imagen que obtienen los Coachees/Mentees/Supervisados (Ce/Me/Sd en adelante), así como en la facilidad del seguimiento de los procesos por parte del M/C/S.

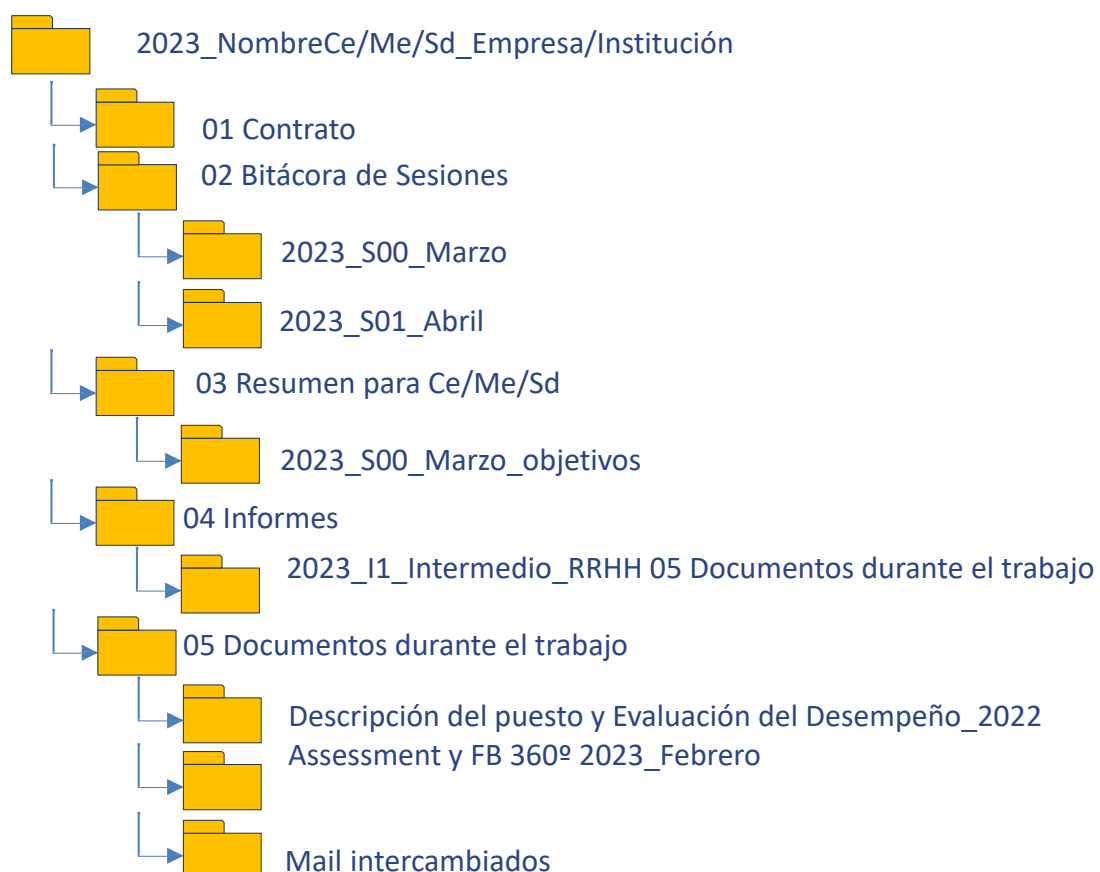


Etapa Apertura - Herramienta #6 - Registro de Procesos

Existen en el mercado aplicaciones informáticas que ayudan a sistematizar todo el proceso con Ce/Me/Sd. Cada una ofrece diferentes funcionalidades según lo que se paga, y tienen su propia estructura interna.

Este tipo de aplicaciones pueden resultar interesantes para C/M/S que llevan muchos procesos en paralelo, pero incluso así, basta con ser organizados y crear en un ordenador (o incluso físicamente) una carpeta por cada Ce/Me/Sd, e ir abriendo subcarpetas de manera lógica y fácil de consultar.

Un ejemplo de estructura, cuyo contenido se desarrollará a continuación, puede ser:





Etapas de Apertura - Herramienta #6 - Registro de Procesos

Contenido del Registro de Procesos

1. Contrato

(ver ficha Contrato Servicios) Va a ser el marco de referencia del proceso.

2. Registro de cada sesión (Bitácora de sesiones)

La forma de tomar notas de cada C/M/S es propia. Hay quienes utilizan un ordenador, quienes escriben en una Tablet, quienes escriben en papel y quienes memorizan y anotan a posteriori.

En cualquier caso, un mínimo de información para refrescar la memoria tanto a corto como a largo plazo puede ser:

- Día, hora, tipo de sesión y duración
- Objetivo inicial previsto para la sesión
- Registro secuencial de la sesión, incluyendo emociones (de ambas partes), verbatim (frases literales) significativos, técnicas/herramientas desplegadas en la sesión, desarrollo y resultados de las mismas....
- Objetivo alcanzado
- Si existe desviación frente al objetivo previsto, anotar cual y por qué
- Objetivos acordados para la siguiente sesión
- Anotaciones e ideas no directamente relacionadas

3. (Opcional) Resumen de cada sesión proporcionado al Ce/Me/Sd

Hacerlo supone un incremento de trabajo a corto plazo, pero tiene varios beneficios a corto y medio: ayuda a resumir de manera gráfica y cuando haya que escribir un informe de estado, intermedio o final, se puede hacer mucho más rápido que releendo el total de las notas de cada sesión.

También es muy interesante hacerlo para valorar cómo va el proceso en cada momento frente a lo esperado al comienzo.

Además, si se entrega a cada Ce/Me/Sd, además de facilitar la transparencia del proceso, se deja constancia de los avances y los acuerdos alcanzados de cara a la siguiente sesión.

Conviene que tenga como mínimo una secuencia de la sesión (sin valoraciones subjetivas por parte del C/M/S) y los objetivos a alcanzar hasta la próxima sesión.



Etapa Apertura - Herramienta #6 - Registro de Procesos

4. Informes proporcionados al Sponsor del proceso y que sean diferentes a los resúmenes (Si los hay)

Sí pueden incluir los resúmenes, pero además deben añadir como mínimo:

- Número de sesiones realizadas y fechas.
- Objetivos previstos y objetivos logrados hasta la fecha del informe (intermedio o final)
- Sigüientes pasos recomendados en el caso de informe final.

Como ejercicio de transparencia, estos informes también se pueden entregar a Ce/Me/Sd.

E incluso si hay una reunión para entregarlos y comentarlos (ya sean intermedios o finales), pedir que acuda el Ce/Me/Sd para que los acuerdos que se tomen sean consensuados.

5. Documentos de trabajo intercambiados o que hacen referencia al Ce/Me/Sd

Pueden ser documentos que han llegado vía mail, o que se han entregado en papel y que se han fotografiado o escaneado, como pueden ser una descripción del puesto, la definición de las competencias que se quieren desarrollar, el informe de un assessment o de una evaluación del desempeño.

También si se han realizado encuestas a lo largo del proceso, tipo FB 360º o encuestas a los equipos de trabajo, o a los familiares o cualquier otra que incluya una opinión externa sobre el Ce/Me/Sd.

Y por supuesto, una copia de todos los mails que se han cruzado con el Ce/Me/Sd y/o con los sponsors del proceso, para garantizar toda la información manejada durante el proceso.

En caso de que las sesiones, por acuerdo consentido con Ce/Me/Sd, se hubieran grabado, también se podrían almacenar aquí o en el directorio correspondiente a la bitácora de las sesiones.

Etapa Exploración

Herramientas de Diagnóstico

Cuestionario para inicio de sesiones de Mentoring

Herramienta #7



Etapas Exploración. Diagnóstico - Herramienta #7 Cuestionario para inicio de sesiones de Mentoring

Objetivo

Esta herramienta se utiliza para tener un mejor conocimiento del mentee y ayudarle a identificar de forma más clara los objetivos que quiere alcanzar en el proceso.

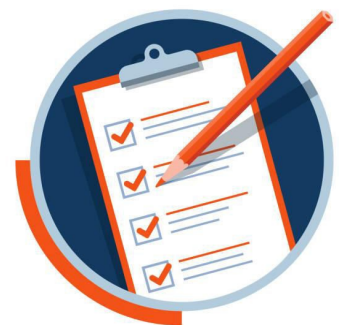
Desarrollo/Utilización

El cuestionario se envía previamente para que el mentee pueda reflexionar y contestar una serie de preguntas. El mentee remitirá la información al mentor para que ambos puedan analizarla en la sesión posterior que mantengan.

Un ejemplo de texto a enviar es el siguiente:

Hola XXXX, la siguiente información me permitirá ayudarte a conseguir nuevos objetivos en el proceso de Mentoring que vamos a iniciar. También nos ayudará a ambas partes a aprovechar nuestras sesiones y a sacar lo mejor de cada quien:

- *Nombre y apellidos*
- *¿Cuáles han sido tus principales logros en los últimos 12 meses?*
- *¿Cuáles han sido tus principales obstáculos o reveses en los últimos 12 meses?*
- *¿Cuáles son tus principales habilidades o cualidades?*
- *¿Qué te limita?*
- *¿Cuáles son las actividades con las que más disfrutas?*
- *¿Qué es lo que menos te gusta?*
- *¿Qué es lo que más valoras?*
- *¿De qué estás verdaderamente orgulloso/orgullosa?*
- *¿Cómo te describirías a ti mismo/misma?*
- *¿Cómo te ves de aquí a tres años? ¿A qué te dedicas? ¿Dónde estás? ¿Cómo eres...?*
- *¿Qué te gustaría obtener de estas sesiones de Mentoring?*
- *Escribe un resumen de tu autobiografía indicando fecha (año) e intercalando las situaciones relevantes que viviste tanto personales como profesionales.*



Etapa Exploración

Herramientas de Diagnóstico

Dibuja un árbol

Herramienta #8



Etapa Exploración. Diagnóstico - Herramienta #8 - Dibuja un árbol

Objetivo

Con esta herramienta de técnica proyectiva se pretende que quien la realiza llegue a conocer mejor su personalidad. Es una herramienta de autoconocimiento y diagnóstico de áreas que quiere trabajar el coachee/mentee.

Desarrollo/Utilización

Un aspecto importante en el coaching y en el mentoring es el conocimiento de uno mismo: identificar los puntos fuertes y las mejoras.

El árbol es una herramienta proyectiva y gráfica que ayuda a visualizar la identificación de las fortalezas, así como las acciones y resultados que se desean alcanzar.

Puede utilizarse tanto para identificar el estado actual como el estado al que se quiere llegar a través del proceso de trabajo de mentoring/coaching.

En la fase de exploración, se utiliza como diagnóstico y también para establecer los objetivos que se quieren alcanzar.

Instrucciones

Se le pide a la persona que dibuje un árbol que contenga raíces, ramas, hojas/frutos. Cada uno de los elementos representará lo siguiente:

- **Raíces:** cualidades y capacidades positivas (fortalezas) que cree poseer.
- **Ramas:** acciones que necesita poner en práctica para conseguir los resultados.
- **Frutos:** Resultados positivos que quiere conseguir (objetivos).



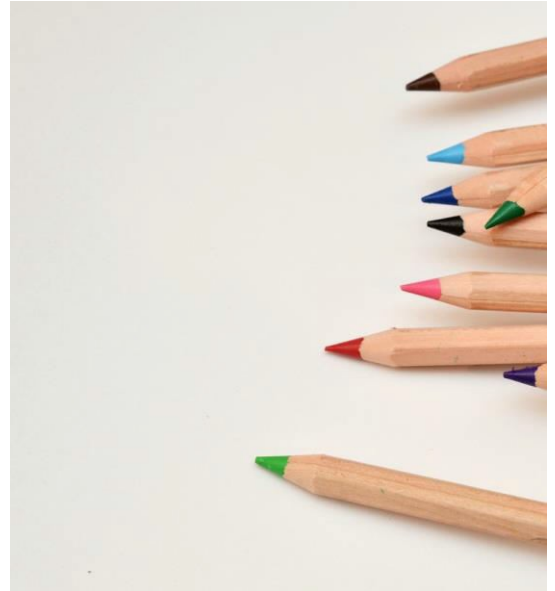


Etapas Exploración. Diagnóstico - Herramienta #8 - Dibuja un árbol

Variantes/Recomendaciones

Esta técnica también puede hacerse en equipo, pidiendo a los integrantes que identifiquen primero de manera individual estos elementos y que los pongan en común para dibujar el árbol del equipo.

Esta herramienta puede utilizarse sólo como una herramienta de autoconocimiento y aplicarse al trabajo en temas como: la inteligencia emocional, la comprensión de emociones y el desarrollo de la autoconfianza. Además, se puede utilizar de manera conjunta con otras técnicas para establecer objetivos: (SMART, otras).



Etapa Exploración

Herramientas de Diagnóstico

El mapa de tu Isla del Tesoro

Herramienta #9



Etaa Exploración. Diagnóstico - Herramienta #9 - El mapa de tu Isla del Tesoro

Objetivo

Es una herramienta muy útil de autodiagnóstico para saber lo que se quiere a medio y largo plazo. Ayuda a definir la visión propia a través de la mente. Una vez realizada la técnica sólo requerirá tener presente el mapa ideal a 5 años para fijar los objetivos de forma efectiva.

Desarrollo/Utilización

Se solicita al coachee/mente que se sienta tranquilo y libre para expresar lo que tiene dentro. Es recomendable hacer ejercicios de respiración antes de comenzar.

¿Cuál es mi mayor sueño en esta vida?

No se valora si es posible lograrlo o no, sino tratar de averiguar qué es lo que más desea, que es lo que le genera un torrente de energía.

A continuación, se escribe una frase en tiempo presente que describa la consecución de ese gran sueño y que empiece por *Estoy feliz....*

Vamos a concretar más sueños. Demos un salto al futuro

Cinco sueños para cinco años:

Reflexionar todo lo que se quiere, repasar mentalmente, escribir y reescribir, y así ir conectando con todo lujo de detalles cómo quiere que sea su realidad dentro de cinco años.

Lo que se escriba debe incluir:

- Cómo quiere que sean su salud y su cuerpo
- Cómo quiere que sean sus relaciones
- Cómo quiere que sea su economía o qué cosas materiales quiere que haya en su vida.

Lo que se escriba será el mapa de sueños a cinco años.

Una vez que haya finalizado, el coachee/mente leerá todo lo escrito. Como si fuera un cazador de sueños, debe sacar de esta visión los cinco sueños concretos más importantes y escribirlos en tiempo presente.





Etapas Exploración. Diagnóstico - Herramienta #9 - El mapa de tu Isla del Tesoro

¿Y dentro de 20 años?

Para ello se sigue con el mismo procedimiento. Que calcule qué edad tendrá dentro de veinte años. Eso le ayudará a visualizar con mayor claridad.

Sueña, date tu tiempo y escribe tu página. Recuerda que lo que hayas escrito debe incluir las mismas 5 áreas que el paso anterior. Lo más importante es que, como falta mucho tiempo, es posible que cambien, pero lo importante es que en el presente te gusten y te motiven.

Tengo 70 años y estoy inmensamente feliz de haber hecho realidad estos 5 sueños:...

¿Y en los últimos 20 años de tu vida?

Escribe tu visión para la franja que va entre los 80 y 100 años. Pero puedes poner la franja de edad que quieras. Eso sí, sigue las mismas instrucciones que antes.

Soy XX, hoy cumpla 80 y no puedo estar más feliz...

Tú último adiós antes de morir

Por último, se dará un salto al final de la vida y que responda a:

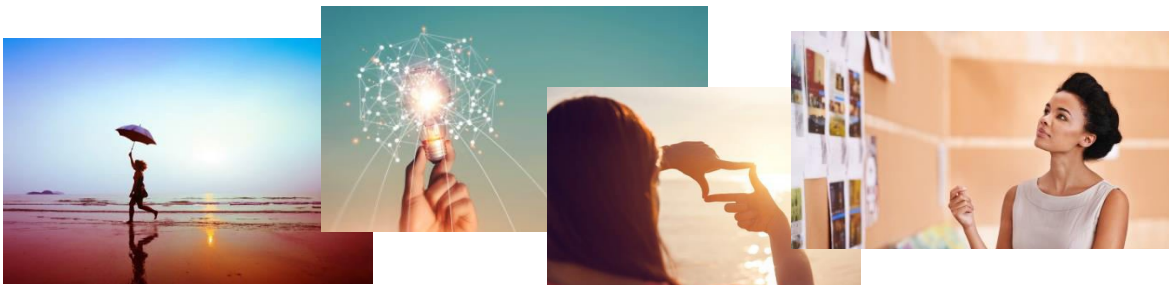
Qué quieres ver y cómo te quieres sentir cuando te vayas a despedir de este mundo? Elige un sueño de entre todos los que has escrito. Este es tu último sueño, así es que copialo de nuevo y remárcalo.

Tengo 100 años. Mi vida se acaba. Estoy feliz, porque...

Una vez que ya tiene claros sus sueños, sería muy bueno que dedique una tarde a sacar su creatividad y pasárselo en grande creando un poster de su isla ideal.

¿Cómo hacerlo?

Que ponga en un lugar visible imágenes, palabras que impacten a su cerebro con mensajes subliminales del lugar hacia el que quiere avanzar. Que cree su propio cartel publicitario que empuje su cerebro hacia “la vida que quieres”.



Etapa Exploración

Herramientas de Diagnóstico

Etiquetas de Fortalezas

Herramienta #10



Etapas Exploración. Diagnóstico - Herramienta #10 - Etiquetas de Fortalezas

Objetivo

Tener presente y de un modo gráfico aquellos recursos personales y fortalezas que en algún momento le han resultado útiles ante cualquier desafío o adversidad. Crear una defensa consciente y eficaz con la que protegerse de factores estresantes o hacer frente a un objetivo desafiante.

Desarrollo/Utilización

Construir un escudo o un guerrero con aquellas capacidades internas que se elijan como el del ejemplo.



Variantes/Recomendaciones

Se puede complementar con algún ejercicio de autoconocimiento. Se puede hacer con una imagen o un dibujo.

Esta técnica es muy similar a otras que se llaman “escudo de armas” o “escudo de cualidades”, que pretenden mostrar las fortalezas del coachee/mentee y que son en las que se apoya en su caminar por la vida. Son una mezcla de valores y habilidades que pone en juego.

Etapa Exploración

Herramientas de Diagnóstico

Imagen pública y Feedback

Herramienta #11



Etapas Exploración. Diagnóstico - Herramienta #11 - Imagen pública y Feedback

Objetivo

Identificar qué imagen tienen los demás del coachee/mentee, y si eso concuerda con su propia imagen o si hay partes de su forma de actuar de las que no es consciente. Analizar la congruencia (o no) entre su comportamiento y la percepción de los demás. Identificar puntos fuertes y áreas de mejora, descubrir cómo le ven las personas de su entorno cercano y diseñar un plan de acción para crecer.

Desarrollo/Utilización

Se escoge a varias personas que conozcan al coachee/mentee, para tener como mínimo la visión de tres. Pero cuantos más se consigan más potencial enriquecedor habrá (entre 7 y 12).

Se les pide que escriban:

- 3 aspectos positivos a conservar del coachee /mentee (poniendo una evidencia conductual de cada uno)
- 3 aspectos o áreas a mejorar (poniendo una evidencia conductual de cada uno)

Quien lo recibe simplemente da las gracias, no debate sobre el tema, y lo trae a sesión tal y como se lo den, sin pasarlo a limpio, etc.

Es importante hacer ver al coachee/mente que tan solo se trata de otras opiniones o puntos de vista.

Variantes/Recomendaciones

Variante anónima

Se puede hacer de forma anónima. En ese caso, al pedirlo se puede añadir algo así:

Quiero pedirlos vuestra participación en este feedback de Identidad Pública dentro de mi proceso de Coaching/Mentoring. Os adjunto el documento Word que debéis mandar, sin nombre (confidencialidad) a mi Coach/Mentor X directamente a su dirección de correo electrónico X antes del (fecha).



Etapas Exploración. Diagnóstico - Herramienta #11 - Imagen pública y Feedback

Algunos de los inconvenientes es que la persona podría desgastarse en pensar quién es el autor, suponer erróneamente quién ha sido y, sobre todo, no le da la posibilidad de hablar sobre lo ocurrido.

Variante dirigida

Se puede dirigir a alguna faceta personal o profesional. Es decir, pedir esas observaciones sobre su rol como líder, profesora, amiga, padre, su participación en un proyecto o su forma de delegar, por citar algún ejemplo.

Variante ampliada

- Se puede completar con estas preguntas abiertas:
- *¿Qué debe continuar haciendo? (ponga ejemplos concretos)*
- *¿Qué debe hacer de otra manera? (ponga ejemplos concretos)*
- *¿Qué debe dejar de hacer? (ponga ejemplos concretos)*
- *¿Qué debe de empezar a hacer? (ponga ejemplos concretos)*

Notas

Es importante que cada aspecto vaya acompañado de situaciones concretas o hechos que fundamenten las opiniones que estas personas tienen sobre el coachee/mentee.



Etapa Exploración

Herramientas de Diagnóstico

Inventario tipológico MBTI

Herramienta #12



Etapa Exploración. Diagnóstico - Herramienta #12 - Inventario tipológico MBTI

Objetivo

El MBTI (Inventario Tipológico de Myers-Briggs), desarrollado por Katharine Briggs y su hija Isabel Briggs Myers, está basado en los trabajos de Carl Gustav Jung, psiquiatra suizo que estudió durante muchos años la conducta humana. La idea central de la teoría señala que las variaciones en el comportamiento humano corresponden a la utilización diferente de las funciones de la percepción y del juicio.

El concepto de percepción implica todos los medios de entrar en contacto con las personas, las cosas, los sucesos y las ideas. El concepto de juicio alude a todos los medios de obtener conclusiones de lo percibido.

El MBTI es una herramienta de autoconocimiento para aplicar en la fase de exploración del mentoring/coaching.

Proporciona una medición de la personalidad muy útil considerando ocho preferencias de la personalidad que las personas usan en diferentes momentos. Estas ocho preferencias están organizadas en cuatro escalas bipolares: introversión-extroversión, sensación-intuición, pensamiento-sentimiento, juicio-percepción, que se combinan en lo que se llama tipo. La combinación de los polos extremos de las escalas permite definir dieciséis tipos distintos de personalidad.





Etapas Exploración. Diagnóstico - Herramienta #12 - Inventario tipológico MBTI

Las cuatro escalas medidas por el MBTI:

- Extraversión (E) – Introversión (I)
- Sensación (S) - Intuición (N)
- Pensamiento (T) – Sentimiento (F)
- Juicio (J) - Percepción (P)

Se refiere a

- Donde se dirige la atención
- Cómo se adquiere la información
- Cómo se toman decisiones
- Qué estilo de vida adopta

Actividad esencial

- Energía
- Atención
- Decisión
- Tipo de vida

Éstas son las características de las cuatro escalas:

<i>Energía</i>	Extroversión Preferencia por extraer energía del mundo exterior: gente, cosas, actividades.	Introversión Preferencia por extraer energía del propio mundo interior: ideas, emociones, impresiones.
<i>Atención</i>	Sensación Preferencia por obtener información de los cinco sentidos y saber lo que es real.	Intuición Preferencia por obtener información de un "sexto sentido" y saber lo que podría ser.
<i>Decisión</i>	Pensamiento Preferencia por organizar y estructurar la información para decidir de formalógica y objetiva.	Sentimiento Preferencia por organizar y estructurar la información para decidir de forma personal y atendiendo a valores.
<i>Tipo de vida</i>	Juicio Preferencia por una vida planificada y organizada.	Percepción Preferencia por una vida flexible y espontánea.



Etapas Exploración. Diagnóstico - Herramienta #12 - Inventario tipológico MBTI

Desarrollo/Utilización

El MBTI es un cuestionario compuesto por 88 preguntas cuya aplicación suele durar en torno a 20/30 minutos.

Ha sido y es empleado desde hace muchos años en empresas consultoras, administraciones públicas, instituciones sanitarias y centros de educación.

El MBTI se utiliza como una herramienta que ayuda a las personas a:

- Comprenderse a sí mismas y sus comportamientos.
- Entender a los demás y, así, poder hacer un uso positivo de las diferencias individuales.
- Aceptar que dar enfoques diferentes a los mismos problemas puede ser saludable y eficaz en las empresas.

El MBTI, también se utiliza para:

- Facilitar la comunicación con jefes, compañeros y colaboradores.
- Resolver problemas personales y de la Organización.
- Obtener mejores resultados de los recursos humanos de la Organización.
- Ayudaren la elección de carrera y al desarrollo personal (mentoring y coaching).
- Mejorar el trabajo en equipo.
- Comprender las diferencias de estilos de gestión.
- Valorarlas distintas aportaciones a la Organización.
- Resolver conflictos.

Para interpretar adecuadamente el MBTI debe tenerse en cuenta que:

- Describe preferencias, no aptitudes o habilidades.
- Produce una descripción, más que un diagnóstico. Indica en forma organizada las preferencias que se señalaron al responder al cuestionario.
- Sugiere que todas las preferencias son igualmente importantes.
- Está bien documentado y apoyado en cientos de estudios e investigaciones.
- Realizados a lo largo de más de 70 años.
- Existen asociaciones profesionales dedicadas a su uso y desarrollo.



Etapas Exploración. Diagnóstico - Herramienta #12 - Inventario tipológico MBTI

Notas

La aplicación y uso de esta herramienta requiere estar certificado o habilitado para poder utilizarla.

Etapa Exploración

Herramientas de Diagnóstico

La araña de las relaciones

Herramienta #13



Etaapa Exploración. Diagnóstico - Herramienta #13 - La araña de las relaciones

Objetivo

Esta herramienta se usa para analizar de forma sencilla y visual el grado de satisfacción (cercanía- lejanía) que el mentee/coachee tiene con las personas/relaciones de su entorno (personal, laboral, social) y con base en el resultado, decidir cuáles quiere potenciar, mantener o desvincular. Sirve también para saber en qué ámbitos, por ejemplo, son mejorables las redes de contacto y el networking.

Instrucciones

Se dibuja una tela de araña, con diferentes anillos y distancia entre ellos y en el centro se dibuja el cliente (yo).

Posteriormente se identifica con éste el ámbito de la vida que se va a valorar y el listado de personas/relaciones que se van a revisar.

Se le pide al cliente que sitúe a cada persona en los diferentes anillos, más cerca o más lejos de su posición (yo), en función del grado de cercanía o satisfacción que considere, tiene con cada persona, en el momento de la valoración.

Se le pregunta los motivos por los que ha colocado a cada persona en los diferentes anillos y el grado de motivación/compromiso que tiene para mejorar, cambiar o intervenir en esas relaciones.

Por último, seLE pide al cliente que dibuje, en otro color, la nueva posición que quiere que tengan en la tela de araña, las personas que elija.

Notas

Este ejercicio es un complemento a la hora de configurar el plan de acción.



Etapa Exploración

Herramientas de Diagnóstico

Línea de la vida

Herramienta #14



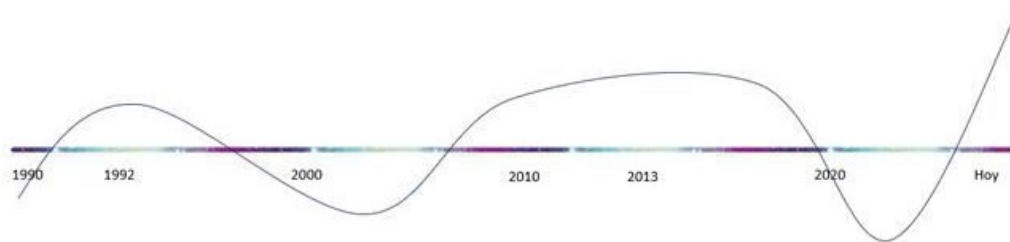
Etapa Exploración. Diagnóstico - Herramienta #14 - Línea de la vida

Objetivo

La línea de la vida es una herramienta utilizada en Psicología y en el Coaching para reflexionar y mejorar el autoconocimiento y la comprensión de uno mismo.

Otros objetivos de la técnica son:

- Identificar los recursos personales para afrontar situaciones de cambio y el logro de objetivos
- Comprender la visión que se tiene de la vida y las prioridades.
- La línea de la vida ayuda a comprender las decisiones que se han tomado en la vida y el camino que se quiere emprender en el futuro.



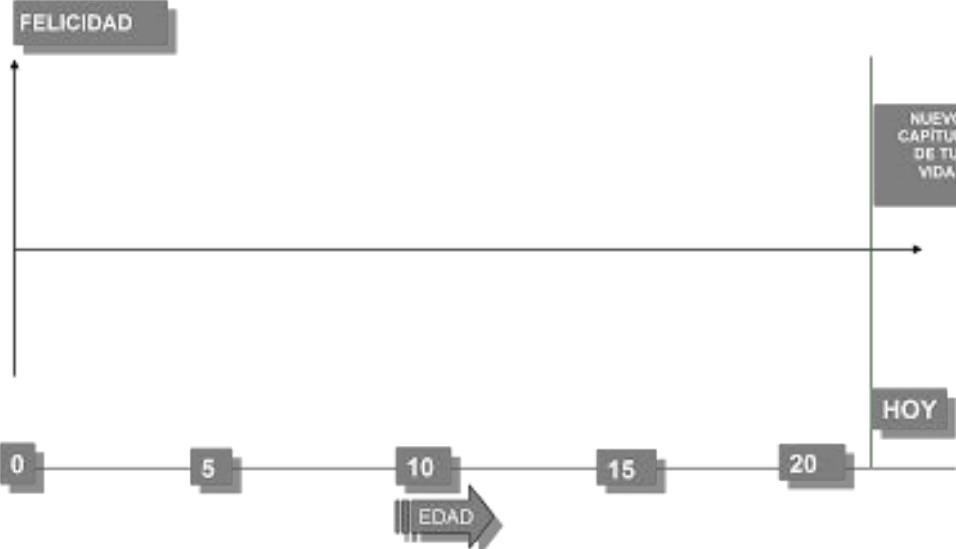
Desarrollo/Utilización

La realización de la técnica tiene dos fases:

1. Fase de elaboración de la línea de la vida
2. Fase de la reflexión y del análisis

Sólo se necesita un papel y un lápiz para dibujar una línea recta y anotar en ella:

- En la parte superior las situaciones de éxito y felicidad y en la inferior los momentos más difíciles.
- Identificar el punto que representa el momento presente
- Hacer una proyección hacia el futuro: cómo lograrás tus objetivos y cómo afrontarás tus retos a partir de tu experiencia



Se pueden formular las siguientes preguntas:

- ¿Qué significado le das a cada uno de los eventos?
- ¿Qué emociones y sentimientos tenías?
- ¿Qué pensamientos tenías?
- ¿Qué es diferente ahora, cómo lo interpretas?
- ¿Qué tienes ahora, que no tenías antes?
- ¿Qué puedes y quieres hacer en el futuro?



Etapa Exploración. Diagnóstico - Herramienta #14 - Línea de la vida

Variantes/Recomendaciones

La línea de la vida puede ser utilizada en cualquier momento de un proceso mentoring/coaching. Sin embargo, es mejor utilizarla al inicio del proceso porque, entendiendo todo lo que se ha vivido, se comprende mejor las actuaciones y los objetivos y retos que se quieren llevar a cabo.

- La línea de la vida también puede utilizarse como una línea del tiempo para entender la historia de una empresa o un equipo.
- Pueden utilizarse dibujos, fotos, recortes de revistas.

Otra variante de línea es la línea del tiempo, técnica que procede de la PNL y que tiene que ver con los mapas internos del tiempo del cliente y cómo utilizarlos en el logro de los objetivos personales.

- Esta herramienta permite tomar consciencia de la dimensión temporal de los hechos, de la necesidad de cambio y de los pasos para conseguirlo
- Refleja las creencias de una persona y representa su vida
- Se trata de trabajar con las dimensiones del pasado, presente y futuro. La dimensión temporal de los hechos es diferente en cada persona, aunque lo más habitual es situar el pasado a la izquierda, el presente en el centro y el futuro a la derecha. Esta situación espacio- temporal se corresponde con los movimientos oculares. Recordar el pasado (izquierda), presente (centro) y visualizar el futuro (hacia arriba y a la derecha).

El pasado: es el depósito de la memoria. La mayoría de las experiencias puede que se hayan olvidado, aunque su carga emocional sigue existiendo en el presente. El pasado puede ser fuente de limitaciones, de información o posibilidades. Si se utiliza como información, se aprovechará el potencial de cada una de las vivencias. No se puede cambiar el pasado, pero si la carga emocional de las experiencias.



Etapa Exploración. Diagnóstico - Herramienta #14 - Línea de la vida

El presente: es la fuente directa de la experiencia sensorial. Si se vive muy asociado al presente, tal vez se tenga dificultades para planificar el futuro, y, si se vive apegado al pasado y con lamentaciones por lo que sucedió, habrá poca capacidad para disfrutar de la vida

El futuro: sólo existe en la cabeza y en los deseos. Se puede concebir como algo fijo o como algo indeterminado y lleno de posibilidades. Si se ve el futuro como algo abierto a muchas opciones se tendrá mucha esperanza; si se ve como algo cerrado, lo que se tendrá es desesperanza

El pasado influye en el presente y en el futuro. Sin embargo, no se está condenado a repetir el pasado. Sin planificar toda la vida, se pueden proyectar aspectos importantes de la misma.. Hay que animar al coachee/mentee a soñar y a visualizar aquello que quiere alcanzar.

Desarrollo de la herramienta:

Se puede dibujar una línea en el suelo o en un papel donde el cliente sitúe el pasado, el presente y el futuro.

Cuando se trabaje un objetivo que se quiere alcanzar en el futuro, hay que situarlo en el espacio determinado. Si el objetivo es a largo plazo, es importante establecer objetivos intermedios y pensar en las acciones para llevar a cabo cada uno de ellos.

Etapa Exploración

Herramientas de Diagnóstico

Lista de valores

Herramienta #15



Etapa Exploración. Diagnóstico - Herramienta #15 - Lista de valores

Objetivo

Es una herramienta muy útil para tener presentes los propios valores, para tomar decisiones coherentes con ellos. De esta forma, el coachee/mentee estará caminando hacia la vida que quiere, y no en dirección contraria.

Desarrollo/Utilización

1. Se pide al coachee/mentee que, de la lista de valores que estás más abajo, puntúe de 1 (mínima importancia) a 10 (máxima importancia) los valores que considere que ahora mismo rigen su vida.

Si uno de estos valores no está entre los que se proponen, se le pide que lo añada.

A continuación, entre los que han obtenido mayor puntuación, se le pide ordenar por importancia los siete valores principales.

Esta lista te ayudará a tomar consciencia de lo que realmente en este momento estás valorando más.

2. Una vez tenga los 7, se le pide que se pregunte sobre cada valor:

¿Me lleva este valor a la vida que yo quiero? ¿quiero mantenerlo en mi vida?

- Si la respuesta es afirmativa, se le pide que lo pase a su lista de valores fundamentales
- Si es negativa, que lo ponga en una posición mas baja o que lo elimine.

3. Se le pide que escriba la lista de los 7 valores fundamentales que quiere que presidan su vida:

¿Cuáles son los que necesitas tener para crear la vida que quieres, los que inspiran a tu yo profundo?

- Puntuarlos de 1 a 10 sirve para elaborar la lista definitiva. Se pide que los ordene por importancia.

4. Ahora hay que elaborar otra lista con sus valores temporales, los que le interesan en este momento para conseguir su objetivo o para trabajar más conscientemente en lo que se proponga. Quizás no sean tan importantes a nivel vital como los anteriores, pero sí lo son en este momento. De hecho, son los que le pueden llevar a hacer realidad esos otros valores más profundos.



Etapa Exploración. Diagnóstico - Herramienta #15 - Lista de valores

5. Finalmente, se le pide que se quede con dos listas, la de los siete valores fundamentales y la de los siete valores temporales. Ambas listas se pueden parecer, ser iguales o muy diferentes.

Variantes/Recomendaciones

Los valores son las cosas que realmente impulsan la vida, las que mueven, las que importan, las que interesan.

Es por ello que esta herramienta permite alinear los valores con los sueños que se convierten en objetivos.



Etapa Exploración. Diagnóstico - Herramienta #15 - Lista de valores

Tabla de valores

Alegría	Empatía	Lealtad	Salud
Amistad	Encuentro	Leer	Satisfacción
Amor	Energía	Libertad	Seguridad
Aprendizaje	Enfoque	Libertad para ser yo	Sencillez
Armonía	Entendimiento	Liderazgo	Sentido de la vida
Arte	Entrega	Ligereza	Ser
Audacia	Entusiasmo	Limpieza	Serenidad
Ausencia de esfuerzo	Equilibrio	Longevidad	Servicio
Autoafirmación	Escribir	Luz	Sexualidad
Autoestima	Espiritualidad	Mesura	Silencio
Aventura	Espontaneidad	Misticismo	Sinceridad
Ayudar	Estética	Nacionalismo	Sobriedad
Belleza	Estudiar	Naturaleza	Sociabilidad
Beneficio	Eternidad	Naturalidad	Solidaridad
Bienestar	Evolución	Observación	Tolerancia
Bondad	Excelencia	Ocio	Total expresión de mi yo
Calma	Éxito	Orden	Totalidad
Cariño	Expansión	Paciencia	Trabajo
Claridad	Fama	Pasión	Tradición
Comodidad	Familia	Paz interior	Tranquilidad
Compasión	Fidelidad	Placer	Transparencia
Competencia	Filosofía	Plenitud	Transpersonal
Compromiso	Finalidad	Poder	Unidad
Conexión	Franqueza	Positivismo	Utilidad
Confianza	Fuerza	Pragmatismo	Valentía
Congruencia	Generosidad	Prestigio	Ver televisión
Consumir	Gratitud	Productividad	Verdad
Coraje	Gratitud	Progreso	Viajar
Creatividad	Hermosura	Propósito	Vitalidad
Crecimiento	Hijos	Proximidad	Voluntad
Cultura	Hogar	Pureza	
Dar	Honestidad	Realización	
Dedicación	Humildad	Reconocimiento	
Deporte	Humor	Redes sociales	
Desapego	Idealismo	Relajación	
Descanso	Identidad	Religión	
Diálogo	Igualdad	Renovación	
Dine ro	Independencia	Respeto	
Dios	Inocencia	Responsabilidad	
Disciplina	Integración	Restaurantes	
Diversión	Integridad	Riesgo	
Dulzura	Internet	Riqueza	
Ecología	Intimidación	Romance	
Educación	Intuición	Sabiduría	
Ejercicio físico	Justicia	Salir de fiesta	

Etapa Exploración

Herramientas de Diagnóstico

Registro de observación

Herramienta #16



Etapa Exploración. Diagnóstico - Herramienta #16 - Registro de observación

Objetivo

Esta herramienta se usa para observar, registrar y analizar los comportamientos, conductas, pensamientos o emociones que el cliente quiere cambiar, consolidar, potenciar o eliminar, vinculados a sus objetivos de desarrollo, dentro de un proceso de coaching o mentoring.

Instrucciones

Los pasos a seguir son los siguientes:

1. Elegir la conducta/as a observar.
2. Identificar los indicadores a valorar, ej.: frecuencia, situación en la que ocurren, desencadenantes, pensamientos y/o emociones asociadas, personas implicadas, consecuencias, etc.
3. Construir la tabla de observación y delimitar el tiempo de registro.
4. Ejecutar la observación.
5. Valorar con el cliente los resultados.
6. Definir conjuntamente las acciones de cambio.

Fecha	Situación Desencadenante	Conducta ¿Qué hago?	Pensamientos ¿Qué me digo?	Emociones ¿Cómo me siento?	Consecuencias ¿Cómo lo afronto? ¿Qué pasa luego?

Notas

Esta herramienta puede usarse junto a otros cuestionarios de estilos de comportamientos como por ejemplo el DISC o la Evaluación 360°/180°.

Etapa Exploración

Herramientas de Diagnóstico

Ruedas adaptables

Herramienta #17



Etapas Exploración. Diagnóstico - Herramienta #17 - Ruedas adaptables

Objetivo

El uso de esta herramienta es reconocer el nivel de satisfacción en diferentes áreas, personales o profesionales, en el presente, para posteriormente establecer objetivos de mejora sobre aquellas que se decida incidir.

Desarrollo/Utilización

Esta rueda contiene ocho secciones que, juntas, representan una forma de describir todo un ámbito de la vida.

Primero se etiquetan las áreas y posteriormente, tomando el centro de la rueda como 0 y los límites exteriores como la situación ideal 10, se marca el nivel de satisfacción en cada área con una línea curva usando las líneas punteadas como guía (o sombreando el área).

El nuevo perímetro representa la Rueda.

Se invita al coachee o mentee a reflexionar con preguntas como:

- ¿Cómo rodaría esta rueda si fuese real? ¿Iría dando trompicones o rodaría de forma equilibrada?
- ¿En qué áreas deseas incrementar tu nivel de satisfacción? ¿Qué podrías hacer para conseguirlo?
- ¿Qué acciones llevarás a cabo? ¿Cuándo lo harás? ¿Qué apoyo necesitas para garantizar que esas acciones se lleven a la práctica?
- Si preguntara a... ¿me diría lo mismo? ¿En qué te basas?





Etapas Exploración. Diagnóstico - Herramienta #17 - Ruedas adaptables

Variantes/Recomendaciones

Se pueden proponer distintas variantes añadiendo títulos o incluso etiquetas con o sin su definición como las de los ejemplos:

LA RUEDA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SOCIAL

Atención - Presencia

¿Qué % de tu día laboral y en tus reuniones sientes que estás 100% presente en el momento (cuando necesitas estarlo)?

Atención - Escucha Nivel 2

¿Cómo consideras tu capacidad de escuchar en Nivel 2, 100% a otra persona?

Atención - Escucha Nivel 3

¿Qué tal tu Escucha Global? ¿Tu capacidad de parar y percibir lo que está pasando?

Apertura - Lenguaje corporal

¿Tu lenguaje corporal apoya lo que quieres comunicar?

¿Te das cuenta de lo que comunica tu cuerpo? ¿Y el de los demás?

Apertura - Ideas de los demás

¿Cuál es tu “nivel” de apertura cuando estás trabajando o hablando con los demás?

¿Cuál es tu capacidad de aceptar o integrar las ideas y opiniones de los demás? ¿Creas con los demás?

Actitud

¿Qué tal tu “mirada” de líder-coach?

¿Ayudas a crecer a quienes te rodean?

¿Les ayudas a darse cuenta de su potencial?

¿Qué tal tu capacidad de buscar lo positivo en cada momento, en cada persona?

¿Cómo gestionas tu actitud, sueles ver el vaso medio lleno o medio vacío?

Adaptabilidad

¿Y tu capacidad de adaptarte a un nuevo plan/situación/ dirección/persona?

¿Te consideras flexible ante los cambios?





Etapas Exploración. Diagnóstico - Herramienta #17 - Ruedas adaptables

LA RUEDA DEL MANAGEMENT

- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| 1. Comunicación | 5. Servicio al cliente |
| 2. Resultados | 6. Desarrollo de equipos |
| 3. Gestión del Cambio | 7. Asunción de riesgos |
| 4. Planificación estratégica | 8. Toma de decisiones |



LA RUEDA DEL LIDERAZGO

1. **Planificar:** Establecer los planes de acción detallados para alcanzar los resultados deseados.
2. **Motivar e inspirar:** Inyectar energía a las personas para que superen los obstáculos y crezcan.
3. **Alinear personas:** Comunicar la dirección mediante palabras y hechos a todas las personas cuya cooperación pueda ser necesaria, para crear un equipo que comprenda la visión.
4. **Marcar el rumbo:** Desarrollar visión de futuro y las estrategias para generar los cambios necesarios para alcanzar dicha visión.
5. **Innovación y gestión del cambio:** Crear potencial para la innovación y el cambio útil y eficaz.
6. **Resolución de problemas:** Realizar el seguimiento de los resultados de manera detallada, identificar desviaciones con respecto al plan inicial y organizar en consecuencia para resolverlos.
7. **Organizar y dirigir personas:** Establecer una estructura que permita responder a las exigencias de los planes, delegar autoridad para llevar a cabo el plan, idear políticas y procedimientos para guiar a las personas y crear métodos para el seguimiento de la ejecución.
8. **Otra...**

Notas

Resulta muy útil simplemente lanzar el título de la rueda y dejar libre las etiquetas y sus definiciones.

Etapa Exploración

Herramientas de Diagnóstico

Test MOTOR

Herramienta #18



Etapas Exploración. Diagnóstico - Herramienta #18 - Test MOTOR

Objetivo

El test MOTOR (Motivational and Team Orientation) es una metodología de autoconocimiento para desarrollar el propósito, la motivación y el compromiso. Su autora Beatriz Valderrama comenta: “El cuestionario MOTOR es una poderosa herramienta de autoconocimiento basada en el modelo Rueda de los motivos, científicamente validada”.

Desarrollo/Utilización

La motivación es el motor emocional de las personas. Genera la energía que impulsa a la acción para satisfacer las necesidades, aspiraciones y expectativas.

Las personas abrigan esperanzas y probabilidades respecto al futuro, las cuales afectan a sus decisiones y comportamientos. Para estar motivadas han de confiar en que pueden alcanzar objetivos valiosos mediante su comportamiento, alineados con su propósito y valores. Y para estar comprometidas, han de experimentar significado en su trabajo, sabiendo que es importante, valorado y apreciado.

MOTOR es un test, cuyo resultado es un completo informe de 35 páginas sobre el perfil de motivos de la persona, sus aspiraciones, sus necesidades, sus valores, su rol en los equipos, cómo le gusta ser tratada, sus fortalezas y oportunidades de crecimiento, así como una guía de Desarrollo para hacer su **Plan de Desarrollo Personal**.

Puede ser aplicado en los siguientes públicos y aporta los beneficios siguientes:

- **Coaches, Mentores y Consultores.** Para descubrir las claves del comportamiento Humano. Aplica la Neurociencia del comportamiento al desarrollo de personas, equipos y organizaciones.
- **Personas.** Para descubrir el motor: lo que motiva e ilusiona, el potencial, lo que se quiere hacer, lo que inspira, lo que les hace felices.
- **Empresas.** Para identificar la pasión, el compromiso de los empleados. Permite mejorar la eficacia, la agilidad y el clima emocional de la Compañía.
- **Instituciones Educativas.** Para descubrir la diversidad de talentos e inquietudes de los estudiantes. Desarrolla la Inteligencia Emocional de los alumnos.

Etapas Exploración. Diagnóstico - Herramienta #18 - Test MOTOR



Variantes/Recomendaciones

Existe una certificación en la metodología que realiza la empresa Alta Capacidad y Beatriz Valderrama.

Etapa Exploración

Herramientas para definir y concretar objetivos

Definir objetivos PREMIUM

Herramienta #19



Etapas Exploración. Definir y concretar objetivos - Herramienta #19 - Definir objetivos PREMIUM

Objetivo

Premium es un acrónimo que recoge 7 requisitos que un objetivo necesita tener para estar definido de manera correcta.

Desarrollo/Utilización

Un objetivo PREMIUM necesita ser redactado en:

- **Positivo:** que describa lo que realmente se quiere lograr
- **Realista:** que dependa de un@ mism@ conseguirlo
- **Entendible:** comprensible en el marco de sus necesidades y específico o referido a un aspecto concreto de su vida o trabajo
- **Manejable:** que pueda lograrse en un tiempo previamente establecido
- **Ilusionante:** que realmente importe y mueva desde dentro
- **Útil:** que sirva al propósito
- **Medible:** que permita saber que lo se ha logrado a la vez que darse cuenta de que lo está consiguiendo



Variantes/Recomendaciones

Es similar a los objetivos SMART. A las variables de SMART de específico, medible, alcanzable, retador y temporalidad, añade los conceptos de ilusionante y positivo.

Etapa Exploración

Herramientas para definir y concretar objetivos

Definir objetivos CREA

Herramienta #20



Etapas Exploración. Definir y concretar objetivos - Herramienta #20 - Definir objetivos CREA

Objetivo

El uso de esta herramienta es para identificar conductas asociadas en los objetivos que se quieren conseguir en el proceso de mentoring/coaching.

Desarrollo/Utilización

Una herramienta que complementa el establecimiento de objetivos que desea conseguir el cliente es la técnica CREA.

CREA es un acrónimo que ayuda a identificar comportamientos que el mentee/coachee necesita poner en marcha para conseguir el objetivo que se propone:

- Construir comportamientos nuevos que no están todavía en el repertorio del cliente.
- Reducir conductas que están implementadas y conviene hacer menos.
- Eliminar comportamientos que conviene dejar de hacer o suprimir.
- Aumentar conductas que ya se realizan y es importante hacerlas más

Variantes/Recomendaciones

Esta herramienta se puede utilizar con técnicas para establecer objetivos de manera conjunta vos (SMART, otras).



Etapa Exploración

Herramientas para definir y concretar objetivos

El Mago Merlín

Herramienta #21



Etapas Exploración. Definir y concretar objetivos - Herramienta #21 - El Mago Merlín

Objetivo

Es una técnica para que el coachee/mentee cree su visión de lo que quiere alcanzar y desde ella, establezca un plan hacia atrás.

La clave se centra en los deseos, y desde ahí, identificar lo que se hará para alcanzarlos. Es una planificación a la inversa. Va del futuro al presente.

Para facilitar el pensamiento del coachee/mentee también se puede apoyar en logros del presente o del pasado, identificando los pasos dados desde que se imaginó hasta que se logró, para que sirvan de base hacia los logros del futuro.

La mente humana no distingue entre lo real y lo imaginado. La persona se puede imaginar el futuro y ponerse en una situación en la que se vea haciendo, pensando y sintiendo el sueño que quiere alcanzar.

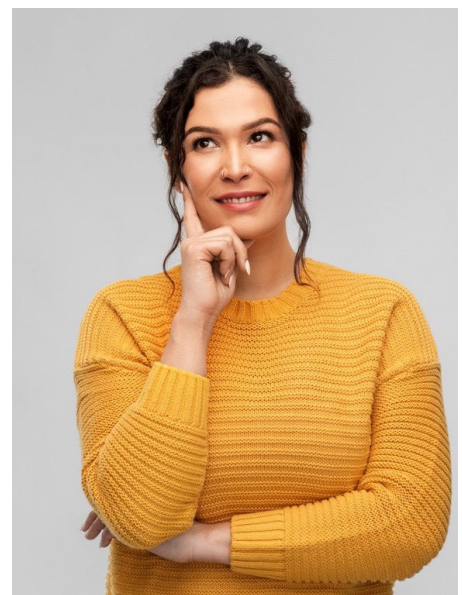
El coachee/mentee sueña con su deseo en un tiempo determinado (uno, cinco, diez años...).

Un ejemplo real de esta técnica fue el de llegar a la luna por parte de la NASA. Primero se planteó el sueño de llegar a la luna antes de que concluyera la década de los 60. Después se planteó qué tenían que hacer tres meses atrás, luego seis meses atrás, un año antes. dos, tres, cuatro y así sucesivamente hasta llegar al momento en que lo estaban imaginando.

Desarrollo/Utilización

Preguntas para identificar la visión:

- *¿Dónde estás ahora en tu futuro? ¿Qué quieres lograr sí o sí?*
- *¿Qué cosas tendrías que ir logrando hasta alcanzarlo y en qué orden?*
- *¿Has iniciado ya cosas para alcanzarlo? ¿Cuales?*
- *¿Con qué resultados?*
- *¿Qué tendrías que haber hecho y todavía no lo has hecho? ¿Qué motivos han incidido para no haberlo hecho? ¿Cuándo empezarás a hacerlo?*





Etapas Exploración. Definir y concretar objetivos - Herramienta #21 - El Mago Merlín

Base positiva. Piensa en algún logro reciente y en el punto de partida del mismo, cuando te lo planteaste:

- *¿Cuál fue el proceso hasta alcanzarlo?*
- *¿Qué cosas habrías hecho que no hiciste?*
- *¿Qué cosas no deberías haber hecho, o haber hecho distintas? ¿Qué aprendiste?*
- *¿Cómo te sentiste al lograrlo?*
- *¿Cómo te sentías al imaginarlo?*
- *¿Cómo te sentías cuando lograbas un hito? ¿Y cuando no lo lograbas o tardabas más de lo previsto?*
- *¿Qué hacías cuando algo no salía bien, cuando no funcionaba?*
- *¿Qué competencias has tenido que desarrollar en el proceso?*
- *¿Qué has superado?*
- *¿De quiénes te has tenido que distanciar?*
- *¿Qué pensamientos, hábitos, creencias has tenido que dejar?*
- *¿Quiénes te ayudaron a llegar ahí?*
- *¿Qué te motivó para conseguirlo?*
- *¿Cómo has sostenido la motivación día a día?*
- *¿Qué te ha llevado hasta tu futuro?*

Un ejemplo de tabla de recogida de información:

Futuro / Logro	Hito 3	Hito 2	Hito 1	Hoy



Etapa Exploración. Definir y concretar objetivos - Herramienta #21 - El Mago Merlín

Variantes/Recomendaciones

Esta herramienta es también una herramienta de planificación: además de ayudar a visualizar el logro de un objetivo, permite establecer los pasos necesarios para conseguirlo.

Notas

Esta herramienta es más útil cuanto más experiencia tiene el coachee/mentee.

Y también requiere que el Coach/Mentor sepa ayudar a clarificar y sacar mucha información.

Etapa Exploración

Herramientas para definir y concretar objetivos

Escala de medida del Objetivo

Herramienta #22



Etapas Exploración. Definir y concretar objetivos - Herramienta #22 - Escala de medida del Objetivo

Objetivo

Es una herramienta muy útil para que el cliente realice una autovaloración inicial, de proceso y final de los resultados y objetivos que ha conseguido. Permite identificar dónde se encuentra con respecto al objetivo/s que quiere lograr y dónde desea estar.

Desarrollo/Utilización

INSTRUCCIONES

- Señala en la siguiente escala de 0 a 10 dónde te encuentras actualmente con respecto a los objetivos que quieres alcanzar y dónde quieres estar cuando finalice el proceso de mentoring/coaching.
- Utiliza marcas o colores diferentes para visualizar mejor la situación de partida y la situación de llegada.
- Esta escala también permitirá ir analizando el nivel de progreso intermedio.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Variantes/Recomendaciones

Utilizar la escala para cada uno de los objetivos o competencias que se trabajen en el proceso de mentoring/coaching.

Etapa Exploración

Herramientas para definir y concretar objetivos

Escalera del éxito

Herramienta #23



Etapa Exploración. Definir y concretar objetivos - Herramienta #23 - Escalera del éxito

Objetivo

La escalera del éxito es una herramienta cuyo objetivo es analizar el avance en la consecución del objetivo que se ha marcado. Permite de una manera gráfica identificar los pasos que se están dando hacia la consecución del objetivo. Los escalones son pequeños pasos hacia el objetivo final. Ir escalando poco a poco hace tomar consciencia de los avances y proporciona una motivación para continuar avanzando.

Desarrollo/Utilización

En el dibujo de los pasos, el cliente identifica el escalón en el que se encuentra situado. Preguntar por la frase con la que se siente más identificado. Si contesta que en los escalones inferiores, preguntar dónde quiere llegar y en qué plazo alcanzará la meta.



Variantes

La escalera del éxito puede aplicarse a cualquier plan en el que cada escalón representa cada una de las fases del proyecto.

Etapa Exploración

Herramientas para definir y concretar objetivos

FOAR y DAFO

Herramienta #24



Etapas Exploración. Definir y concretar objetivos - Herramienta #24 - FOAR Y DAFO

Objetivo FOAR

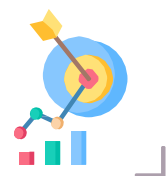
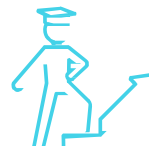
Esta herramienta de autoconocimiento ayuda al cliente a tener una visión personal de su potencial en un proceso de coaching o mentoring.

Partiendo de un enfoque estratégico, el modelo busca que el cliente identifique de forma constructiva sus fortalezas, oportunidades de desarrollo, aspiraciones y los resultados que quiere alcanzar.

FOAR son las siglas de:

- **Fortalezas:** todas las habilidades, valores, recursos, creencias positivas, etc. que contribuye a lograr los objetivos
- **Oportunidades de desarrollo:** las áreas de mejora, las necesidades de cambio, los retos profesionales nuevos, etc.
- **Aspiraciones:** los deseos, los sueños, lo que te apasionaría lograr, lo que visualizas para ti en un futuro, etc.
- **Resultados:** el objetivo concreto, los indicadores medibles de éxito, la metodología a usar, la planificación, prioridades, etc.

Fortalezas	Oportunidades de mejora	Aspiraciones	Resultados





Etapa Exploración. Definir y concretar objetivos - Herramienta #24 - FOAR Y DAFO

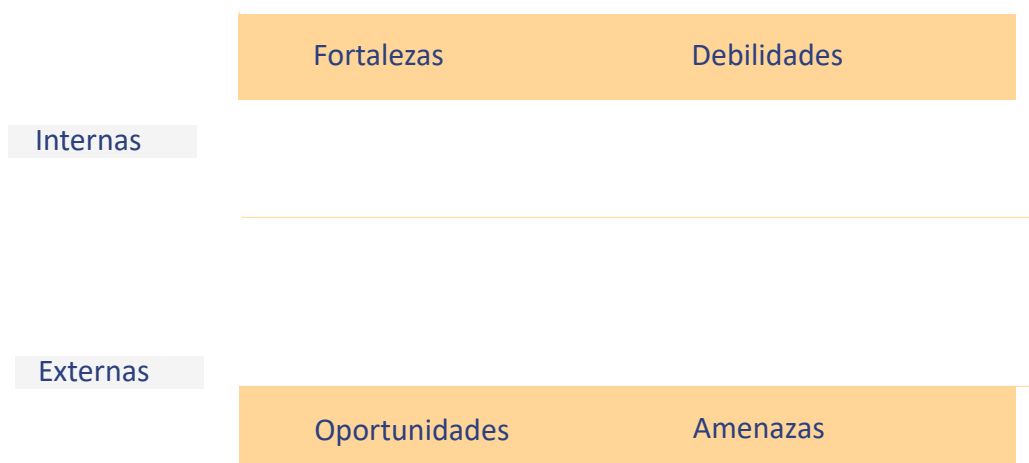
Objetivo DAFO

Se trata de ayudar al cliente a conocer mejor su realidad actual, para favorecer la gestión del cambio y la

toma de decisiones vinculada a su desarrollo futuro.

DAFO son las siglas de:

- **Debilidades:** factores internos, cualidades negativas, áreas de mejora, carencias en conocimientos o aptitudes, creencias limitantes, etc.
- **Amenazas:** factores externos que puedan impedir el logro de los objetivos, dificultades y obstáculos a superar
- **Fortalezas:** factores internos, habilidades, valores, cualidades positivas, recursos, conocimientos, etc.
- **Oportunidades:** factores externos, apoyos, capacitaciones, tecnología, etc.



Etapa Exploración

Herramientas para definir y concretar objetivos

Mandala

Ejercicio de Visión

Herramienta #25



Etapas Exploración. Definir y concretar objetivos - Herramienta #25 - Mandala. Ejercicio de Visión

Objetivo

Reflexionar a cerca del futuro, identificar qué se quiere lograr, que rasgos personales se desea modificar o proyectar al futuro, que obstáculos internos y externos se detectan y con qué apoyos se podrá contar para lograrlo.

Desarrollo/Utilización

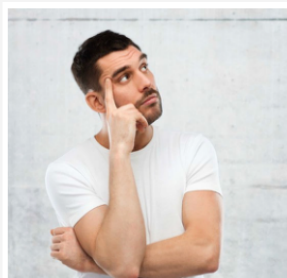
Se recomienda utilizar una cartulina grande, en la que se hacen cuatro divisiones o cuadrantes.

Resulta más divertido y también mucho más gráfico si se hace como un collage, donde cada imagen, figura o dibujo, simbolice algo determinado. Se pueden usar recortes de revistas, dibujos, imágenes de Internet, alguna frase representativa...

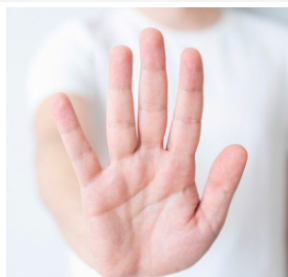
Cuadrante 1
**Escenografía
de la visión**



Cuadrante 2
Aprendizaje



Cuadrante 3
**Posibles
obstáculos**



Cuadrante 4
**Lo que me
carga de
energía**





Etapas Exploración. Definir y concretar objetivos - Herramienta #25 - Mandala. Ejercicio de Visión

Se pueden dar estas pautas:

1. Busca una cartulina, revistas viejas (cuantas más fotos tengan, mejor), tijeras y pegamento.
2. Vete a un sitio tranquilo, en el que puedas estar sin interrupciones al menos una hora, ¡¡y apaga el teléfono!!.... Pon una música tranquila, evocadora, que te facilite la relajación y la concentración...
3. Date unos minutos antes de empezar a ojear las revistas. Imagínate en dos, tres años o más años. Imagínate en positivo, y sin dejar de ser realista. Contesta a todas las preguntas como si te las formularas al final de ese periodo
4. Dibuja en la cartulina una matriz, tal y como está en la figura, y divídela en cuatro cuadrantes.
5. Busca imágenes en las revistas que representen o respondan a cada cuadrante, recórtalas y pégalas en el que corresponda. No tienen que ser muy específicas, pero sí deben representar algo para ti. Dibuja y escribe también si quieres...
6. Cuando acabes, echa un ojo a tu obra. Trata de conservarla en tu memoria, y tráela a nuestra siguiente sesión. Después, guarda la cartulina en un sitio accesible. De vez en cuando te apetecerá verla.

Variantes/Recomendaciones

Se proponen algunas preguntas de reflexión durante la realización del collage y la idea de compartirlo en una sesión.

CUADRANTE 1. Escenografía de la visión. Visualizarte un(os) año(s) adelante.

- ¿Dónde te ves en un año (o dos, cinco etc.)?
- ¿Qué estás haciendo?
- ¿Con quién te relacionas?
- ¿Cómo te perciben los demás? ¿Qué dicen de ti?
- ¿Qué valor representas para tus compañeros (familia, amigos, pareja...)?
- ¿Qué tipo de dificultades tienes?
- ¿A qué nuevos retos te enfrentas?



Etapas Exploración. Definir y concretar objetivos - Herramienta #25 - Mandala. Ejercicio de Visión

CUADRANTE 2. Aprendizaje. Lo que esperas aprender, profesional y personalmente

- ¿Qué has aprendido (personal y profesionalmente) para llegar aquí?
- ¿Qué competencias nuevas has adquirido en el proceso?
- ¿Qué parte de tu forma de ser ha tenido que cambiar o mejorar?
- ¿Qué crees que puedes hacer hoy (se refiere al “hoy” del futuro, que hace un año (o dos, cinco, etc.), no podías?
- ¿Cómo crees que eres percibido hoy?
- ¿Qué rasgos de tu personalidad te han permitido llegar hasta aquí?
- ¿Y a pesar de qué otros rasgos?

CUADRANTE 3. Posibles obstáculos. Lo que te puede limitar, atar o lastrar

- ¿Qué te quita fuerza o energía?
- ¿Qué lastres todavía te quedan por soltar?
- ¿Puedes identificar ideas o modelos que te anclaban y no te permitían producir los cambios que has realizado?
- ¿Puedes reconocer qué relaciones o situaciones tuviste que completar para producir los cambios que te permitieron alcanzar tu visión?

CUADRANTE 4. Lo que te carga de energía. Lo que llena tu espíritu. Detectar lo que impulsa y acelera la consecución del objetivo.

- ¿Qué te da fuerza o energía?
- ¿Qué te estimula a seguir aprendiendo?
- ¿Cómo te las arreglas para que lo que te da energía esté presente en tu día a día?
- ¿Qué personas son claves para sostener alta tu motivación y tu ilusión?
- ¿Qué emociones has tenido que aprender o desaprender para cumplir tus compromisos?

Notas

La representación gráfica de la visión se puede hacer mediante un círculo o elipse, que otras culturas denominan mandala (se utilizan elementos y lenguajes simbólicos, con grafismos, colores, dibujos, etc.) y creen que lo que queda reflejado se cumple o se consigue. En nuestro caso, lo utilizamos con otro objetivo.

Etapla Exploración

Herramientas para definir y concretar objetivos

Objetivos GROW

Herramienta #26



Etapas Exploración. Definir y concretar objetivos - Herramienta #26 - Objetivos GROW

Objetivo

Esta herramienta se usa para analizar la situación actual del coachee/mentee, definir metas u objetivos de desarrollo y valorar alternativas y posibilidades con las que construir un plan de acción, poniendo foco en el compromiso y la voluntad de cambio.

El coach/mentor a través de preguntas abiertas, la escucha empática y la relación de confianza, entre otras habilidades, acompaña al cliente en la reflexión y toma de decisiones.

GROW es un acrónimo que define las fases de esta técnica.



G = GOAL. = META

- Definir cuáles son las metas y los objetivos específicos a alcanzar.
- Identificar qué comportamientos se quieren cambiar, reforzar o incorporar.

R = REALITY = REALIDAD

- Definir la situación actual, los intentos de solución previos.
- Identificar las fortalezas y áreas de mejora.

O = OPTIONS = OPCIONES

- Definir las opciones existentes de acción, los recursos disponibles.
- Valorar los beneficios, obstáculos y limitaciones de cada opción.

W = WILL = VOLUNTAD

- Planificar y concretar los compromisos.
- Identificar los resultados que quiere conseguir el cliente y cómo los va a medir.



Etapas Exploración. Definir y concretar objetivos - Herramienta #26 - Objetivos GROW

Variantes

El modelo MAPA de Beatriz Valderrama: Metas, Realidad Actual, Posibles Opciones, Compromisos de Acción.

Notas

Esta herramienta puede complementarse con una gran variedad de herramientas, por ejemplo, DAFO o FOAR, Registros de Observación o con un Plan de Acción Individual PDI.



Etapas Exploración

Herramientas para definir y concretar objetivos

Objetivos que merecen la pena

Herramienta #27



Etapas Exploración. Definir y concretar objetivos - Herramienta #27 - Objetivos que merecen la pena

Objetivo

El uso de esta herramienta sirve para establecer objetivos que merezcan la pena, que combinen la ambición para uno mismo y para el mundo. Objetivos que permitan al coachee/mentee transitar en un proceso probado para descubrir y fortalecer sus metas, obtener claridad mental acerca de lo que quiere conseguir y conocer cuál es su compromiso.

A través de un proceso que se compone de varias fases, esta guía práctica permite establecer metas que valgan la pena y que se puedan alcanzar.

FASE I. ESTABLECER UN OBJETIVO DIGNO: un objetivo que permita descubrir qué es lo que merece la pena hacer. Este objetivo debe ser:

- Emocionante: ¿Qué te mueve? Sirve como antídoto contra el sentido de la obligación
- Importante: ¿Te hace dar más al mundo de lo que recibes? Sirve como antídoto contra el egoísmo
- Desafiante: ¿Te permite superarte a ti mismo? Para evitar permanecer en tu zona de confort.

Pasos a seguir

1. Escribir un primer borrador de su objetivo.

2. Ponerlo a prueba con tres pasos:

- 1) Para saber si es emocionante: que se lo cuente a una persona que le conozca muy bien y que conteste a la pregunta ¿cuál es la reacción y feedback recibido?
- 2) Para saber si es importante: ¿va más allá de sus necesidades? Puede completar la siguiente frase para comprobarlo “quiero conseguir (objetivo)...para contribuir a...”
- 3) Para saber si es desafiante: ¿en qué zona se encuentra? Que el cliente reflexione si es demasiado fácil, difícil, abstracto o complejo. En ese caso es posible que deje de ser motivador.

3. Que escriba un segundo borrador de su objetivo. Para ello, que tenga en cuenta el feedback recabado en las pruebas anteriores y que lo redacte empezando con verbos de acción, por ejemplo: construir-crear-romper-interrumpir-empezar-cambiar-parar-lanzar-pedir-reinventar-desafiar.





Etapas Exploración. Definir y concretar objetivos - Herramienta #27 - Objetivos que merecen la pena

4. Realizar una valoración. En una escala del 0 al 7, ha de valorar cada una de las dimensiones (emocionante, importante, desafiante) identificadas en el primer paso. Si el resultado no es igual o mayor a 18, es posible que el objetivo no merezca la pena.
5. ¿Puede incrementar el valor obtenido? Se le pide que pruebe a añadir una o más palabras que le ayuden a especificar más sobre los siguientes aspectos:
 - Estándar: profesional, excelente...
 - Compromiso: 4 horas por semana, media hora al día...
 - Tiempo: en los próximos 6 meses, durante el año...
 - Alcance: global, nacional...
 - Resultado: sostenible, rentable...
6. Escribir un nuevo borrador utilizando una o varias de estas palabras que le ayuden a que su objetivo sea más específico.

FASE II. COMPROMETERSE: Que el cliente se pregunte si está preparado. Que analice aquello que está haciendo y no haciendo que le aleja de su objetivo. Que determine qué puede ganar y qué debe dejar atrás para asegurar aquello que merece la pena el esfuerzo y fortalecer su determinación.

FASE III. CRUZAR EL UMBRAL: Si el esfuerzo merece la pena, es necesario dar los primeros pasos. Pedir al cliente que se concentre en esos primeros pasos, que celebre los logros, que revise y ajuste cuantas veces sea necesario. Que procure acompañarse de personas que le puedan apoyar en el proceso.

Variantes/Recomendaciones

Esta herramienta es también una herramienta de planificación. Además de ayudar a visualizar el logro de un objetivo, permite establecer los pasos necesarios para conseguirlo.

Notas

Cómo empezar: "Comienza a hacer cosas que importen" Michael Bungay Stanier.

Etapa Exploración

Herramientas para definir y concretar objetivos

Objetivos Qué y Objetivos Cómo

Herramienta #28



Etapas Exploración. Definir y concretar objetivos - Herramienta #28 - Objetivos Qué y Objetivos Cómo

Objetivo

Los objetivos Qué y Cómo son preguntas para provocar la reflexión en el cliente acerca del reto que se desea conseguir. Son preguntas relacionadas con tres niveles: el hacer, el tener y el ser. El Qué tiene que ver con el resultado final y el Cómo con el proceso.

Desarrollo/Utilización

OBJETIVOS QUÉ

Los objetivos QUÉ tienen que ver con lo que el cliente quiere hacer, tener o ser.

HACER	TENER	SER
¿Qué actividades quieres realizar? ¿Qué quieres dejar de hacer? ¿Qué quieres empezar a hacer? ¿Qué quieres seguir haciendo? ¿Qué más quieres hacer?	¿Qué quieres obtener?	¿Qué tipo de persona quieres ser ante este reto? ¿Qué valores son esenciales para ti respecto a este reto? ¿Qué te haría sentirte orgulloso de ti mismo? ¿Qué quieres que sea lo esencial en tu vida?

OBJETIVOS CÓMO

Los objetivos CÓMO son objetivos relacionados con cómo el coachee/mentee se plantea ser, sentirse, relacionarse y vivir. Son objetivos de bienestar que afectan la vivencia del logro.

Buscan que la persona tenga más fortalezas para afrontar lo que se propone.

HACER	TENER	SER
¿Cómo quieres actuar?	¿Cómo quieres lograr tu objetivo?	¿Cómo quieres sentirte este año? ¿Cuál sería el lema que te inspiraría a ser como quieres ser?



Etapa Exploración. Definir y concretar objetivos - Herramienta #28 - Objetivos Qué y Objetivos Cómo

Variantes/Recomendaciones

Puede utilizarse de manera conjunta con la herramienta de objetivos SMART.

Notas

Herramienta procedente del libro “Manual del Coach” de Isabel Aranda.

Etapa Exploración

Herramientas para definir y concretar objetivos

Objetivos SMART

Herramienta #29



Etapas Exploración. Definir y concretar objetivos - Herramienta #29 - Objetivos SMART

Objetivo

El uso de esta herramienta es para identificar objetivos medibles y tangibles, de manera que el cliente pueda verificar de forma concreta su alcance y consecución.

Desarrollo/Utilización

La metodología SMART para definir objetivos es una herramienta muy utilizada en diferentes ámbitos. En inglés el significado de Smart es inteligente. Es un acrónimo que define cómo deben redactarse los objetivos para ser medibles y realizables.

S = Específico:

- ¿La meta marcada describe un comportamiento específico?
- ¿Qué es lo que se quiere conseguir exactamente (redactado en positivo)?
- ¿De qué otra manera se podría concretar mejor?

M = Medible:

- ¿Cuenta la meta con indicadores de medición? Del 1 al 5, ¿en qué nivel se está ahora?
- ¿Qué implica ese nivel en términos de comportamientos, pensamientos o acciones?
- ¿A qué nivel se quiere llegar?

A = Alcanzable:

- ¿La meta puede ser alcanzable con esfuerzo? ¿Por qué?
- ¿Es realista?
- ¿Qué depende de ti y qué no?
- ¿Qué se podría modificar para hacerlo más realista?
- ¿Cómo se podría convertir en una meta más ambiciosa?

R = Retador:

- ¿Supone un reto que contribuirá al crecimiento y desarrollo personal y profesional?
- Del 1 al 5, ¿cómo de importante es para ti?
- ¿Cómo se relaciona la meta con la aspiración?
- ¿En qué medida impactará en tu carrera profesional y en tu vida?



Etapa Exploración. Definir y concretar objetivos - Herramienta #29 - Objetivos SMART

T = Temporal:

- Establecer una fecha límite que sea clara y realista.
- ¿Cuándo quieres y crees que puedes haberlo conseguido?

Variantes/Recomendaciones

Se recomienda utilizarla junto con objetivos CREA. Otra variante podría ser objetivos PREMIUM.

Etapas Exploración

Herramientas para definir y concretar objetivos

Preguntas para establecer objetivos

Herramienta #30



Etapas Exploración. Definir y concretar objetivos - Herramienta #30 - Preguntas para establecer objetivos

Objetivo

Esta herramienta tiene como objetivo provocar la reflexión en el cliente para que defina los objetivos que desea conseguir en el proceso de mentoring/coaching. Se trata de que vaya contestando cada una de las preguntas en cada uno de los aspectos que integran el objetivo.

Desarrollo/Utilización

- Expresado en forma positiva: Implica lo que uno quiere hacer, no lo que no quiere hacer:
 - ✓ ¿Qué es lo que se quiere o se desea específicamente?
- Contexto, tiempo y tamaño: Definir en qué entornos se desea y en cuáles no se desea:
 - ✓ ¿Cuándo, dónde y con quién lo quiere?
 - ✓ ¿Cuándo, dónde y con quién no lo quiere?
 - ✓ ¿La dimensión es alcanzable y motivadora?
 - ✓ ¿Cuál es el plazo en que piensa alcanzarlo?
- Enmarcado en una dirección:Cuál es el beneficio al que el objetivo va a contribuir
 - ✓ ¿Para qué servirá?
 - ✓ ¿Qué conseguirá con ello?
 - ✓ ¿Qué beneficio?
 - ✓ ¿De qué te alejas y a qué te acercas?
- Demostrable en forma sensorial: Objetivo en los tres sistemas representacionales (visual, auditivo, kinestésico)
 - ✓ ¿Cómo se daría cuenta de que obtuvo el objetivo?
 - ✓ ¿Qué vería, escucharía, sentiría?
 - ✓ ¿Cómo se daría cuenta otra persona?
- Limitaciones, recursos y necesidades: Limitaciones, dificultades e interferencias (personales, entorno, otras personas). Recursos para el objetivo. Qué necesita y cómo se va a conseguir
 - ✓ ¿Qué limitaciones existen para alcanzar su objetivo?
 - ✓ ¿Con qué recursos cuenta para conseguir el objetivo?
 - ✓ ¿Qué otras cosas necesita para lograrlo?



Etapa Exploración. Definir y concretar objetivos - Herramienta #30 - Preguntas para establecer objetivos

- Chequeo ecológico: Coherencia con las creencias y otros objetivos. Tener en cuenta el contexto interpersonal para evitar conflictos

- ✓ ¿En qué le beneficiará si lo logra?
- ✓ ¿Qué podría perder?
- ✓ ¿Cómo afectará a su entorno si lo logra?
- ✓ ¿Cómo cambiará su vida?
- ✓ ¿Qué personas resultarán afectadas?
- ✓ ¿Puede interferir con otros objetivos futuros?
- ✓ ¿Quiere conseguir este objetivo?



Expresado en forma positiva

Contexto, tiempo y tamaño

Enmarcado en una dirección

Demonstrable en forma sensorial

Limitaciones, recursos y necesidades

Chequeo ecológico



Etapas Exploración. Definir y concretar objetivos - Herramienta #30 - Preguntas para establecer objetivos

Variantes/Recomendaciones

Se recomienda explicar cómo rellenar la ficha para que el cliente la trabaje y luego analizar conjuntamente los objetivos que desea conseguir en el proceso de mentoring/coaching. Se recomienda que inicialmente no marque más de 3 objetivos. Esta herramienta se puede utilizar de manera conjunta con otras técnicas para establecer objetivos.

Notas

Esta herramienta procede de la PNL y trabaja con la visualización y con los 3 sistemas representacionales (visual, auditivo y kinestésico).

Además de considerar aspectos de qué, cómo y cuándo, considera los beneficios de cambiar y cómo el entorno puede verse afectado por la consecución del objetivo.

Etapa Expansión

Desarrollo de Conocimientos, Habilidades y Actitudes

Asertividad

Herramienta #31



Etapas Expansión. Desarrollo de Conocimientos, Habilidades y Actitudes - Herramienta #31 - Asertividad

Objetivo

Tomar conciencia del propio estilo de relación interpersonal y establecer objetivos concretos para desarrollar comunicación asertiva.

Desarrollo/Utilización

1. Presentar los tres estilos de relación interpersonal. Este cuadro puede ayudar.

INHIBIDO	ASERTIVO	AGRESIVO
No le respetan sus derechos	Respetan los derechos del otro	No respetan los derechos de los otros
Se aprovechan de él	Tiene confianza en sí mismo	Se aprovecha de otros
No consigue sus objetivos	Puede conseguir sus objetivos	Puede conseguir sus objetivos a expensas de otros
Se siente frustrado, desgraciado, herido, ansioso	Se siente bien consigo mismo	Está a la defensiva, humillando y denigrando a los otros
Deja a otros elegir por él	Elige por sí mismo	Elige por los otros

2. Invitar a la persona a que identifique cuál es su estilo.

3. Explicar lo que es la comunicación asertiva y las ventajas de este estilo:

La asertividad es la capacidad de expresar lo que uno piensa, siente y desea, sin dejarse manipular ni manipular a los demás.

El comportamiento asertivo es el que tiene más probabilidad de:

- Lograr los objetivos
- Mantener o mejorar la relación
- Mantener o mejorar el propio bienestar emocional
- Mantener o mejorar la autoestima



Etapas Expansión. Desarrollo de Conocimientos, Habilidades y Actitudes - Herramienta #31 - Asertividad

4. Invitar a la persona a establecer sus Objetivos de Desarrollo en una lista de comportamientos y establecer prioridades en sus compromisos. Por ejemplo:

OBJETIVOS A DESARROLLAR	PRIORIDAD
Expresar tus deseos o sentimientos, tanto positivos como negativos, con claridad	1
Defender tus derechos sin poner en cuestión los de los demás	2
Repetir tu petición tantas veces como sea necesario	1
Decir “no” cuando lo desees, sin poner excusas	2
Hacer críticas constructivas	2
Aceptar las críticas sin sentirte atacado	2
Ofrecer alternativas, negociar y llegar a acuerdos	3
Hacer y recibir alabanzas	3
Expresar quejas y reclamaciones	1
Manejar correctamente la hostilidad	3

Variantes/Recomendaciones

Ayudar a la persona a identificar su estilo si tiene dudas. A veces las personas pasivas estallan de forma agresiva cuando han cedido demasiado. También pueden tener un estilo pasivo-agresivo que tiende a manipular a los demás o disfrazar sus quejas como bromas o sarcasmos.

Notas

Proporcionar técnicas específicas para los objetivos de desarrollo que ha establecido la persona.

Etapa Expansión

Desarrollo de Conocimientos, Habilidades y Actitudes

Creencias. Método ABCDEF

Herramienta #32



Etapas Expansión. Desarrollo de Conocimientos, Habilidades y Actitudes - Herramienta #32 - Creencias. Método ABCDEF

Objetivo

El objetivo de esta técnica es cuestionar aquellas ideas o pensamientos que puedan estar afectando, o ejerzan mayor influencia, en las emociones o estados de ánimos del coachee/mentee para la consecución de sus objetivos.

Desarrollo/Utilización

Para realizar este ejercicio conviene dibujar una tabla en la que cada columna represente cada uno de los seis pasos:



Adversidad	Busca	Consecuencias	Desmiente	Energía	Futuro

- Adversidad:** Describir en la primera columna una adversidad, algo que le haya ocurrido al coachee/mentee, incluyendo detalles como quién, qué, cuándo y dónde se dio la situación. La descripción debe ser precisa y específica, de tal manera que no debe dejar que lo que opine sobre la situación afecte a su relato. Ha de hacerlo con objetividad.
- Busca:** Pedirles que busquen en sus creencias/opiniones: que describan lo que se estaban diciendo mientras ocurría: *¿Qué pasaba por mi mente en ese momento?* Posteriormente, que escriban todo lo que hayan pensado, sin preocuparse por ser educados o correctos.
- Consecuencias:** Que escriban las consecuencias: *cómo te sentiste y en qué parte de tu cuerpo lo sentiste*. También que anoten todas las emociones que experimentaron y todas las reacciones que puedan identificar: *¿Qué emoción me provoca? ¿Cómo me comporto? ¿Qué resultados obtengo?*. Una vez hecho esto, que se pregunten si lo que sentían o hicieron tenía sentido con lo que pensaban en ese momento.
- Desmiente:** Ahora han de buscar alguna evidencia que pruebe o desmienta sus ideas: *Piensa en otras alternativas, interpretaciones del mismo hecho, pensamientos más certeros y optimistas o incluso puedes intentar poner en perspectiva tus opiniones*.



Etapas Expansión. Desarrollo de Conocimientos, Habilidades y Actitudes - Herramienta #32 - Creencias. Método ABCDEF

5. **Energía:** Que describan la manera en la que este ejercicio cambia su energía: *incluye tus cambios de humor, de conducta y las soluciones que ahora ves y antes no veías.*
6. **Futuro:** Es el momento de focalizar en el futuro, de pensar en los resultados que les gustaría conseguir: *¿Qué resultados me gustaría tener (resultados deseados)? ¿Qué emoción deseo sentir? ¿Qué creencia es más realista y me permite tener la emoción y el resultado deseado para mí?*

Variantes/ Recomendaciones

En el paso *Desmiente* se puede acompañar al mentee/coachee a desafiar sus ideas más arraigadas con preguntas de este tipo:

- *¿Dónde y cuándo se crearon?*
- *¿Qué hechos demuestran esta creencia? ¿Qué puntos/argumentos tengo a favor de mi creencia?*
- *¿Qué hechos demuestran lo contrario de esta creencia?*
- *¿Podría estar equivocado/a acerca de esa creencia? ¿Qué porcentaje de probabilidad existe de que sea cierta?*
- *¿Podría llegar a la misma conclusión respecto a otra persona en la misma situación?*
- *¿Para qué me sirve mantener esta creencia?*
- *¿En qué ámbito es válida?*
- *¿Con qué estándares comparo?*
- *¿Por qué sigue actuando como si el pensamiento fuese cierto cuando no existe ninguna buena razón para creerlo?*
- *¿Quieres continuar sosteniéndola?*

La técnica se puede aplicar de varias maneras pero lo más aconsejable es explicársela al final de una sesión al coachee/mentee que dedique tiempo entre las sesiones a escribir sus pensamientos y, después, repasarlas conjuntamente sus conclusiones en la siguiente sesión.

Notas

Esta técnica se basa en el supuesto de que los pensamientos pueden generar emociones, de tal forma que, al adquirir control sobre estos, se pueden controlar los sentimientos.

Etapa Expansión

Desarrollo de Conocimientos, Habilidades y Actitudes

La ventana de Johari

Herramienta #33



Etapas Expansión. Desarrollo de Conocimientos, Habilidades y Actitudes - Herramienta #33 - La ventana de Johari

Objetivo

El objetivo principal de esta herramienta en coaching/mentoring es que los coachees/mentees analicen cómo son ellos mismos visto desde dos vertientes, una desde la autopercepción y otra desde la percepción de los demás sobre ellos, es decir, lo que proyectan fuera.

También se trabajan los siguientes objetivos:

- Ayudar al coachee/mentee a descubrirse en cuanto a habilidades y puntos fuertes que vengan de serie.
- Conocer la percepción que tienen los demás sobre el coachee/mentee a través de las relaciones interpersonales.
- Determinar las cualidades de la persona inteligente.
- Que los coachees/mentees sepan mucho más de ellos mismos y sacarse así mucho más partido.

Desarrollo/Utilización

Se puede orientar este ejercicio para un amplio listado de cualidades o características que se quiera trabajar con los coachees/mentees.

O bien, centrarse en un tema en concreto como por ejemplo “cómo me desenvuelvo en las relaciones personales; cómo soy en ese sentido”.

La mejor forma de desarrollar esta técnica es seguir los pasos de un ejercicio creado por los autores de la ventana de Johari:

1. Pedir a los coachees/mentees que escojan una lista de entre 5 a 6 características que consideran que son las que más les caracterizan y representan en general.
2. Que soliciten la ayuda de entre 3 a 5 personas de su confianza que les conozcan bien. Aquellas que les quieran bien, porque van a ser sinceras y les van a decir cómo le ven.
3. Que pidan a estas personas que hagan su propia lista de cualidades que describen a los coachees/mentees. Tendrán su propia opinión de ellos.
4. Escuchar con atención lo que dicen de ellos, sin juzgar.
5. Recoger y anotar la información que reciban, dando las gracias.

Etapas Expansión. Desarrollo de Conocimientos, Habilidades y Actitudes - Herramienta #33 - La ventana de Johari

	Yo conozco Área Pública	Yo desconozco Área Ciega
Los demás conocen		
Los demás desconocen		

Ahora es momento de hacer acopio de todo ese popurrí de impresiones, incluida su propia lista de cualidades que les definen, para construir su ventana de Johari.

Consta de cuatro cuadrantes

1. Cuadrante 1 o Área Pública.

- Es una zona abierta.
- En ella se ve el área de uno mismo que los demás también ven.
- Se pone de manifiesto cuando se interactúa e intercambia información con los demás.
- En este cuadrante han de integrar los rasgos que han identificado y, también, lo que hayan coincidido con, al menos, otra persona.

2. Cuadrante 2 o Área Ciega.

- Es el área que los demás perciben de los coachees/mentees que ellos no perciben. Lo que los demás ven pero no les cuentan.
- Se comunica también con el lenguaje no verbal (y los demás tampoco se lo cuentan).
- Muchas veces es la fuente de confusiones y discrepancias.
- Aquí lo van rellenar con los rasgos que otros han señalado, pero ellos mismos (coachees/mentees), no han considerado.



Etapas Expansión. Desarrollo de Conocimientos, Habilidades y Actitudes - Herramienta #33 - La ventana de Johari

3. Cuadrante 3 o Área Oculta.

- Es el ámbito privado y personal.
- Lo que sólo cada coachee/mentee sabe, pero no quiere compartir.
- Son toda clase de miedos, sentimientos, secretos, opiniones, ...
- En este apartado deberán anotar los rasgos que nadie más que los propios coachees/mentees saben de ellos mismo.
- Se les relaja: “Tranquilo, esto es confidencial, así que tómate la libertad de expplayarte”.

4. Cuadrante 4 o Área Desconocida.

- Es la parte más recóndita del subconsciente. No es que no lo sepan de su existencia los demás, es que, ellos mismos tampoco tienen constancia de ello.
- Allí se encuentran las habilidades y capacidades ocultas.
- Pueden ser vivencias, situaciones de conciencia, instintos ocultos, experiencias reprimidas u olvidadas. Todo ello forma parte del inconsciente.
- Se relaciona con los comportamientos, sentimientos y miedos desconocidos adquiridos en la niñez, que les condicionan hoy en día. Es una fuente de creatividad, potencialidad y creación innatos esperando salir a la luz.
- En este cuadrante escribirán todos los rasgos que hayan quedado descolgados o que, por descarte, no entren en el resto de cuadrantes.

Etapa Expansión

Desarrollo de Conocimientos, Habilidades y Actitudes

Las cuatro ventanas

Herramienta #34



Etapas Expansión. Desarrollo de Conocimientos, Habilidades y Actitudes - Herramienta #34 - Las cuatro ventanas

Objetivo

El objetivo de esta herramienta es que los coachees/mentees analicen el coste-beneficio de las opciones que se estén barajando, para poder determinar si les vale la pena avanzar con cada una, y tomar la decisión al respecto de si, realmente, quieren hacer un cambio sobre ello en su vida.

Adicionalmente, es una herramienta que les permite ser objetivos a la hora de tomar decisiones, poniendo sobre la mesa aquello que genera impacto en la decisión, evitando ciertas preferencias, opiniones subjetivas o prejuicios.

Desarrollo/Utilización

La herramienta de 'Las Cuatro Ventanas' para reflexionar y decidir si se quiere hacer un cambio en la vida se puede utilizar en diferentes momentos del proceso y para diferentes ámbitos.

Consiste en que los coachees/mentees analicen cuales son los costes y beneficios de no cambiar (no conseguir el reto) y de sí cambiar (sí conseguir el reto), contestando a distintas preguntas que se muestran a continuación.

La reflexión debe de hacerse en un orden determinado:

1. Coste de no cambiar:
 - a) ¿Cuáles son los costes de no cambiar?
 - b) ¿Qué pierdes?
 - c) ¿Cómo impacta en tu vida no conseguirlo?
2. Beneficio de sí cambiar
 - a) ¿Qué impacto positivo tiene para tu vida?
 - b) ¿Qué ganas?
 - c) ¿Qué te aporta?
 - d) ¿Cómo enriquece tu vida?
 - e) ¿Qué pasa en la vida de los demás?



Etapas Expansión. Desarrollo de Conocimientos, Habilidades y Actitudes - Herramienta #34 - Las cuatro ventanas

3. Beneficio de no cambiar

- a) ¿Cuáles son los beneficios de no cambiar?
- b) ¿Qué obtienes permaneciendo igual?
- c) ¿Cómo impacta en la vida de los demás el permanecer igual?

4. Coste de sí cambiar

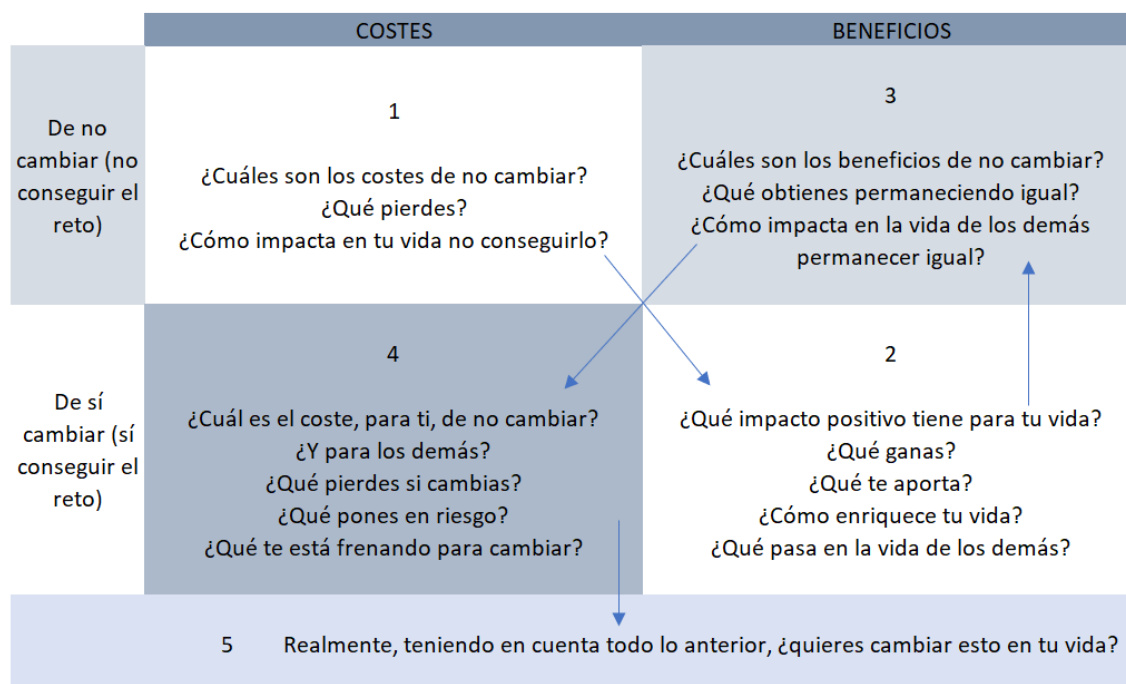
- a) ¿Cuál es el coste, para ti, de cambiar?
- b) ¿Y para los demás?
- c) ¿Qué pierdes si cambias?
- d) ¿Qué pones en riesgo?
- e) ¿Qué te está frenando para cambiar?

Tras haber hecho este trabajo, se contestará a una última pregunta:

Realmente, teniendo en cuenta todo lo anterior, ¿quiero cambiar esto en mi vida?

Variantes/Recomendaciones

Se recomienda utilizar con los coachees/mentees de manera visual:





Etapas Expansión. Desarrollo de Conocimientos, Habilidades y Actitudes - Herramienta #34 - Las cuatro ventanas

Otra variante podría ser:

- ¿A qué digo sí cuando digo no? ¿A qué digo no cuando digo sí?
- ¿Qué quiero y tengo? ¿Qué quiero y no tengo? ¿Qué tengo y no quiero? ¿Qué no tengo y no quiero?
- ¿Qué sí y qué no quiero conservar en mi maleta?

Etapa Expansión

Desarrollo de Conocimientos, Habilidades y Actitudes

Mapa de Inmunidad al Cambio

Herramienta #35



Etapas Expansión. Desarrollo de Conocimientos, Habilidades y Actitudes - Herramienta #35 - Mapa de Inmunidad al Cambio

Objetivo

El modelo o marco de la Inmunidad al Cambio es una forma única de descubrir y abordar los pensamientos subyacentes que impiden el cambio debido a compromisos contradictorios y a suposiciones arraigadas tan profundamente que, en ocasiones, los coachees/mentees no son conscientes de ellas.

Desarrollo/Utilización

A través de un proceso que consta de varios pasos, esta guía práctica permite realizar una especie de "radiografía mental", una imagen de su propia mentalidad, es decir, su "Mapa de Inmunidad al Cambio" (ver plantilla más abajo).

PASO 1. ESTABLECE TU OBJETIVO (adaptativo)

Es importante, en este punto, comprender la diferencia entre un objetivo técnico y uno adaptativo.

- Un **objetivo técnico** requiere un cambio en las habilidades, mientras que un objetivo adaptativo requiere un cambio de mentalidad.
- Los **retos adaptativos** demandan cambios más profundos en los patrones de pensamiento y comportamiento (niveles de pensamiento y sentimiento).

Con esto en mente, se pide al coachee/mentee que realice una lluvia de ideas sobre el objetivo. Luego, que escriba una frase que aclare por qué este objetivo es importante para el coachee/mentee.

- ¿Qué es lo más relevante para ti al alcanzar este objetivo?
- ¿De qué manera marcaría la diferencia alcanzar este objetivo, tanto para ti como para tu empresa?
- ¿Es esta la versión más clara de tu objetivo?
- ¿Resuena emocionalmente contigo?





Etapa Expansión. Desarrollo de Conocimientos, Habilidades y Actitudes - Herramienta #35 - Mapa de Inmunidad al Cambio

A continuación, se les pide que cuando sientan que han llegado a la mejor versión de su objetivo de mejora (desarrollo):

- Que lo escriban en la parte superior de la columna 1 de su mapa de inmunidad.
- Que reflexionen sobre las acciones necesarias para alcanzar su objetivo.
- Que registren estas acciones debajo del objetivo en la columna 1, tratando de limitar a 5 o 6 comportamientos concretos que respalden su objetivo final.

PASO 2. IDENTIFICAR LOS COMPORTAMIENTOS QUE LES IMPIDEN ALCANZAR EL OBJETIVO

¿Qué hacen/no hacen? Su objetivo en esta fase es hacer un inventario exhaustivo y honesto de su estado actual. Se les pide que enumeren todas las cosas que hacen (o dejan de hacer) que van en contra de su objetivo en la columna 1.

Para cada una de las acciones identificadas en la columna 1, se les pide que se pregunten: *¿Qué estoy haciendo actualmente, o dejando de hacer, en lugar de tomar esta acción?*

Criterios:

- Cuantos más comportamientos concretos puedan enumerar (lo que realmente hacen o dejan de hacer), mejor.
- Asegurarse de que van en contra de su propio objetivo en la columna 1. Tienen el efecto no intencionado e involuntario de socavar su objetivo de mejora.
- Que no se pregunten el por qué, ni piensen en ideas o planes sobre cómo dejar de hacerlo y mejorar (que intenten observarse, no juzgarse).

A continuación, se les pide que escriban el listado de comportamientos "hacer/no hacer" en la columna 2. y que no lean la sección siguiente hasta que hayan completado la segunda columna y realizado las revisiones necesarias.

PASO 3. DESCUBRIR LOS COMPROMISOS "OCULTOS" (contradictorios)

En este paso van a descubrir los compromisos que les están impidiendo cambiar sus comportamientos. Han de identificar cualquier miedo, incomodidad o sentimiento de pérdida que surja al mostrar estas conductas de la columna 2. ¿Qué es lo peor de hacerlo? ¿Qué riesgos aparecen? ¿Qué pierden al hacerlo? ¿Qué incomodidades aparecen? Que se pongan realmente en esa situación... "¿cómo te sientes? ¿qué piensas?".



Etapas Expansión. Desarrollo de Conocimientos, Habilidades y Actitudes - Herramienta #35 - Mapa de Inmunidad al Cambio

Han de dividir la columna en dos partes, en dos pasos:

1) La caja de las preocupaciones

Que echen un vistazo a su lista de la columna 2 y respondan a la siguiente pregunta sobre cada una de esas entradas: Si me imagino intentando hacer lo contrario de esto, ¿cuál es la sensación más incómoda, preocupante o aterradora que me surge? ¿O qué sería lo peor de eso para mí? Deben llegar a un lugar donde sientan que están en riesgo de alguna manera.

2) Generar posibles compromisos contradictorios

Sin embargo, las entradas reales de la columna 3 -los compromisos ocultos- no son los temores de la caja de preocupaciones. La idea que subyace a la inmunidad al cambio es que no se limiten a tener estos miedos, sino que se protejan de ellos. Han de crear formas de hacer frente a la ansiedad que provocan. No solo han de tener miedo, sino que deben actuar para combatirlo defenderse. Han de comprometerse (aunque no necesariamente de forma consciente) para evitar que ocurra aquello que temen.

Tienen que identificar sus propios compromisos para la tercera columna. Cada uno de ellos será un compromiso para que no ocurran las cosas que más temen (del paso 1). "¿Qué estoy intentando evitar?" Esto les muestra por qué tienen sentido las conductas de la columna 2 y el poder del sistema inmune.

PASO 4. IDENTIFICAR LOS GRANDES SUPUESTOS

Las grandes creencias propias generan comportamientos que las hacen parecer absoluta e irrefutablemente ciertas. Además, esas creencias, refuerzan el sistema inmunitario.

Hay que pedirles a los coachees/mentees que se pregunten: "¿Qué suposiciones estoy haciendo sobre mí mismo, los demás y el mundo que expliquen por qué me aferro a estos compromisos contradictorios?". Y que lo escriban en la columna 4: "Asumo que si (sucede)....entonces (lo que sucederá)".

- Hasta que no se han sacado a la superficie y se hayan probado, no se puede explorar cuán ciertas o falsas son las creencias de los coachees/mentees.
- Cada uno de los grandes supuestos, si se toma como cierto, hace que uno o más de los compromisos de la tercera columna sean inevitables.



Etapa Expansión. Desarrollo de Conocimientos, Habilidades y Actitudes - Herramienta #35 - Mapa de Inmunidad al Cambio

Hay que poner a prueba los grandes supuestos: Pedir a los coachees/mentees que se pregunten: *¿Qué puedo arriesgarme a hacer, o resistirme a hacer? A pequeña escala, ¿que podría parecer desaconsejable si mantuviera mi gran hipótesis como cierta, para saber cuáles serían realmente los resultados?*

Este experimento les permitirá comprender mejor hasta qué punto es exacta su suposición y si los comportamientos que han estado adoptando para protegerse de los peores escenarios imaginados son realmente útiles o, en última instancia, contraproducentes.

Notas

"Immunity to change: how to overcome it and unlock the potential in yourself and your organization" Robert Kegan, Lisa Laskow Lahey.

Etapa Expansión

Desarrollo de Conocimientos, Habilidades y Actitudes

Posiciones Perceptivas. Ejercicio de las sillas

Herramienta #36



Etapas Expansión. Desarrollo de Conocimientos, Habilidades y Actitudes - Herramienta #36 - Posiciones Perceptivas. Ejercicio de las sillas

Objetivo

Esta herramienta persigue tomar conciencia de una perspectiva mucho más amplia de la realidad, analizando desde las varias formas que hay de ver un mismo hecho.

Sirve para ampliar la visión sobre un tema para ganar libertad y capacidad de acción.

Ayuda al mentee/coachee a salir de “su” posición, de “su” realidad, para situarse en diferentes posiciones y, así, poder flexibilizar su forma de ver y analizar su situación o su conflicto.

Desarrollo/Utilización

Se puede acompañar esta técnica con cuatro sillas (cuatro posiciones), en la que se le pide que se siente alternativamente para ver cada perspectiva. ¿Cómo se realiza este ejercicio?

Primero, se pide al cliente que describa brevemente la situación, una aproximación a su mapa de la situación. Y a continuación se comienza el ejercicio.

1. Adopción de la primera posición.

Se le pide al coachee/mentee que se ponga en el lugar y posición de su propia persona durante el conflicto o la situación descrita. El cliente en este momento ve, oye y siente la situación en primera persona. Una vez que el cliente está en esa posición, se le hacen preguntas “VAK”, es decir Visuales, Auditivas y Kinestésicas (por ejemplo: ¿qué estás viendo? ¿cuál es tu reacción corporal? ¿qué dices? ¿con qué tono lo dices? ¿qué escuchas? ¿qué le preguntas? ¿qué responde el otro? ¿qué le contestas tú? ¿qué sientes, dónde lo sientes? etc.).

Es también importante preguntar por la intención del coachee: ¿Cuál era tu intención, cuál es tu intención?

“Meta-posición” + romper el estado: es importante que, antes de pasar a otra posición perceptiva, se rompa el estado de la posición actual. Se trata de mover al mentee/coachee y sacarlo de esa primera posición. Se puede hacer distrayéndole, haciéndole cualquier pregunta que suponga un giro en la conversación.



Etapas Expansión. Desarrollo de Conocimientos, Habilidades y Actitudes - Herramienta #36 - Posiciones Perceptivas. Ejercicio de las sillas

2. Adopción de la segunda posición perceptiva.

Lo primero es ubicar a la persona en la posición en la que se encontraba su interlocutor, pedirle que se meta en su piel y se “asocie”, siendo, sintiendo y actuando como él/ella. El Mentor/Coach debe dirigirse al mentee/coachee en 2ª persona como si fuese la otra parte en el conflicto o en la situación. También preguntas “VAK”: ¿qué estás viendo tú ahí? ¿cuál es tu reacción corporal?, etc. Y también preguntar por la intención de esa segunda persona en el conflicto.

“Meta-posición” + romper el estado: ídem, sacar al cliente de esta segunda posición.

3. Adopción de la tercera posición perceptiva.

Se le pide al mentee/coachee que adopte el papel de un observador externo y que se refiera al cliente en 3ª persona. Es importante asegurar la objetividad y la imparcialidad. De nuevo, preguntas “VAK”, ahora desde la perspectiva del observador y sólo se hará referencia a aspectos visuales y auditivos: ¿qué estás viendo ahí? ¿qué información obtienes desde esta perspectiva? ¿qué escuchas?, etc. También se le pregunta por la intención de las partes y la posible solución, pudiendo actuar únicamente sobre la primera posición (es decir, el cliente en primera persona).

“Meta-posición” + romper el estado: ídem, sacar al mentee/coachee de esta tercera posición.

4. Adopción de la cuarta posición perceptiva.

Ahora se le pide al mentee/coachee que adopte el papel de la relación como un todo (con sus valores, necesidades, y expectativas). Es la denominada perspectiva sistémica, de todo el sistema. Se le puede pedir que diga un objeto que asocia a esa relación y volver a realizar las preguntas “VAK”: ¿qué imágenes vienen ahora a tu mente? ¿qué sonidos o palabras escuchas desde ese objeto que representa la relación? ¿qué sensaciones tienes ahora? ¿de qué información nueva dispones? Y nuevamente se le pregunta por su intención y necesidades, ¿qué necesitas como relación? Y qué consejos le darías a la primera posición.

“Meta-posición” + romper el estado: ídem, sacar al mentee/coachee de esta cuarta posición.



Etapa Expansión. Desarrollo de Conocimientos, Habilidades y Actitudes - Herramienta #36 - Posiciones Perceptivas. Ejercicio de las sillas

Se termina el ejercicio con un Puente al Futuro. Se conversa con el mentee/coachee y se le pregunta: ¿Qué has aprendido de esto? ¿qué te ha aportado este ejercicio? ¿qué puedes hacer con esta situación a partir de ahora? ¿qué recursos necesitas para mejorar la situación o para otras ocasiones similares?

Recomendaciones

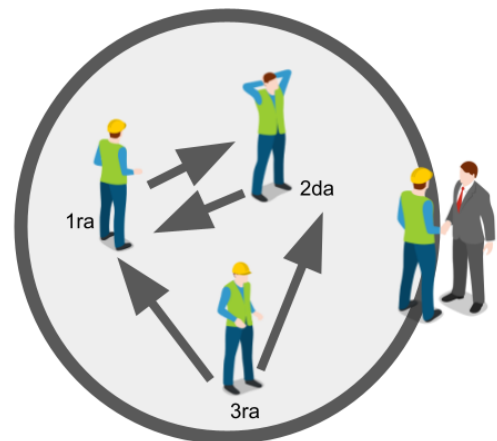
Para facilitar que el cliente adopte cada una de las posiciones perceptivas y los roles, se le puede asociar a cada uno de ellos mediante una pequeña inducción.

Es importante que la meta-posición no corresponda con ninguna de las 4 posiciones y asimismo cada posición tiene su espacio y no deben solaparse.

Antes de pasar a meta-posición + romper el estado, conviene confirmar con el cliente que ya dispone de toda la información que necesita cada posición.

Notas

Esta técnica requiere tener una buena base de PNL



Etapa Expansión

Desarrollo de Conocimientos, Habilidades y Actitudes

Posiciones Perceptivas. Ejercicio de las sillas

Herramienta #36



Etapas Expansión. Desarrollo de Conocimientos, Habilidades y Actitudes - Herramienta #36 - Posiciones Perceptivas. Ejercicio de las sillas

Objetivo

Esta herramienta persigue tomar conciencia de una perspectiva mucho más amplia de la realidad, analizando desde las varias formas que hay de ver un mismo hecho.

Sirve para ampliar la visión sobre un tema para ganar libertad y capacidad de acción.

Ayuda al mentee/coachee a salir de “su” posición, de “su” realidad, para situarse en diferentes posiciones y, así, poder flexibilizar su forma de ver y analizar su situación o su conflicto.

Desarrollo/Utilización

Se puede acompañar esta técnica con cuatro sillas (cuatro posiciones), en la que se le pide que se siente alternativamente para ver cada perspectiva. ¿Cómo se realiza este ejercicio?

Primero, se pide al cliente que describa brevemente la situación, una aproximación a su mapa de la situación. Y a continuación se comienza el ejercicio.

1. Adopción de la primera posición.

Se le pide al coachee/mentee que se ponga en el lugar y posición de su propia persona durante el conflicto o la situación descrita. El cliente en este momento ve, oye y siente la situación en primera persona. Una vez que el cliente está en esa posición, se le hacen preguntas “VAK”, es decir Visuales, Auditivas y Kinestésicas (por ejemplo: ¿qué estás viendo? ¿cuál es tu reacción corporal? ¿qué dices? ¿con qué tono lo dices? ¿qué escuchas? ¿qué le preguntas? ¿qué responde el otro? ¿qué le contestas tú? ¿qué sientes, dónde lo sientes? etc.).

Es también importante preguntar por la intención del coachee: ¿Cuál era tu intención, cuál es tu intención?

“Meta-posición” + romper el estado: es importante que, antes de pasar a otra posición perceptiva, se rompa el estado de la posición actual. Se trata de mover al mentee/coachee y sacarlo de esa primera posición. Se puede hacer distrayéndole, haciéndole cualquier pregunta que suponga un giro en la conversación.



Etapas Expansión. Desarrollo de Conocimientos, Habilidades y Actitudes - Herramienta #36 - Posiciones Perceptivas. Ejercicio de las sillas

2. Adopción de la segunda posición perceptiva.

Lo primero es ubicar a la persona en la posición en la que se encontraba su interlocutor, pedirle que se meta en su piel y se “asocie”, siendo, sintiendo y actuando como él/ella. El Mentor/Coach debe dirigirse al mentee/coachee en 2ª persona como si fuese la otra parte en el conflicto o en la situación. También preguntas “VAK”: ¿qué estás viendo tú ahí? ¿cuál es tu reacción corporal?, etc. Y también preguntar por la intención de esa segunda persona en el conflicto.

“Meta-posición” + romper el estado: ídem, sacar al cliente de esta segunda posición.

3. Adopción de la tercera posición perceptiva.

Se le pide al mentee/coachee que adopte el papel de un observador externo y que se refiera al cliente en 3ª persona. Es importante asegurar la objetividad y la imparcialidad. De nuevo, preguntas “VAK”, ahora desde la perspectiva del observador y sólo se hará referencia a aspectos visuales y auditivos: ¿qué estás viendo ahí? ¿qué información obtienes desde esta perspectiva? ¿qué escuchas?, etc. También se le pregunta por la intención de las partes y la posible solución, pudiendo actuar únicamente sobre la primera posición (es decir, el cliente en primera persona).

“Meta-posición” + romper el estado: ídem, sacar al mentee/coachee de esta tercera posición.

4. Adopción de la cuarta posición perceptiva.

Ahora se le pide al mentee/coachee que adopte el papel de la relación como un todo (con sus valores, necesidades, y expectativas). Es la denominada perspectiva sistémica, de todo el sistema. Se le puede pedir que diga un objeto que asocia a esa relación y volver a realizar las preguntas “VAK”: ¿qué imágenes vienen ahora a tu mente? ¿qué sonidos o palabras escuchas desde ese objeto que representa la relación? ¿qué sensaciones tienes ahora? ¿de qué información nueva dispones? Y nuevamente se le pregunta por su intención y necesidades, ¿qué necesitas como relación? Y qué consejos le darías a la primera posición.

“Meta-posición” + romper el estado: ídem, sacar al mentee/coachee de esta cuarta posición.



Etapa Expansión. Desarrollo de Conocimientos, Habilidades y Actitudes - Herramienta #36 - Posiciones Perceptivas. Ejercicio de las sillas

Se termina el ejercicio con un Puente al Futuro. Se conversa con el mentee/coachee y se le pregunta: ¿Qué has aprendido de esto? ¿qué te ha aportado este ejercicio? ¿qué puedes hacer con esta situación a partir de ahora? ¿qué recursos necesitas para mejorar la situación o para otras ocasiones similares?

Recomendaciones

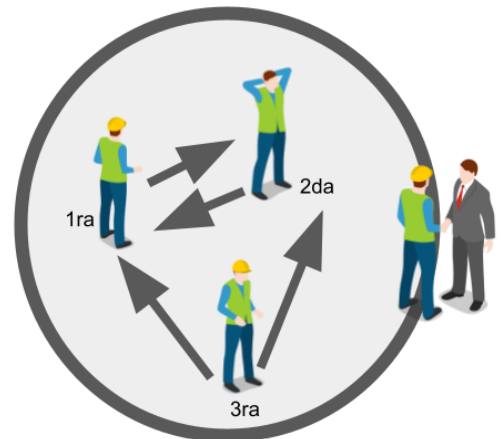
Para facilitar que el cliente adopte cada una de las posiciones perceptivas y los roles, se le puede asociar a cada uno de ellos mediante una pequeña inducción.

Es importante que la meta-posición no corresponda con ninguna de las 4 posiciones y asimismo cada posición tiene su espacio y no deben solaparse.

Antes de pasar a meta-posición + romper el estado, conviene confirmar con el cliente que ya dispone de toda la información que necesita cada posición.

Notas

Esta técnica requiere tener una buena base de PNL.



Etapa Expansión

Desarrollo de Conocimientos, Habilidades y Actitudes

Técnica de Anclaje PNL

Herramienta #37



Etapas Expansión. Desarrollo de Conocimientos, Habilidades y Actitudes - Herramienta #37 - Técnica de Anclaje PNL

Objetivo

La técnica de anclaje PNL (programación neurolingüística) se utiliza para activar estados de ánimo potenciadores a voluntad, con el objetivo de neutralizar determinados estados emocionales indeseados, y es una herramienta de coaching y/o autocoaching muy útil para entrenar la capacidad de autocontrol.

Esta herramienta resulta muy útil para establecer y reactivar procesos mentales que potencian la autoconfianza, creatividad, aprendizaje, concentración y mejorar el rendimiento del coachee/mentee en aquello que se proponga.

El anclaje consiste en asociar un estímulo, que puede ser visual, olfativo o kinestésico (sensorial), a un estado emocional. De esta forma, cuando se repite el estímulo se evocará el estado emocional al que se asocia dicho estímulo cuando se hizo el anclaje.

Es un fenómeno psicológico de respuesta condicionada.

Desarrollo/Utilización

El coachee/mentee elegirá una experiencia agradable de su pasado en la que se haya sentido intensamente inmerso en el ESTADO que se quiere anclar: alegría, felicidad, seguridad, coraje, confianza, fluidez, éxito, amor, vitalidad, fuerza, asertividad, creatividad, presencia, claridad, lucidez, centramiento, paz, conexión, etc.

A partir de ahí, habrá que determinar un lugar en la mano del coachee/mentee donde se hará el Anclaje, la presión que resulte adecuada y la señal que hará cuando esté reviviendo los sentimientos.

1. Realizar el Anclaje

Una vez que el Coachee/Mentee ha seleccionado la experiencia en la que va a concentrarse, el coach/mentor le pide que cierre los ojos (para facilitar la concentración) y que reviva la experiencia elegida con todos sus detalles, como si la estuviera viviendo nuevamente, diciéndole:

Conecta con ese momento en el que ocurrió la experiencia... como si estuvieras allí... mira lo que mirabas... escucha lo que escuchabas... siente lo que sentías... y quédate allí... Cuando estés experimentando la emoción hazme la señal convenida.

Etapas Expansión. Desarrollo de Conocimientos, Habilidades y Actitudes - Herramienta #37 - Técnica de Anclaje PNL

Cuando el coachee/mentee hace esa señal, el coach/mentor efectúa el Anclaje en el lugar y con la presión convenidos, manteniéndolo durante 30 segundos y “calibrando” las reacciones fisiológicas del coachee/mentee para poder calibrar si se manifiestan después. Luego retira la mano pidiéndole que mantenga los ojos cerrados.

2. Conectar los tres sistemas

- K Kinestésico (olor, sabor, tacto)
- A auditivo (sonidos, palabras)
- V visual (colores, formas...)



- ➡ El coach/mentor pregunta: *¿En qué lugar del cuerpo lo sientes? (K).*
- ➡ Después de escuchar sus comentarios y ayudarlo en esa localización corporal sigue diciendo: *¿Si tuvieras que relacionarlo con un color ¿Cuál sería?*
- ➡ Cuando el coachee/mentee se lo cuenta, continúa diciendo el coach/mentor: *¿Hay alguna imagen relacionada con esta experiencia? (V).*
- ➡ El coach/mentor continúa: *¿Si tuvieras que elegir una palabra que exprese como te sientes cual sería? repítetela interiormente y toma conciencia del efecto en ti. Elige el tono o incluso sonido adecuado. Cuando lo hayas conectado todo hazme una señal (A).*

3. Relacionar los tres sistemas

En el momento en que el coachee/mentee lo diga o haga la señal convenida, el coach/mentor vuelve a apretar el Anclaje en el lugar y con la presión convenidas diciendo:

Revive la experiencia original como si estuvieras allí... mira lo que mirabas... escucha lo que escuchabas... siente lo que sentías... y al conectar con las sensaciones que me comentaste, imagina el color relacionado o la imagen que recordaste... y la palabra que elegiste...

El coach/mentor mantiene la presión durante unos 30 segundos calibrando las reacciones fisiológicas luego retira la mano y después de unos segundos le pide que abra los ojos.



Etapas Expansión. Desarrollo de Conocimientos, Habilidades y Actitudes - Herramienta #37 - Técnica de Anclaje PNL

4. Estado interruptor

Cuando el coachee/mentee abre los ojos se le distrae llevando brevemente su atención a otro tema y luego se hacen algunos comentarios acerca de la experiencia.

5. Verificar el Anclaje

Después se le pide al coachee/mentee que cierre nuevamente los ojos, se relaje un poco y sin que piense en nada especial se vuelve a apretar el Anclaje, en el mismo lugar y con la misma presión, verificando a través de la observación (calibración) si reaparecen las señales de micro-conducta de la experiencia original. Soltar el anclaje mientras el coachee/mentee continúa asociado a la experiencia.

6. Conectar todo lo realizado

A continuación, el coach/mentor le dice: *Ahora imagina el color que has elegido y recuerda la imagen y repítete interiormente la palabra escogida.*

El coach/mentor sigue calibrando y después de unos momentos le dice al coachee/mentee que abra los ojos y se hacen comentarios de cuál de los aspectos, toque (K), color/imagen (V) y palabra/sonido (A), fue el que más le ayudó a conectar con la emoción original.

7. Comprobación final

Se le dice al coachee/mentee que, si lo desea, puede “dispararse” a sí mismo cualquiera de los Anclajes (V, A o K) para comprobar su eficacia y cuál de los Sistemas le funciona mejor en esta experiencia.

Si la conexión con el Estado y la emoción no se produjera, sería necesario repetir todo el proceso buscando experiencias en las que el coachee/mentee ha estado verdaderamente asociado con la vivencia elegida.

Recomendaciones

Es una herramienta totalmente complementaria al proceso que se lleve a cabo incluso de gran utilidad si se mantiene activo el anclaje.



Etapas Expansión. Desarrollo de Conocimientos, Habilidades y Actitudes - Herramienta #37 - Técnica de Anclaje PNL

Notas

Para ampliar conocimientos y práctica en PNL se recomienda profundizar en un curso especializado en la materia. Siendo la PNL una técnica complementaria en los procesos de coaching.

Etapa Expansión

Desarrollo de Conocimientos, Habilidades y Actitudes

Uso de metáforas

Herramienta #38



Etapas Expansión. Desarrollo de Conocimientos, Habilidades y Actitudes - Herramienta #38 - Uso de metáforas

Objetivo

El uso de metáforas en el Coaching/Mentoring es útil cuando el coachee / mentee necesita explicar algo complicado y acceder a información más intuitiva. Ayuda al cliente a expresarse con mayor facilidad, aparcando durante un tiempo el discurso racional sobre un tema, para comunicar un significado más profundo sobre lo que ocurre y facilitar que surjan ideas novedosas.

De este modo, el coachee/mentee activa su pensamiento lateral y es capaz de anclar los descubrimientos visual y emocionalmente.

Desarrollo/Utilización

Ejemplos de metáforas: animales, coches, música, héroes favoritos, paisajes, plantas, canciones, etc.

Preguntas de ejemplo:

- Sé que corres maratones: aplicado a tu momento profesional, ¿en qué momento de la carrera te encuentras ahora mismo?
- Si tuvieras que ilustrar con una metáfora tu situación actual/deseada, ¿cuál sería?
- Si fuera un animal, ¿cuál serías?



Ejemplo de Mentoring usando metáforas:

Mentor: Si tuvieras que encontrar una metáfora para el momento actual, ¿cuál sería?

Cliente: Sería un faro. Mi rol de mentor tiene que ver con un faro. Soy una luz muy estática como es un faro. No fluyo como un navío, aunque me gustaría (ser más flexible, etc.), pero esa luz es un conocimiento: solidez, firmeza, estabilidad. Me gusta que el faro guía a los barcos hacia tierra firme. Así que yo puedo mostrar diferentes opciones, enseñar a otros, etc.



Etapas Expansión. Desarrollo de Conocimientos, Habilidades y Actitudes - Herramienta #38 - Uso de metáforas

Mentor: ¿Te has dado cuenta de algo a través de esta pequeña reflexión, con la metáfora? Si tienes ese anhelo de fluir más, de ser menos estático, si tuvieras que pensar una metáfora de llegada, ¿Cómo cambiarías la metáfora para que estuvieras en tu lugar deseado?

Cliente: Le agregaría funcionalidad, faro con café, como punto de encuentro, de conversaciones.

Mentor: Cuéntame un poco más sobre ese faro, ¿cómo funciona?

Cliente: He dejado de fluir, en el pasado fui ese faro con café, pero las relaciones terminaron mal (ex-socios, ex-amigos). Están utilizando ese faro con café, como una transacción. Así no funciona y se terminan las relaciones. Necesito fluir mejor, pero necesito seleccionar mejor a quién acoger en ese café. De ser una persona de entera confianza para construir relación a largo plazo.

Mentor: Has abierto otro tema con la experiencia anterior, no siempre con resultado deseado...el hecho de ser ese faro estático te alejaba de las personas. ¿Qué cambia en tu manera de interactuar en tu faro?

Cliente: Hay más posibilidades de crear realidades diferentes, me permite desarrollar nuevas relaciones, nuevas visiones de la gente, y como construir relaciones personales y profesionales que te nutran y te puedan nutrir.

Mentor: Si piensas en una persona que se alejó, ¿cómo afrontarías esa relación en el faro con café?

Cliente: Me hubiera gustado seguir conociendo a esta persona, es agradable conversar con él, sin embargo, cuando juntas a dos personas muy conceptuales, gran bagaje académico, sentí que estábamos compitiendo, ambos nos dejamos de acercar. Era tan sencillo como quedarse callado y no pude quedarme callado.

Mentor: En este faro, ¿hay espacio para quedarse callado?

Cliente: Sí. En ese faro social, tú compartes para que haya muchas voces, aunque sigas siendo el dueño.

Mentor: ¿Estás preparado para pensar en una posible acción ahora?

Cliente: Ahora no, pero sí pensar en que haya posibilidad para que otros también puedan generar su propia luz de faro.

Mentor: ¿Si invitaras a esta persona a tu faro social, ¿cómo sería?

Cliente: Escuchar, para que él tenga la posibilidad de presentar todo lo que tiene.



Etapas Expansión. Desarrollo de Conocimientos, Habilidades y Actitudes - Herramienta #38 - Uso de metáforas

Mentor: ¿Y para qué serviría eso?

Cliente: Cuando tú te callas, y escuchas, aprendes, entiendes más su mundo. Y no lo que normalmente hago, que es dar mi punto de vista cuando creo que algo no está bien. O sea, aprender desde la curiosidad no desde el defecto.

Mentor: ¿Qué es lo que has descubierto en esta sesión?

Cliente: A fluir, esa necesidad de fluir, eso es lo que me llevo. Y abrir este faro a nuevas posibilidades.

Recomendaciones

Es mejor si la metáfora surge por parte del Coachee/Mentee.

Etapa Cierre

Herramientas de reflexión y valoración

Valoración del Proceso y del Coach/Mentor

Herramienta #39



Etapa Cierre. Herramientas de reflexión y valoración - Herramienta #39 - Valoración del Proceso y del Coach/Mentor

Objetivo

La herramienta es un momento de valoración final que tiene varias utilidades en función de cada agente dentro del proceso de coaching/mentoring:

- Le sirve a la empresa para conocer el alcance real del proceso y valorar si el coach/mentor ha cumplido las expectativas del coachee/mentee y de la empresa.
- Le sirve al Coachee/Mentee para hacer una reflexión final.
- Le sirve al Coach/Mentor para valorar su desempeño en el proceso.

Desarrollo/Utilización

Lo cumplimenta el coachee/mentee, a quien se le pide que sea lo más objetivo posible, y se le deja claro que el objetivo, más allá de valorar el proceso y al coachee/mentee, es contribuir al conocimiento del coach/mentor.

PROCESO

1. Sobre los resultados que has obtenido
2. Sobre tu Coach/Mentor



Etapa Cierre. Herramientas de reflexión y valoración - Herramienta #39 - Valoración del Proceso y del Coach/Mentor

1. Sobre los RESULTADOS QUE HAS OBTENIDO

Al inicio del proceso, y conjuntamente con tu Coach, estableciste tus objetivos de desarrollo. ¿En qué grado consideras que has conseguido los resultados planteados? (señala con una X lo que corresponda).

1 - Nula consecución 2 - Baja consecución 5 - Suficiente consecución

8 - Notable consecución 10 - Excelente consecución

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Desde el inicio del proceso consideras que has mejorado tu actividad?

1 - Nula consecución 2 - Baja consecución 5 - Suficiente consecución

8 - Notable consecución 10 - Excelente consecución

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿En qué aspectos consideras que has mejorado tu actividad? Te agradeceremos señales comportamientos concretos, observables, por ti mismo (internos) o por tu jefe directo (externos)

--

¿En las sesiones realizadas ha quedado algún objetivo y resultado pactado sin afrontar? Si la respuesta es afirmativa, ¿cuál en concreto?

--

¿En qué aspectos consideras que has mejorado tu actividad? Te agradeceremos señales comportamientos concretos, observables, por ti mismo (internos) o por tu jefe directo (externos)

--

Mirando el proceso con perspectiva, ¿en qué grado ha satisfecho tus expectativas iniciales? (señala también con una X lo que corresponda).

1- Nulamente 3- Escasamente 5- Suficientemente 7- Notablemente 10- Excelentemente)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



Etapa Cierre. Herramientas de reflexión y valoración - Herramienta #39 - Valoración del Proceso y del Coach/Mentor

2. Sobre los TU COACH O MENTOR

¿Cómo valoras su capacidad para acompañarte, escucharte y comprenderte? (señala con una X lo que corresponda). 1 - Nula capacidad 2 - Baja 5 - Suficiente 8 - Notable 10 - Excelente capacidad

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Si tu valoración es inferior a 5, por favor, señala en que aspectos.

Y ¿cómo valoras su presencia, compromiso y entrega con tu propio proceso? (señala con una X lo que corresponda). 1 - Nulo 2 - Escaso 5 - Suficiente 8 - Notable 10 - Más de lo esperado

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Si tu valoración es inferior a 5, por favor, señala en que aspectos.

Tu Coach/Mentor te ha ayudado a ver la importancia de diseñar y confeccionar el Plan de Acción desde el primer momento como elemento clave para una efectiva y enfocada relación de coaching/mentoring (señala con una X lo que corresponda).

1 - Nulo 2 - Escaso 5 - Suficiente 8 - Notable 10 - Más de lo esperado

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Qué características destacas positivamente del Coach/Mentor que te ha acompañado en el proceso?

¿Qué opinión tienes sobre las metodologías y herramientas utilizadas por tu Coach/Mentor durante el proceso?

Aspectos que mejorarías en general, o que no hayan quedado contemplados en relación a tus expectativas sobre el proceso.

Tu valoración general del proceso de Coaching/Mentoring con tu Coach/Mentor es:

1- Muy baja 3- Baja 5- suficiente 7- Notable 10- Excelente

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Etapa Cierre

Herramientas de reflexión y valoración

Reflexión Post Sesión

Herramienta #40



Etapa Cierre. Herramientas de reflexión y valoración - Herramienta #40 - Reflexión post sesión

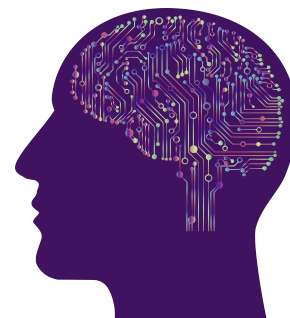
Objetivo

Esta herramienta tiene como objetivo que el coachee/mentee haga un ejercicio de recapitulación y reflexión para que aprecie lo que ha aprendido y/o lo que puede llegar a conseguir tras la sesión.

También es un recordatorio encubierto de la sesión, pues se recomienda enviarlo al día siguiente o dos días después de la sesión, pues es cuando la persona ha tenido tiempo de digerir todo lo hablado durante la misma.

Otra forma de emplearlo sería al final del proceso, si bien hay otras herramientas más completas de cara a valorar el proceso y la autovaloración de la evolución del coachee/mentee.

Pero si el cliente no quiere reflexiones "complejas", esta herramienta, adaptando las preguntas, cumple esa función.



Ejemplo de reflexión

Lo cumplimenta el coachee/mentee, a quien se le pide que sea lo más objetivo posible, y se le deja claro que el objetivo, más allá de valorar el proceso y al coachee/mentee, es contribuir al conocimiento del coach/mentor.

Fecha sesión:

Sesión:

Para un mayor aprovechamiento esta reflexión es muy recomendable realizarla antes de 48 horas tras la sesión y enviarlo al Coach/Mentor.

2. ¿Qué aprendizajes y descubrimientos tuve durante esta sesión?
3. ¿Qué progresos he tenido desde la última sesión en cuanto a mis prácticas, observaciones, objetivos.....?
4. ¿Qué acciones voy a tomar desde ahora hasta la próxima sesión?

Etapa Cierre

Herramientas de reflexión y valoración

Indicadores de éxito en un proceso de Coaching/ Mentoring Organizacional

Herramienta #41

Etapa Cierre. Herramientas de reflexión y valoración - Herramienta #41 - Indicadores de éxito en un proceso de Coaching/Mentoring Organizacional

Objetivo

Esta herramienta tiene como objetivo presentar algunos indicadores (Kpi's) que actualmente se usan en el entorno organizacional para medir la efectividad y los resultados de los procesos de coaching ejecutivo o de equipos

Su utilidad radica en vincular los resultados del acompañamiento y del plan de desarrollo del coachee/mentee con indicadores objetivos de éxito aplicados al negocio.

A la hora de contratar un servicio de acompañamiento para directivos, las empresas persiguen influir en muchos de estos indicadores de éxito, por lo que es habitual que formen parte del contrato que se firme primero con los sponsors y posteriormente con los coaches.

Algunas ideas a partir de las cuales crear elementos de medida:



Metodología: recomendaciones

- Definir y consensuar el proceso de acompañamiento con todas las partes implicadas (sponsor, RRHH, coachee/mentee, jefes..).
- Concretar y acordar los indicadores de éxito/eficiencia y trasladarlo a objetivos medibles y observables.
- Establecer la línea temporal de medición a lo largo del proceso de acompañamiento.

Algunos Tipos de Indicadores

1. Vinculados a **objetivos** de negocio
2. Asociados a mejoras en los niveles de **productividad**
3. Ligados a consolidar el **bienestar/clima**
4. Vinculados a la **autoeficacia** percibida y la **satisfacción**
5. Asociados a cambios en el **desempeño**



Etapa Cierre. Herramientas de reflexión y valoración - Herramienta #41 - Indicadores de éxito en un proceso de Coaching/Mentoring Organizacional

Necesidad de usar un Enfoque Multidimensional

Valorar el impacto desde diferentes perspectivas:

- EN LOS RESULTADOS EMPRESARIALES (ECONÓMICOS/FINANCIEROS): Retorno, ingresos, ventas, rentabilidad,...
- EN EL CLIENTE/MERCADO: Satisfacción cliente, calidad del servicio, fidelización, captación,...
- EN LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES: Productividad, coordinación interdepartamental, tiempos de ejecución,...
- EN EL APRENDIZAJE Y DESARROLLO: Estilo de Liderazgo, retención talento, desarrollo habilidades/conocimientos, promoción, clima,...

Sugerencias

Esta herramienta presenta una elevada dificultad a la hora de utilizarse.

La dificultad no viene por que sea difícil establecer unas unidades de medida, sino por las implicaciones que puede tener el logro o no de todos objetivos en el coachee/mentee (y en el futuro del coach/mentor en la organización).

Conviene calibrar muy bien de antemano cual puede ser el alcance del proceso en el coachee/mentee. El coach/mentor suele desconocer de antemano el potencial del coachee/mentee. Una base de medida pueden ser logros sostenidos en el pasado por el coachee/mentee y que en la actualidad no se están consiguiendo. Y aún así, antes de comprometer las cantidades de medida, analizar las causas por las que ha habido ese descenso o estancamiento.

En las organizaciones hay muchos factores externos que pueden interferir con el proceso y sus resultados.

En cualquier caso, salvo que sean procesos a través de coaches/mentores internos que conozcan bien la casuística de la organización, es muy temerario por parte del coach/mentor asumir en un contrato unas cifras que se propongan antes de haber tenido las sesiones necesarias para fijar los objetivos del proceso con los jefes y el coachee/mentee.

Etapa Cierre

Herramientas de reflexión y valoración

Ejemplos de informes de un proceso de Coaching Organizacional

Herramienta #42

Etapa Cierre. Herramientas de reflexión y valoración - Herramienta #42 - Ejemplos de informes de un proceso de Coaching Organizacional

Ejemplo 1: Informe intermedio

Este informe se realiza a petición de la dirección en un proceso largo (más de un año), para tener controlado el avance.

DATOS PERSONALES DEL COACHEE

Apellidos, Nombre Puesto

INFORME INTERMEDIO

Nombre del Coach Periodo del Coaching

VALORACIÓN GLOBAL INDIVIDUAL

Indica por favor, tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:	Totalmente en desacuerdo	Más bien en desacuerdo	Más bien de acuerdo	Totalmente de acuerdo	No aplicable
1. El Coachee asiste con actitud positiva a las sesiones y se muestra implicado en las mismas.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
2. El Coachee se preocupa por crear un clima agradable y de confianza durante las sesiones individuales, colaborando con el Coach.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
3. En las sesiones grupales, el Coachee muestra una actitud colaboradora y participativa con el resto del grupo,	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
4. El Coachee realiza las actividades encomendadas por el Coach de sesión a sesión,	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
5. El Coachee muestra interés por desarrollarse y mejorar profesionalmente.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
6. El Coachee acepta y asume las propuestas de mejora realizadas por el Coach,	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
7. El Coachee muestra evidencias de mejora de las competencias/conocimientos trabajadas durante las sesiones.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]

NIVEL DE APROVECHAMIENTO

ALTO

BAJO

NO SE OBSERVA



Etapas Cierre. Herramientas de reflexión y valoración - Herramienta #42 - Ejemplos de informes de un proceso de Coaching Organizacional

Ejemplo 1: Informe intermedio

Progresión a lo largo de la acción de acompañamiento

Hasta ahora, con XXXXX las sesiones están siendo más de abordar orientaciones sobre situaciones conflictivas concretas que sobre el trabajo de técnicas de desarrollo competencial.

El motivo es ayudarla a verbalizar sus reflexiones para que le aporten claridad de criterio a la hora de la Toma de Decisiones muy importante para su trabajo en el día a día.

Siempre ha estado muy predisposta a las sesiones, pues suponen para ella una válvula de escape, alguien con quien poder compartir y contrastar, pues hasta ahora ha trabajado siempre muy sola, sin saber si la decisión ha sido buena o mala salvo por los posibles resultados directos que se pudieran producir.

Está haciendo esfuerzos por reflexionar, escuchar y seguir los consejos que se la ofrecen, tanto desde la situación de Coaching como desde su jefa, que también está haciendo un “Coaching asistemático” con ella, con resultados más o menos provechosos.

Puntos fuertes (Puntos fuertes a nivel profesional y competencial)

- *Visión global de negocio*: su conocimiento de la organización tanto desde la parte logística como de la comercial le han aportado una muy buena visión de conjunto, y han hecho crecer en ella una “guía invisible” en la que las políticas de la casa guían sus criterios.
- *Toma de Decisiones y Solución de Problemas*: es el aspecto donde más se ha trabajado y en el que ha hecho progresos muy visibles, pues antes la solución la daba de manera meditada y con seguridad, pero la meditación no tenía un criterio de contraste y la seguridad era más fruto de ser un arma defensiva que de saberse acertada con la solución.



Etapas Cierre. Herramientas de reflexión y valoración - Herramienta #42 - Ejemplos de informes de un proceso de Coaching Organizacional

Ejemplo 1: Informe intermedio

Áreas de mejora (Áreas de mejora a nivel profesional y competencial)

- *Orientación a Personas*: En este caso, no es porque no lo tenga, sino por el lado contrario: hay exceso y empatiza demasiado donde debería mostrar toda la asertividad de la que es capaz cuando cree que tiene que serlo..
- *Comunicación y Escucha Activa*: muy ligado en parte con la Orientación a Personas, pues donde tiene muy claros sus criterios no aplica la escucha y sí la comunicación unilateral, a veces de manera tan asertiva que puede transmitir sensación de agresividad. Pero también donde si hay temas que no le interesan, trabaja en un segundo plano, más interior, y su escucha se hace más selectiva y menos activa.
- *Planificación y Organización*: Es la tercera derivada en los aspectos de mejora: si no le interesa algo, no es prioritario para ella. Le salva la “guía invisible” de la que hemos hablado anteriormente, que pone lucecitas en las prioridades, pero que si no está en rojo, busca “sus” semáforos verdes. Eso la lleva a que su organización necesita mejorar, pues no hay un patrón claro para el aprovechamiento del tiempo, no hay disciplina.

Propuestas a futuro para mejorar el desarrollo profesional

Indicar propuestas de mejora que estén al alcance de la persona para poder favorecer y potenciar el desarrollo competencial de aquellas áreas susceptibles de mejora señaladas.

A corto plazo hay que empezar con la planificación y la organización, para ir metiendo constantes en el trabajo, y a medio seguir con la Comunicación y Escucha Activa que, una vez desactivado, deberá dar lugar de manera casi automática a rebajar su exceso en la orientación a personas.



Etapa Cierre. Herramientas de reflexión y valoración - Herramienta #42 - Ejemplos de informes de un proceso de Coaching Organizacional

Ejemplo 2: Informe de Cierre

Metodología. Recomendaciones

Este es un ejemplo de informe real.

En el ejemplo solo aparece una de las competencias que el coachee tenía que mejorar, así como las conductas asociadas a dicha competencia y la valoración sobre esas conductas y la valoración final sobre la competencia. Un informe completo debería de llevar todas las competencias que se hayan trabajado durante el proceso

Los dos últimos bloques corresponden a la valoración final del proceso por parte del Coach y a las recomendaciones hacia futuro.

Sugerencias

Los ejemplos reflejados responden a modelos que ya estaban prefijados en el proceso y pactados previamente entre la empresa y el coach.

A partir de los ejemplos, de las complejidades del proceso, del número de coachees (aunque los informes también pueden servir para mentees), de los requerimientos del cliente, del grado de experiencia del coach (o mentor), etc, se pueden hacer muchas transformaciones para adaptarlas a cada caso.

De ahí precisamente que se valore con una dificultad alta, porque requiere trabajar a fondo cómo plasmar el proceso respetando al máximo la confidencialidad de lo tratado entre coach/mentor y coachee/mentee y porque cada informe (tanto intermedio como final), tiene repercusiones en el coachee/mentee, en la organización que lo contrata y por supuesto en el coach/mentor.

También es recomendable que, salvo que la empresa pida expresamente que el coachee/mentee no reciba el informe, se le haga llegar. Si durante el proceso se ha sido transparente, si la confianza entre las partes se ha forjado precisamente por ese motivo, el cierre tiene que serlo igualmente.

Y si la empresa no permite que la persona lo tenga físicamente (o electrónicamente), se recomienda trabajar el informe en la sesión final de cierre conjuntamente. Después de todo, el proceso se hace por y para el coachee/mentee.



Etapa Cierre. Herramientas de reflexión y valoración - Herramienta #42 - Ejemplos de informes de un proceso de Coaching Organizacional

Coach: XXX
Coachee: XXX
Puesto: XXX

- 5 Excelente (destaca por encima de lo esperado).
- 4 Trabajo sólido (se ajusta a lo exigido por el puesto).
- 3 Área de mejora.
- 2 Área de riesgo, a mejorar a corto plazo.
- 1 No cumple con los requisitos del puesto.

	Orientación a las Personas	Valoración	Observaciones
Descripción de la competencia	<i>Implica demostrar una inquietud continua por el desarrollo y mejora del clima laboral de los centros de trabajo, identificando e implantando nuevas políticas orientadas a favorecer la colaboración y cooperación entre los profesionales.</i>	5	Ejemplo de competencia que tenía que trabajar el coachee, sus conductas y la valoración final del Coach
Conducta 1	<i>Promueve un clima participativo y de comunicación.</i>	4	Se ha trabajado la parte actitudinal, y se ha logrado avanzar en lo referente a que no se le note cuando tiene que trabajar en un tema que no le gusta
Conducta 2	<i>Las personas de su ámbito de responsabilidad se sienten cómodas expresando ideas y opiniones, y compartiendo el conocimiento y la experiencia adquirida en el trabajo.</i>	4	Al mejorar su actitud frente a cómo abordar determinados temas, ha conseguido trabajar más y mejor en equipo con los miembros del equipo funcional en el que está integrada.
Conducta 3	<i>Promueve la mejora de las condiciones laborales del personal entre los mandos de las áreas a su cargo (acercamiento al lugar de domicilio, adaptación de jornada, etc.).</i>	5	
Comentario	Desde el comienzo fue uno de los objetivos principales, y no porque no tuviera una buena Orientación a Personas, sino porque por su carácter, era muy vehemente en sus expresiones. A través de reflexionar sobre las situaciones y las consecuencias de las mismas, ha ido haciendo esfuerzos conscientes para mejorar y poner en práctica lo reflexionado.		

	Valoración Global (el nivel de aprovechamiento del programa de coaching y evolución general del participante)	Valoración
Comentario	Ha sido una carrera de fondo, pero a lo largo del proceso ha ido tomando nota de muchos aspectos en los que podía mejorar, algunos apuntados en las sesiones y otros fruto de su propia reflexión entre una y otra. Casi todos estos aspectos eran actitudinales, y la mejora en este sentido se ha percibido mucho más hacia el final del proceso. Pero también se ha mejorado en la habilidad de la escucha activa. Ahora se da más pausas para escuchar, deja terminar al interlocutor y reflexiona antes de contestar. Todavía tiene que hacer un poco de esfuerzo consciente para ello, pero al menos ya ha dado el paso de querer ponerlo en práctica y empezar a ver las ventajas de ello.	5

	Propuestas de futuro (qué acciones recomienda y qué aspectos considera que su coachee debería seguir potenciando)
Comentario	En lo personal, ya se ha tomado nota de sus cambios de actitudes y sabe que tiene que seguir practicando hasta que las cosas le salgan más naturales. Aún le queda vencer algunas resistencias a la hora de poner en marcha algunos cambios frente a algunas personas, aunque por ahora ya va consiguiendo que no se le note. En la parte técnica, ya se ha propuesto a su jefa el que, en la medida en que pueda ayudar a contribuir al desarrollo de algunos mandos, pasar por un curso sobre habilidades de coaching le va a ayudar mucho a la hora de tener una sistemática y unos parámetros de apoyo.

Etapa Cierre

Herramientas de reflexión y valoración

Cuestionarios de Cierre

Herramienta #43



Etapas Cierre. Herramientas de reflexión y valoración - Herramienta #43 - Ejemplos de cuestionarios de cierre de un proceso de Coaching Organizacional

Ejemplo 1

Este cuestionario tiene como finalidad obtener su feedback relativo a las sesiones de Coaching/Mentoring Individual que ha realizado. Le rogamos que conteste tanto a la primera parte cuantitativa, como a las preguntas que se hacen a continuación. Los comentarios de la encuesta son la parte más enriquecedora de la misma, y aporta información muy relevante.

Le agradecemos su contestación, pues su feedback ayudará al coach/mentor a darse cuenta de sus puntos fuertes y de sus áreas de mejora.

Coach/Mentor:

Nº de Sesiones realizadas:

EVALUACIÓN DE LAS SESIONES

	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
<u>Cuestiones generales</u>					
Eficacia General de las sesiones					
Adecuación de la duración de las sesiones					
Aplicación práctica					
Nivel de adecuación del Coach/Mentor a mis necesidades					
Evaluación general como desarrollo personalizado					
<u>Competencias del coach/mentor</u>					
El coach/Mentor ha sabido crear un entorno de confianza durante la sesión.					
Me he sentido escuchado por el coach/mentor y esto ha facilitado que siempre me expresara abiertamente					
El coach/mentor se expresa de manera clara y directa durante las sesiones.					
El coach/mentor me ha ayudado a descubrir y aprender sobre lo que quiero y como lograrlo.					
El coach/mentor me ha impulsado a proponerme metas y acciones concretas para alcanzarlas.					
El coach me ha apoyado en el seguimiento del plan de acción					



Etapa Cierre. Herramientas de reflexión y valoración - Herramienta #43 - Ejemplos de cuestionarios de cierre de un proceso de Coaching Organizacional

Ejemplo 1

1. ¿Qué destacarías de las sesiones?
2. ¿Qué destacarías de tu Coach/Mentor?
3. ¿Qué te han aportado estas sesiones?
4. ¿Cómo podemos mejorar estas sesiones?
5. ¿Recomendarías esta experiencia? ¿Por qué?

Muchas gracias por su colaboración



Etapas Cierre. Herramientas de reflexión y valoración - Herramienta #43 - Ejemplos de cuestionarios de cierre de un proceso de Coaching Organizacional

Ejemplo 2

Formulario de Feedback de Coaching

Le invitamos a utilizar el siguiente formulario, como una guía y ayuda a la hora de analizar y recoger sus reflexiones acerca de la calidad y los beneficios logrados en el proceso de Coaching/Mentoring realizado con

Fecha de Inicio del Proceso:

Fecha de Finalización:

Nº de sesiones realizadas:

Tipo de Coaching/Mentoring:

Explicación breve sobre el Proceso de Coaching/Mentoring que ha seguido: metodología empleada por el coach/mentor, claridad en la explicación de los roles, confidencialidad de las sesiones, concreción del objetivo de desarrollo, etc.

1. ¿Cómo ha sido la relación Coach-Coachee/Mentor-Mentee?
2. ¿Qué competencias y habilidades ha demostrado el Coach/Mentor?
3. Beneficios y aprendizajes alcanzados durante el proceso de Coaching/Mentoring
4. Indique la satisfacción final con la experiencia de Coaching/Mentoring en una escala de 1-10

Firmado

Lugar, fecha

Estoy de acuerdo con que el feedback proporcionado en este documento, pueda ser usado en un contexto profesional de obtención/renovación de acreditaciones y credenciales como Coach& Mentor, por, respetando los requerimientos de la Ley de Protección de Datos Personales.

Etapa Cierre

Herramientas de reflexión y valoración

Cerrar un Proceso de Coaching/Mentoring

Herramienta #44



Etapas Cierre. Herramientas de reflexión y valoración - Herramienta #44 - Cerrar un Proceso de Coaching/Mentoring

Objetivo

Aprender a realizar una buena sesión de cierre de proceso de Coaching/Mentoring .

El objetivo de la sesión de cierre es reforzar los cambios y explorar cómo van a mantenerse.

Desarrollo/Utilización

Un proceso de coaching se cierra cuando se ha llegado al final del plan de acción y se ha hecho, al menos, una sesión de seguimiento.

A veces, cuando el cambio de observador es transformacional, ambas partes se quedan muy satisfechas y surge la idea de que “ya está”. Pero el Coaching/Mentoring se mide por los resultados. Si no se pasa a la acción, no es Coaching/Mentoring.

El objetivo de la sesión de cierre es reforzar los cambios y explorar cómo van a mantenerse

En la sesión de cierre, se pueden recoger los siguientes aspectos:

- a) Repaso por parte del coachee/mentee de los aprendizajes y ‘desaprendizajes’ realizados y cómo se pueden extrapolar a otros dominios.
- b) Nivel de cumplimiento del objetivo. Si falta algo, se le pide que identifique algunas acciones para completarlo.
- c) Feed-back del coach/mentor al coachee/mentee
 - Cómo le ha visto durante el proceso.
 - Qué aprendizajes ha observado. No importa que repita los que ya ha dicho el coachee/mentee, porque le hace de espejo y le refuerza.
 - Cual fue el cambio de observador detectado por el coachee/mentee y el coach/mentor, que le sirva de refuerzo en el futuro.
 - Cuáles son sus pilares y que áreas piensa que debe seguir trabajando el coachee/mentee.
 - Si puede encontrar algún testigo que pueda darle feed-back de ahora en adelante.



No significa que se haya de cubrir todos estos puntos, pero sí que se tengan en cuenta para tratar los que apliquen.



Etapa Cierre. Herramientas de reflexión y valoración - Herramienta #44 - Cerrar un Proceso de Coaching/Mentoring

Ejemplos de preguntas que se pueden utilizar en el cierre de una sesión o de un proceso:

- *¿Cuál era tu expectativa al inicio del proceso?*
- *¿Qué has aprendido?*
- *¿Cómo ha cambiado tu forma de percibir y reaccionar ante los acontecimientos?*
- *¿Cuál sería una buena pregunta para concluir esta sesión?*
- *¿Qué vas a hacer diferente con este aprendizaje?*
- *¿Qué te llevas de esta sesión/proceso que sea extraordinario?*
- *¿Crees que habría alguna cosa más que hubiéramos podido/debido tratar?*
- *¿Cómo resumirías la sesión/proceso en dos palabras?*
- *¿Cómo te has sentido o lo largo de la sesión/proceso?*
- *¿De qué has tomado conciencia?*
- *¿Para qué te será útil esta toma de conciencia?*
- *¿Qué te llevas de esta sesión/proceso?*
- *¿Qué te ha aportado?*
- *¿Qué logro/s has alcanzado?*
- *¿Qué cambio/s interno destacas?*
- *¿Qué capacidades, talentos o valores has identificado?*
- *¿Qué es lo que más aprecias de esta sesión/proceso?*
- *¿Qué esperas de la próxima sesión?*

Para valorar el aprendizaje y cambio:

- *¿Qué has aprendido hasta ahora?*
- *¿Podrías aplicar esto en otras áreas de tu vida?*
- *¿En qué ámbitos podrías utilizarlo?*
- *¿Cómo afectan estos cambios a tu vida en general?*

Para pedir nos valoren como coach o mentor

- *¿Qué me puedes decir con respecto a mi papel de coach/mentor?*
- *¿En qué te he sido más útil?*
- *¿Hay algún aspecto de mi trabajo que quieras comentarme?*
- *¿Qué es lo que más valoras de mi como coach/mentor?*
- *¿Qué más necesitas de mi como coach/mentor?*



Etapa Cierre. Herramientas de reflexión y valoración - Herramienta #44 - Cerrar un Proceso de Coaching/Mentoring

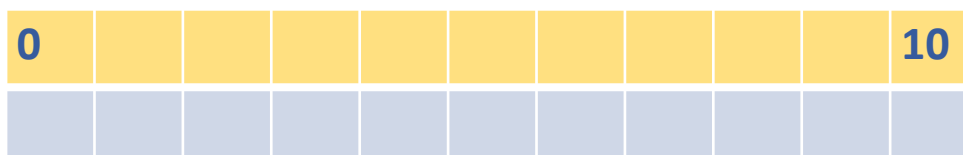
Para dar feedback al coachee/mentee:

- *Lo que hemos conversado: hemos visto estas distinciones, aprendizajes...*
- *Yo he visto, observado...*
- *Mi enhorabuena por tu avance en...*
- *Mi enhorabuena por tu trabajo con...*

Barras de progreso o escalas de desarrollo en la fase de cierre:

Esta técnica de evaluación subjetiva permite al coachee/mentee situarse en una posición relativa e ir valorando su avance. En el caso de la sesión de cierre sobre dónde se veía al principio, dónde querría verse y dónde se ve al finalizar la sesión o proceso.

Se dibuja una barra de 0 a 10, donde 0 representa el caso en la que no se ha dado la situación deseada y 10 la situación deseada o a la que quería llegar al finalizar el proceso.



Se le pide que se sitúe en esa barra con preguntas del tipo:

- *¿En qué porcentaje consideras tu objetivo cumplido?*
- *¿Qué te falta para llegar al 10?*
- *Del 1 al 10 ¿cómo evaluarías tu avance en esta sesión/proceso?*
- *Del 1 al 10 ¿cómo evaluarías tu avance hacia tu objetivo?*