

# Entrenamiento de Ejecutivos

---

**Ben Dattner, Ph.D.**

Dattner Consulting, LLC

# ENTRENAMIENTO DE EJECUTIVOS

**1) INTRODUCCIÓN**

**2) DISTINCIONES**

**3) EL COMPROMISO DEL ENTRENAMIENTO**

**4) IMPLEMENTACIÓN**

**5) LAS PREGUNTAS GRANDES**

# ENTRENAMIENTO DE EJECUTIVOS

## INTRODUCCIÓN

Origenes
Definiciones
Quién esta entrenando?
A quién se esta entrenando?
Qué involucra el entrenamiento?
Dónde se hace entrenamiento?
Por qué se ha vuelto tan popular?
Cuál es la mejor forma de lograrlo?

Sócrates (469 AC - 399 AC)

"Una vida sin examinar no merece ser vivida."

"No puedo enseñarle nada a nadie, solo puedo hacerlos pensar."

1950s

Iniciativas de entrenamiento empiezan a incluir estrategias organizacionales en la mezcla

1980s

Programas de entrenamiento crecen y maduran

### LA LINEA DE TIEMPO DE ENTRENAMIENTO

Calano (283 DC-324 DC)

Consejero de Alejandro Magno

1940s

Primeros casos documentados de entrenamiento en negocios.

1970s

Entrenamiento deportivo agranda la popularidad del entrenamiento ejecutivo.

1990s

Fundación de la Federación Internacional de Entrenamiento de Ejecutivos (International Coaching Federation)

Orígenes
<b>Definiciones</b>
Quién esta entrenando?
A quién estan entrenando?
Qué involucra el entrenamiento?
Dónde se hace el entrenamiento?
Por qué se ha vuelto tan popular?
Cuál es la mejor forma de lograrlo?

## ¿QUÉ ES ENTRENAMIENTO DE EJECUTIVOS?

“Un proceso de aprendizaje organizado y personal en un tiempo determinado que hace posibles las acciones efectivas, mejores desempeños y/o el crecimiento personal” (Belf, T. & Ward, C. (1995). *Simply Live It UP: Brief Solutions*, Purposeful Press)

“Una relación progresiva que usa el proceso de cuestionamiento y descubrimiento personal para construir un nivel de conciencia y de responsabilidad en el cliente” (Professional and Personal Coaches Association)

“Una relación de ayuda que usa una gran variedad de técnicas y métodos conductuales para ayudar al cliente a alcanzar una serie de metas identificadas mutuamente para mejorar el rendimiento profesional y la satisfacción personal y, como consecuencia, mejorar la efectividad de la organización del cliente”

(Kilburg, R. R. (2001). Executive Coaching, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48 (2))

“Una relación facilitadora diseñada mutuamente con enfoque en el rendimiento profesional o el desarrollo, pero que también puede tener un componente personal” (The International Coaching Federation)

Orígenes
Definiciones
▶ <b>Quién esta entrenando?</b>
A quién estan entrenando?
Qué involucra el entrenamiento?
Dónde se hace el entrenamiento?
Por qué se ha vuelto tan popular?
Cuál es la mejor forma de lograrlo?

La variedad de la formación de los entrenadores de ejecutivos (como en negocios, leyes, profesores, actuación y deportes) ha llevado a personas no calificadas a hacerse pasar como profesionistas amenazando la legitimidad de la industria. Esto ha aumentado el interés por estandarizar la práctica.

Las áreas de formación más comunes son:

### 1. Ciencias Sociales (60%)

Psicólogos, trabajadores sociales, etc.

Como los psicólogos ya poseen un gran número de habilidades necesarias para evaluar y asistir a las personas, pueden ser adecuados para trabajos de entrenamiento.

### 2. Gerentes Generales (40%)

Un conocimiento sobre negocios, gerencia y asuntos políticos es crítico para dar un entrenamiento efectivo.

# ENTRENAMIENTO DE EJECUTIVOS

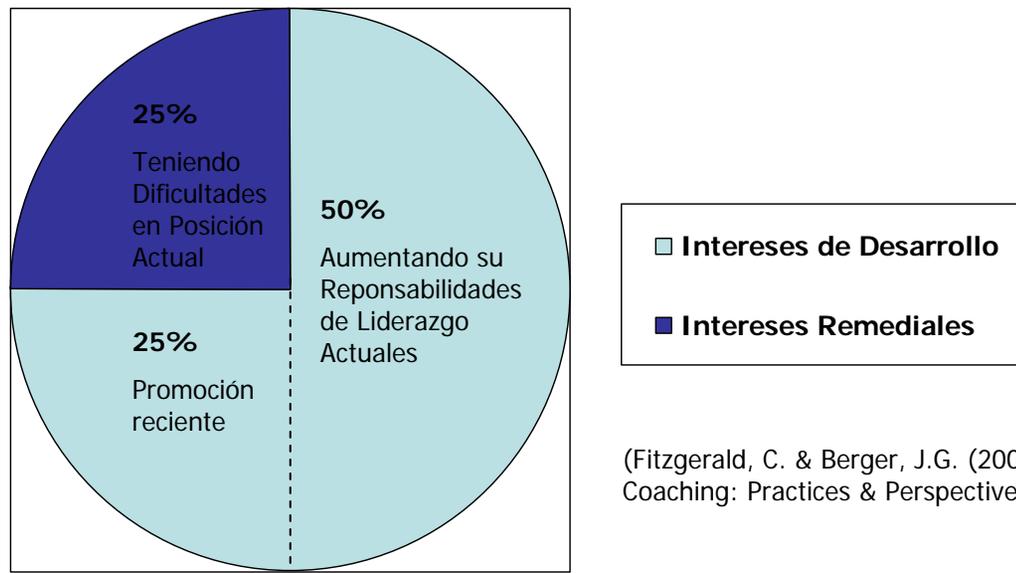
## INTRODUCCIÓN

Orígenes
Definiciones
Quién esta entrenando?
▶ A quién estan entrenando?
Qué involucra el entrenamiento?
Dónde se hace el entrenamiento?
Por qué se ha vuelto tan popular?
Cuál es la mejor forma de lograrlo?

### Cientes Típicos:

- 1) **Los de "Potencial Alto"** - la organización tiene gran interés en el desarrollo rápido de este empleado en su carrera profesional
- 2) **El "Valioso, pero con Riesgo a Descarrilarse"** - se caracteriza por tener pocas habilidades sociales o por un empeoramiento progresivo en su rendimiento
- 3) **El "Empleado Nuevo/Recién Promovido"** – un empleado que debe ajustarse a las demandas y mayores responsabilidades/expectativas relacionadas con la nueva posición
- 4) **El Expatriado** – un empleado que está en una asignación internacional y ahora debe adaptarse a una nueva cultura
- 5) **El "Diamante en Bruto"** – un empleado valioso que necesita refinar sus habilidades como gerente y su estilo administrativo

### BASE DE CLIENTES DE ENTRENAMIENTO DE EJECUTIVOS



(Fitzgerald, C. & Berger, J.G. (2002). Executive Coaching: Practices & Perspectives, Davies-Black.)

# ENTRENAMIENTO DE EJECUTIVOS

## INTRODUCCIÓN

---

Origenes
Definiciones
Quién esta entrenando?
A quién estan entrenando?
▶ Qué involucra el entrenamiento?
Dónde se hace el entrenamiento?
Por qué se ha vuelto tan popular?
Cuál es la mejor forma de lograrlo?

### 1. Etapa de Contratación:

- a. Identificar Necesidades y Alineación
- b. Trazar objetivos y definir la meta

### 2. Etapa de Evaluación:

- a. Identificar los comportamientos contraproducentes del cliente

### 3. Etapa de Desarrollo y Planeación

- a. Dar modelos de conductas adecuadas
- b. Observar el desempeño

### 4. Etapa de Cierre

1. Desarrollar la independencia del cliente
2. Identificar los recursos de apoyo interno

# ENTRENAMIENTO DE EJECUTIVOS

## INTRODUCCIÓN

Orígenes
Definiciones
Quién esta entrenando?
A quién estan entrenando?
Qué involucra el entrenamiento?
▷ Dónde se hace el entrenamiento?
Por qué se ha vuelto tan popular?
Cuál es la mejor forma de lograrlo?

Los empleados pueden pagar desde \$500 a \$15,000 al día por los servicios del entrenador

(Berglas, S. *Dangers of Executive Coaching*, Harvard Business Review, 2002)

Entre un 25% y 40% de Compañías Fortune 500 usan entrenadores ejecutivos

**AT&T**

**Coca-Cola**

**Exxon Mobil**

**Hewlett Packard**

**Verizon Communications**

**L.M. Ericsson**

**General Motors**

**Boeing Aerospace**

**Lucent Technologies**

**J.C. Penney's**

**Delta Airlines**

**Merck**

**Anheuser Busch**

**Citigroup**

Orígenes
Definiciones
Quién esta entrenando?
A quién estan entrenando?
Qué involucra el entrenamiento?
Dónde se hace el entrenamiento?
▶ Por qué se ha vuelto tan popular?
Cuál es la mejor forma de lograrlo?

Los ejecutivos se están viendo obligados a volverse más versátiles en sus habilidades y en sus estilos administrativos.

### ¿POR QUÉ?

1. Tendencias actuales de desarrollo y gerencia de empleados
  1. Organizaciones planas
  2. Menos gerentes de unidad y supervisión
  3. Menos tiempo para gerentes dedicar al desarrollo de su empleados
  4. Mayor enfoque a estrategias de negocios basadas en servicios (en vez de basadas en productos)
2. Mayor necesidad de ganar ventajas comparativas por medio del capital humano al ver disminuidas las demás ventajas comparativas
3. La globalización de los negocios ha dado una mayor importancia a los grupos de trabajo y a la colaboración entre culturas

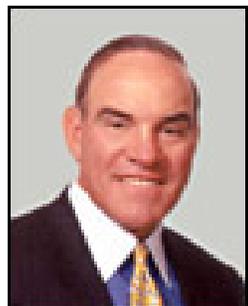
Orígenes
Definiciones
Quién esta entrenando?
A quién estan entrenando?
Qué involucra el entrenamiento?
Dónde se hace el entrenamiento?
▶ Por qué se ha vuelto tan popular?
Cuál es la mejor forma de lograrlo?

## Testimonios



“Se trata de tener confianza suficiente en sus propias habilidades para decir: ‘Esto es lo que creo que es el problema, estas son unas alternativas, pero de verdad no se cómo resolver el problema solo.’ Y es la parte donde dice ‘no sé como’ que es absolutamente esencial.”

- Henry A. McKinnell, CEO, **Pfizer**  
(The Hay Group)



“Mi trabajo con (my entrenador) ha tenido un efecto dramático en mi vida, en mi felicidad y en mi eficiencia como profesional.”

- David Pottruck Co-CEO, **Schwab**

(Pottruck, T. & Pearce, D. S. (2000). *Clicks and Mortar*, National Book Network)



“Se reduce a la importancia. El entrenamiento es inigualable. Identifica cosas que las personas no notarían por si mismas y juega un papel muy importante en la formación de la conducta.”

- Charles Barrentine, Vice Presidente,  
(**Eastman Kodak**)

(Business Week Online, 11/12/02)

# ENTRENAMIENTO DE EJECUTIVOS

## INTRODUCCIÓN

---

Origenes
Definiciones
Quién esta entrenando?
A quién estan entrenando?
Qué involucra el entrenamiento?
Dónde se hace el entrenamiento?
Por qué se ha vuelto tan popular?
▷ Cuál es la mejor forma de lograrlo?

- 1) Enfocando a los entrenadores en las necesidades de la organización
- 2) Encontrando el "mejor ajuste" entre tipo de entrenador y tipo de cliente
- 3) Estableciendo las expectativas y las responsabilidades del cliente como las del entrenador
- 4) Estableciendo un calendario de trabajo claro para seguir el progreso del cliente hacia sus metas
- 5) Conexión permanente con los recursos internos de la organización
- 6) Cierre exitoso del compromiso

# ENTRENAMIENTO DE EJECUTIVOS

## DISTINCIONES

	<b>ASESORÍA</b>	<b>ENTRENAMIENTO DE EJEC.</b>
<b>Puntos de Enfoque</b>	Básicamente personal, interpersonal y relacionado a todos los aspectos de la vida	Puede ser personal o interpersonal pero siempre relevante al trabajo
<b>Retroalimentación</b>	Se da sólo al cliente, nunca a grupos extraños (excepto en el caso de terapia familiar donde hay mas de un cliente involucrado en las sesiones) En algunos casos, los reportes pueden ser enviados a organizaciones médicas de salud	Se da al cliente así como a quien sea contratado a estar en el grupo (jefe, gerente de recursos humanos, etc) aunque el entrenador tiene la responsabilidad de ser directo con el cliente en cuanto a quién más tiene derecho a ver la Información sobre la sesión de entrenamiento
<b>Compartir la Información</b>	Los terapeutas certificados están legalmente obligados a revelar cualquier cosa que el cliente diga que pueda tener consecuencias dañinas para él u otro grupo	Los entrenadores están guiados de manera similar por un código de ética en lugar de obligaciones legales
<b>Información Sensible</b>	Cualquier detalle sensible del cliente se deja por fuera de las conversaciones con los colegas	Se espera que los entrenadores no discutan los detalles de su trabajo o que revelen Información específica de la compañía de carácter sensible (reportes inminentes de bajos ingresos)
<b>Más Útil Cuando</b>	Los asuntos tienen bases profundas (intrapsíquicas) y se extienden más allá del área profesional o cuando están por fuera de las habilidades del entrenador (depresión extrema, abuso de drogas, etc.)	Los asuntos que impactan delimitan el contexto de trabajo de manera directa y pueden ser tratados por medio de esfuerzos en el cambio de conducta: <ul style="list-style-type: none"><li>• Miedo al fracaso o miedo al éxito</li><li>• Miedo a perder el control</li><li>• Ser agresivo-pasivo</li></ul>

Se debe referir a un cliente a terapia cuando:

- **Depresión**- Puede manifestarse en un periodo prolongado de improductividad y apatía. El enfoque del cliente esta lejos del mejoramiento profesional haciendo difícil hacerlo comprometerse a una relación de entrenamiento y a las responsabilidades que éste tiene.
- **Abuso de Sustancias** – Dependencia crónica a drogas/alcohol pueden alterar la perspectiva del cliente y puede ser usado como un apoyo para ayudar a re-balancear cualquier desequilibrio cognitivo (aunque temporal) que a veces es necesario para inducir cambios de comportamiento y de actitud. El abuso de sustancias también está relacionado con empleados retraídos y con ausencias por lo cual los entrenadores pueden tener problemas manteniendo horarios estables.
- **Narcisismo Extremo** – Introducir el desequilibrio es muy difícil cuando se trata con un cliente que está tan absorbido en si que ha construido un mundo psicológico interno que atiende solamente a sus propias necesidades. Construir confianza puede ser complicado también por que los principios éticos de los narcisistas suelen ser menos importantes que las oportunidades del momento. La impaciencia y el trazo de metas altas hacen difícil medir el progreso.

	<b>MENTORING</b>	<b>ENTRENAMIENTO DE EJECUTIVOS</b>
<b>Puntos de Enfoque</b>	<p>Mejoras de manera formal o informal de habilidades de desarrollo y políticas de la compañía que ayudan al empleado a saber cómo 'funcionan las cosas'</p> <p>Un mentor es típicamente recurso para que el empleado utilice</p>	<p>Facilita aprendizaje y crecimiento pero es menos participativo que un mentor en cuanto a intervenir en nombre de un cliente</p>
<b>Retroalimentación</b>	<p>Se da al empleado y quizá a un gerente de Recursos Humanos (dependiendo de qué tan formal sea el programa)</p>	<p>Se da al cliente como a cualquier persona contratada para hacer parte del grupo</p>
<b>Información Sensible</b>	<p>Cualquier detalle con respecto a un empleado se deja fuera de las conversaciones profesionales con colegas</p>	<p>Se espera que los entrenadores no discutan su trabajo con personas que no estén involucradas para que no divulguen información de carácter sensible de la compañía</p>

El Entrenador
El Cliente
La Organización
Metodología
Cuando el entrenamiento sale mal
Beneficios de hacerlo bien

Los clientes citan honestidad, retroalimentación retadora y sugerencias de ayuda como ejemplos de un buen entrenamiento.

(Kampa-Kokesch et al, 2001)

### Rasgos básicos de un entrenador exitoso:

- Apoyo – el cambio es difícil, pero los clientes siempre deben creer que es posible
- Adaptabilidad – trabajar con las agendas de los clientes y ajustándose a sus estilos interpersonales
- Confianza – no dejarse intimidar por los clientes... acordarse que **usted** está ahí para ayudarlos
- Comunicación – identificando y hablando los problemas con el cliente
- Capacidad de manejar las emociones (en usted mismo y en los clientes!) – sin tomar la resistencia ni el debate de manera personal
- Habilidad para escuchar – un buen entrenamiento es 70% habilidad de escuchar

# ENTRENAMIENTO DE EJECUTIVOS

## EL COMPROMISO DEL ENTRENAMIENTO

---

El Entrenador
<b>El Cliente</b>
La Organización
Metodología
Cuando el entrenamiento sale mal
Beneficios de hacerlo bien

Los consumidores del entrenamiento ejecutivo son desde los Presidentes de las compañías o quienes buscan serlo. Quieren mejorar sus habilidades para continuar en su posición o avanzar en su carrera.

(Witherspoon & White, 1996)

Las “habilidades finas” son cruciales. Los altos ejecutivos a menudo obtienen su cargo por sus habilidades y los pierden por sus personalidades.

Lo que se debe buscar en un cliente:

- **Naturaleza cooperativa** – el compromiso de entrenar es un esfuerzo mutuo; el cliente no puede ser pasivo en su rol
- **Apertura al cambio**
- **Inteligencia Emocional básica**
- **Visión amplia y a largo plazo de las Metas de la Organización y de Carrera** – dispuesto a adaptarse para el mejoramiento de la compañía

# ENTRENAMIENTO DE EJECUTIVOS

## EL COMPROMISO DEL ENTRENAMIENTO

---

El Entrenador
El Cliente
<b>La Organización</b>
Metodología
Cuando el entrenamiento sale mal
Beneficios de hacerlo bien

El apoyo de la organización es vital para el éxito del entrenamiento. RH debe comunicarse claramente con el cliente acerca de las intenciones de la compañía y asegurarse que los objetivos estén alineados con la misión/agenda.

### **Características de organizaciones bien involucradas:**

- Apoyo
- Paciencia
- Vigilancia (sin ser entrometido)

El Entrenador
El Cliente
La Organización
<b>Metodología</b>
Cuando el entrenamiento sale mal
Beneficios de hacerlo bien

## Modelos de Comportamiento Humano

1. Motivos psicodinámicos internos guían el comportamiento humano. Los patrones de comportamiento se fijan temprano en la vida y reflejan las primeras experiencias
2. Conductual (Estímulo-Respuesta) el refuerzo de la respuesta (premio/castigo) determina la conducta
3. Desarrollo Cognitivo – el cambio es un proceso cognitivo- conductual (detectando la necesidad de cambio y luego actuando para conseguirlo).
4. Psicométrico – diferencias individuales (rasgos de personalidad) explican y ayudan a predecir el comportamiento

(Witherspoon, R. & White, R.P. (1996). Executive Coaching: A Continuum of Roles, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 48, No. 2)

# ENTRENAMIENTO DE EJECUTIVOS

## EL COMPROMISO DEL ENTRENAMIENTO

El entrenamiento puede fallar cuando:

### ERRORES DEL ENTRENADOR

1. Ir más allá de su área de especialidad (el entrenador carece de conocimientos suficientes acerca de negocios y estrategias)
2. No hacer al cliente responsable por su cambio
3. Creer en rumores y chismes de la compañía
4. Abusando del control que tienen sobre sus clientes; promoviendo la dependencia en vez de enseñar a los clientes a aprender por sí mismos
5. Fomentar la *transferencia* – un sentimiento fuerte (positivo o negativo) por alguien que se parece a otra persona importante (como un padre) del pasado

El Entrenador
El Cliente
La Organización
Metodología
▶ Cuando el entrenamiento sale mal
Beneficios de hacerlo bien

# ENTRENAMIENTO DE EJECUTIVOS

## EL COMPROMISO DEL ENTRENAMIENTO

---

El Entrenador
El Cliente
La Organización
Metodología
▶ Cuando el entrenamiento sale mal
Beneficios de hacerlo bien

A diferencia de los doctores y los terapeutas, los entrenadores ejecutivos no son protegidos por las reglas de confidencialidad profesional del sistema legal.

Es importante asegurar cualquier provisión posible que sean excepciones al acuerdo de confidencialidad (especialmente en cuanto a los documentos escritos o a las declaraciones):

- Procesos Legales
- Información ya en su posesión
- Archivos públicos
- Información obtenida fuera del entrenamiento (por terceras personas)

Aunque no siempre sea posible, se debe tratar de poner, en el contrato, en claro los puntos a resolver con el cliente

El Entrenador
El Cliente
La Organización
Metodología
Cuando el entrenamiento sale mal
Beneficios de hacerlo bien

### Diez Pasos para evitar contingencias legales ▶

1. Comprar seguros para contingencias
  - International Coaching Federation mediante Hartford Insurance
  - [www.apait.org](http://www.apait.org) (para psicólogos)
2. Investigar a clientes “imposibles de entrenar” o aquellos que necesitan psicoterapia
3. Prometer menos pero entregar más
4. Mantener los archivos apropiados (pero tener cuidado de lo que escribe)
5. Ser responsable y profesional
6. Evitar el contacto físico, insinuaciones sexuales o romances
7. Reconocer límites y barreras
8. Tener un sentido claro de las responsabilidades y saber distinguir entre cliente y jefe
9. Proveer tácticas de resolución de conflicto en el contrato
10. Cerrar de forma apropiada

# ENTRENAMIENTO DE EJECUTIVOS

## EL COMPROMISO DEL ENTRENAMIENTO

---

<b>El Entrenador</b>
El Cliente
La Organización
Metodología
Cuando el entrenamiento sale mal
<b>▶ Beneficios de hacerlo bien</b>

- 1) Mejorar la efectividad de los líderes mediante el cambio de la forma en que se comportan en el trabajo
- 2) Mejor alineamiento, misión organizacional más clara / mejores estrategias de negocio
- 3) Desarrollo de una cultura de apoyo para altos ejecutivos y sus equipos
- 4) A las compañías les gusta que los altos ejecutivos se dirijan a las personas que trabajan para ellos. Todos hablan en momentos determinados

**El entrenamiento es una relación de cuatro partes:**



La selección del entrenador debe reflejar la necesidad de la organización. Un programa de entrenamiento ejecutivo debe estar ligado a la estrategia de la organización, a la misión y a los objetivos (entrenamiento, planes de sucesión, etc).

Algunas preguntas útiles son:

1. ¿Qué transiciones puede tener la compañía en el futuro próximo?
2. ¿Qué normas sociales y profesionales han surgido dentro de la organización que pueden ayudar/impedir el éxito del programa de entrenamiento?

## Tips para Entrenadores Potenciales

1. Notar el sistema de interacción entre líderes y aquellos con que trabajan de forma más cercana. Esto le dará información valiosa sobre el nivel interpersonal del cliente como también le dará pistas sobre la cultura corporativa de la organización y las normas profesionales.
2. Crear una alianza entre los colegas del cliente para construir una cultura de mejor comunicación y participación. El cliente puede obtener información de los problemas específicos de la compañía, prepararse mejor para reuniones y tener la oportunidad de practicar las conductas aprendidas en un ambiente seguro pero que le dará críticas constructivas.
3. Reconocer que usted no puede hacerlo todo. Escoger su área de interés (entrenamiento conductual, estratégico, plan de carrera, etc). Saber para qué es bueno.
3. Pedir retroalimentación – su crecimiento profesional es tan importante como el de sus clientes

## Recursos

**The International Coaching Federation** ([www.coachfederation.org](http://www.coachfederation.org))- con divisiones en 46 países, el ICF tiene más de 4,000 miembros

**CoachU** ([www.coachu.com](http://www.coachu.com))- un proveedor global de programas de entrenamiento

**CoachThee.com**- ofrece consejos de entrenamiento, historias de éxito y link de recursos

**Coachville.com**- un servicio gratuito creado para mejorar la calidad de los entrenamientos en el mundo con 31,000 miembros en 125 países



### El Proceso de Entrenamiento (paso a paso)

Los procesos de entrenamiento por lo general duran desde tres a seis meses y progresan a través de cuatro fases esenciales:

#### ESTABLECEN RELACIÓN

- Superan resistencia posible/construyen la confianza

#### ASESORÍA

- Aclaran el tipo de compromiso
- Exploran las metas del cliente
- Identifican las destrezas y las debilidades del cliente

#### DESARROLLAN PLAN DE ACCIÓN

- Entrevistas personales
- Retroalimentación
- Inventarios de Personalidad

#### SEGUIMIENTO PERMANENTE Y EVALUACIÓN

- Trazar objetivos
- Paso a paso
- Desarrollo y Motivación
- Recolectan comentarios adicionales
- Cierre del proceso

Elegir el entrenador adecuado / Empezando el Programa
Volviéndose un entrenador
<b>Pasos esenciales</b>
● Estableciendo comunicación
<b>Asesoría</b>
Plan de acción
Evaluación y seguimiento

### 1) ESTABLECIENDO LA RELACIÓN

#### b) ACLARAR EL TIPO DE COMPROMISO

- 1) Establecerse como cómplice del cliente con el mismo interés en el éxito del proceso
- 2) Expresar su propia emoción por la oportunidad de trabajar con su cliente
- 3) Discuta la preocupación de “fallar a la organización” ... el entrenamiento es un privilegio y un honor. Muestra la devoción de la organización al individuo
- 4) Muestre su apoyo pero establezca límites claros (profesionales vs. sociales)
- 5) Use humor... es una buena forma de disminuir la tensión

#### c) EXPLORANDO LOS OBJETIVOS DEL CLIENTE

- 1) Sea flexible y creativo al establecer la agenda
- 2) Promueva participación – Permita al cliente, y a quien esté involucrado, participar en establecer el plan y la estructura del proceso para que los objetivos corporativos también sean atendidos
  - Solo los objetivos que tengan un impacto positivo en la compañía deben ser atendidos

# ENTRENAMIENTO DE EJECUTIVOS

## IMPLEMENTACIÓN

### 2) ASESORÍA

#### a) IDENTIFICAR LAS DEBILIDADES Y DESTREZAS DEL CLIENTE

Elegir el entrenador adecuado / Empezando el Programa
Volviéndose un entrenador
<b>Pasos esenciales</b>
● Estableciendo comunicación
● <b>Asesoría</b>
Plan de acción
Evaluación y seguimiento

Los estudios indican que entre más arriba esten los profesionistas y los presidentes en la escalera profesional, mayor discrepancia entre la autoevaluación de rendimiento con la evaluación dada por sus subordinados

(Business Week Online, 11/12/02)

### LA VENTANA DE JOHARI

	LO QUE CONOZCO DE MI MISMO	LO QUE DESCONOZCO DE MI MISMO
LO QUE CONOCEN LOS DEMÁS	ABIERTA	CIEGA
LO QUE DESCONOCEN LOS DEMÁS	ESCONDIDO	DESCONOCIDO

Lo que los clientes no pueden ver se debe identificar, desarrollar y volver parte de su estilo de gerencia conciente

Lo escondido debe ser re-examinado para poder traducirse mejor a los colegas

Elegir el entrenador adecuado / Empezando el Programa
Volviéndose un entrenador
<b>Pasos esenciales</b>
Estableciendo comunicación
● <b>Asesoría</b>
Plan de acción
Evaluación y seguimiento

## 2) ASESORÍA

### a) IDENTIFICAR LAS DEBILIDADES Y DESTREZAS DEL CLIENTE

El Modelo GAPS

	<b>DÓNDE ESTÁ EL CLIENTE</b>	<b>DÓNDE QUIERE ESTAR EL CLIENTE</b>
<b>INTERNO</b>	<p><b>HABILIDADES</b>- lo que hace bien el cliente (destrezas y habilidades)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se mide por evaluaciones de desempeño, observación directa y entrevistas de 360 grados</li></ul>	<p><b>METAS</b> – lo que el cliente quiere hacer de manera más efectiva</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se mide por reflexión personal, misión individual o instrumentos de intereses de carrera</li></ul>
<b>EXTERNO</b>	<p><b>PERCEPCIONES</b>- cómo ven otros al cliente</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se mide mediante entrevistas de 360 y de terceras personas</li></ul>	<p><b>ESTANDARTES</b> – lo que otros esperan del cliente</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se mide mediante entrevistas con líderes de la organización</li></ul>

Elegir el entrenador adecuado / Empezando el Programa
Volviéndose un entrenador
<b>Pasos esenciales</b>
Estableciendo comunicación
● <b>Asesoría</b>
Plan de acción
Evaluación y seguimiento

## 2) ASESORÍA

### a) IDENTIFICAR LAS DEBILIDADES Y DESTREZAS DEL CLIENTE

Se deben identificar las fortalezas, debilidades y patrones de comportamiento perjudicial. Áreas de problemas comunes son:

- Uso de poder/influencia - coerción versus cooperación
- Toma de decisiones – falta de consideración por todos los grupos involucrados
- Habilidades interpersonales – se reflejan en un ambiente de trabajo opresivo o donde no existe buena comunicación

(Witherspoon, R. & White, R.P. (1996))

### Benchmarking

Validez de predecir es clave.

Es importante establecer un punto de comparación con el cual el progreso del cliente se pueda medir. Los ejecutivos confían y respetan los datos y la información numérica (ésta es su formación).

## 2) ASESORÍA

### b) HERRAMIENTAS PARA ASESORAR

#### LA ENTREVISTA

Desarrolla una idea de la historia personal y profesional del cliente (deja ver obstáculos posibles en el entrenamiento)

Estructurada vs. no estructurada se recomienda para estandarizar los datos iniciales y para fines de protección legal

#### ENTREVISTAS DE 360 GRADOS

Se usan para identificar temas o patrones de comportamiento contraproducente a cambiar (al menos cinco o seis personas deben ser entrevistadas) para que sea efectivo

Una medida de las "habilidades suaves" del individuo:

#### INTELIGENCIA EMOCIONAL (C.I.E)

([ei.haygroup.com](http://ei.haygroup.com))

- Empatía
- Percepción de la situación y sensibilidad
- Concepto de si mismo

#### INDICADOR MYERS-BRIGGS TYPE (MBTI)-

([www.mbti.com](http://www.mbti.com))

Identifica las preferencias de las personas entre grupos de procesos mentales (extraversión – introversión, sensibilidad – intuición, pensativo – emotivo, juicio – percepción)

### 3) DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN

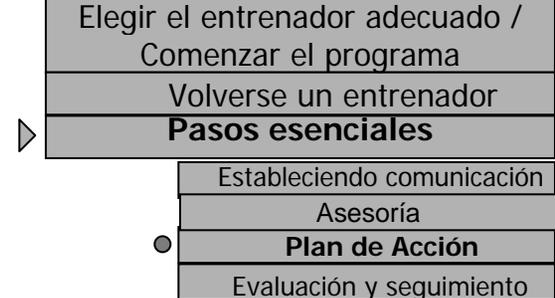
#### TRAZO DE METAS

#### DESARROLLO DE PLAN DE INTERVENCIÓN

Ayuda al cliente a trazar metas específicas y medibles

#### Poner fin al "Ciclo de Hábito"

- Señalar comportamientos viejos cuando aparecen
- Gradualmente sustituir los nuevos comportamientos en situaciones cada vez más retadoras
- Reforzar comportamientos nuevos
- Dar apoyo
- Ofrecer retroalimentación a menudo y tan cerca al comportamiento observado como sea posible



### 4) EVALUACIÓN & SEGUIMIENTO

#### b) EVALUANDO EL PROGRAMA

¿Cómo medir el éxito del programa de entrenamiento?

Medir puntos como:

- retención de empleados
- cultura de cambio (medido a través de entrevistas de 360 grados antes y después del entrenamiento)
- satisfacción del cliente
- desempeño/productividad de la unidad o del departamento
- apoyo del entrenador, cooperación e interés
- porcentaje de promociones de los participantes
- dominio de habilidades (si se entrena para habilidades)

Elegir el entrenador adecuado / Comenzar el programa
Volverse un entrenador
<b>Pasos esenciales</b>
Estableciendo comunicación
Asesoría
Plan de Acción
● Evaluación y seguimiento

---

**Ben Dattner, Ph.D.**

[ben@dattnerconsulting.com](mailto:ben@dattnerconsulting.com)

+1-212-501-8945

[www.dattnerconsulting.com/spanish/presentations](http://www.dattnerconsulting.com/spanish/presentations)