

# LA INTERVENCIÓN EN COACHING (en Qué y Cómo intervenir)

Cris Bolívar

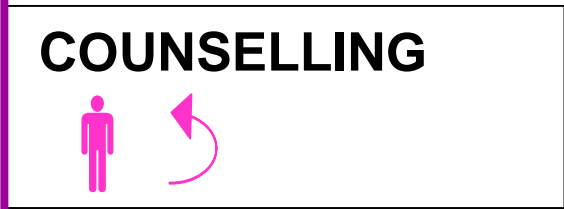
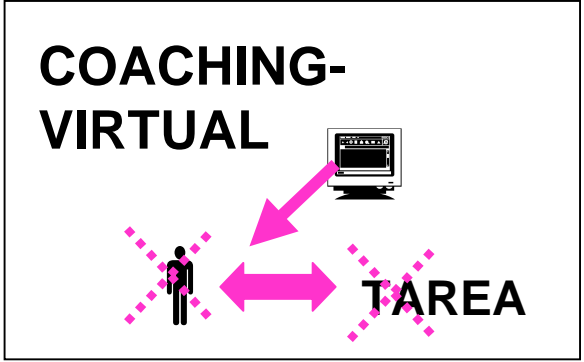
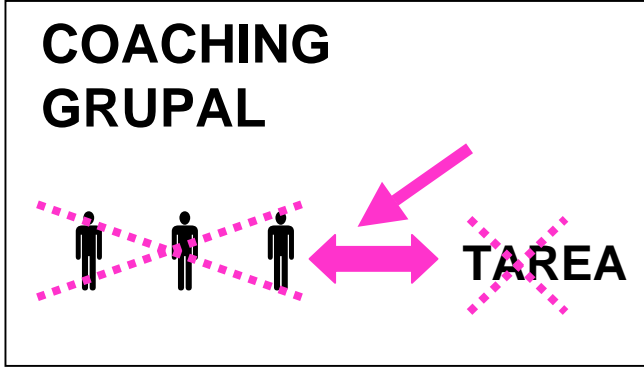
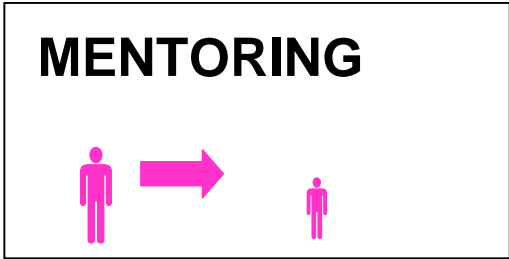
## LA INTERVENCIÓN EN COACHING (en Qué y Cómo intervenir)

- 1. ¿Qué es el coaching?, diferencias con otras intervenciones, diferencias entre el coach-directivo y el coach-consultor.**
- 2. Modelo dinámico de intervención en coaching.**
- 3. Como facilitar el aprendizaje generativo. Fases, frenos y aspectos clave.**

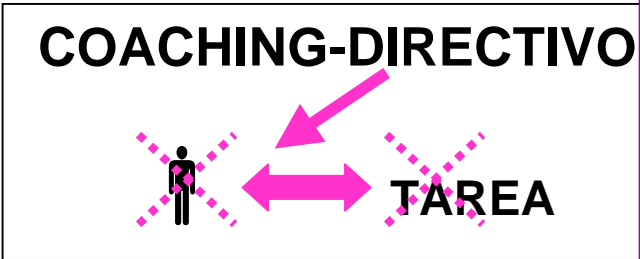
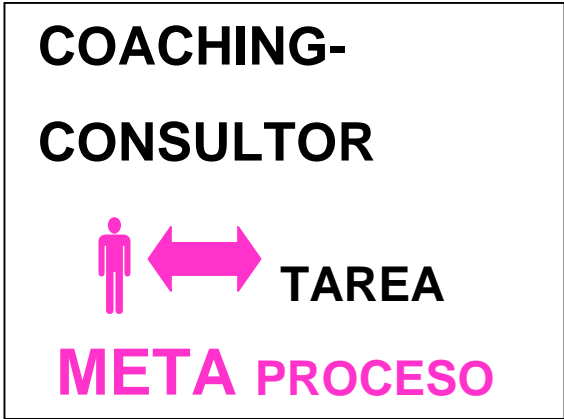
# COACHING VS ...

Cris Bolívar©

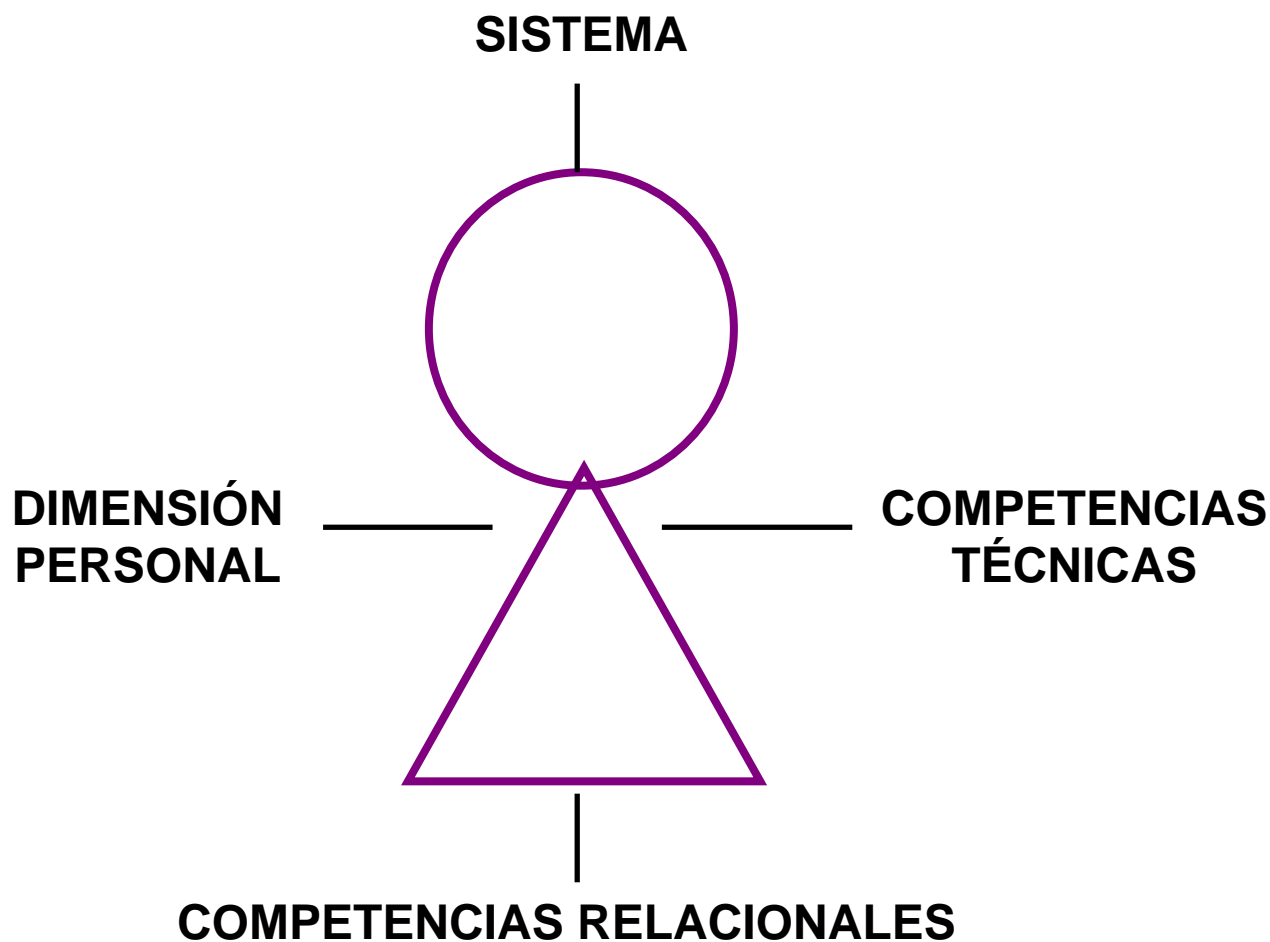
**ASESORÍA INDIVIDUAL**  
**TAREA+ PROCESO**



**CONSULTORÍA PROCESOS**  
**META PROCESO**



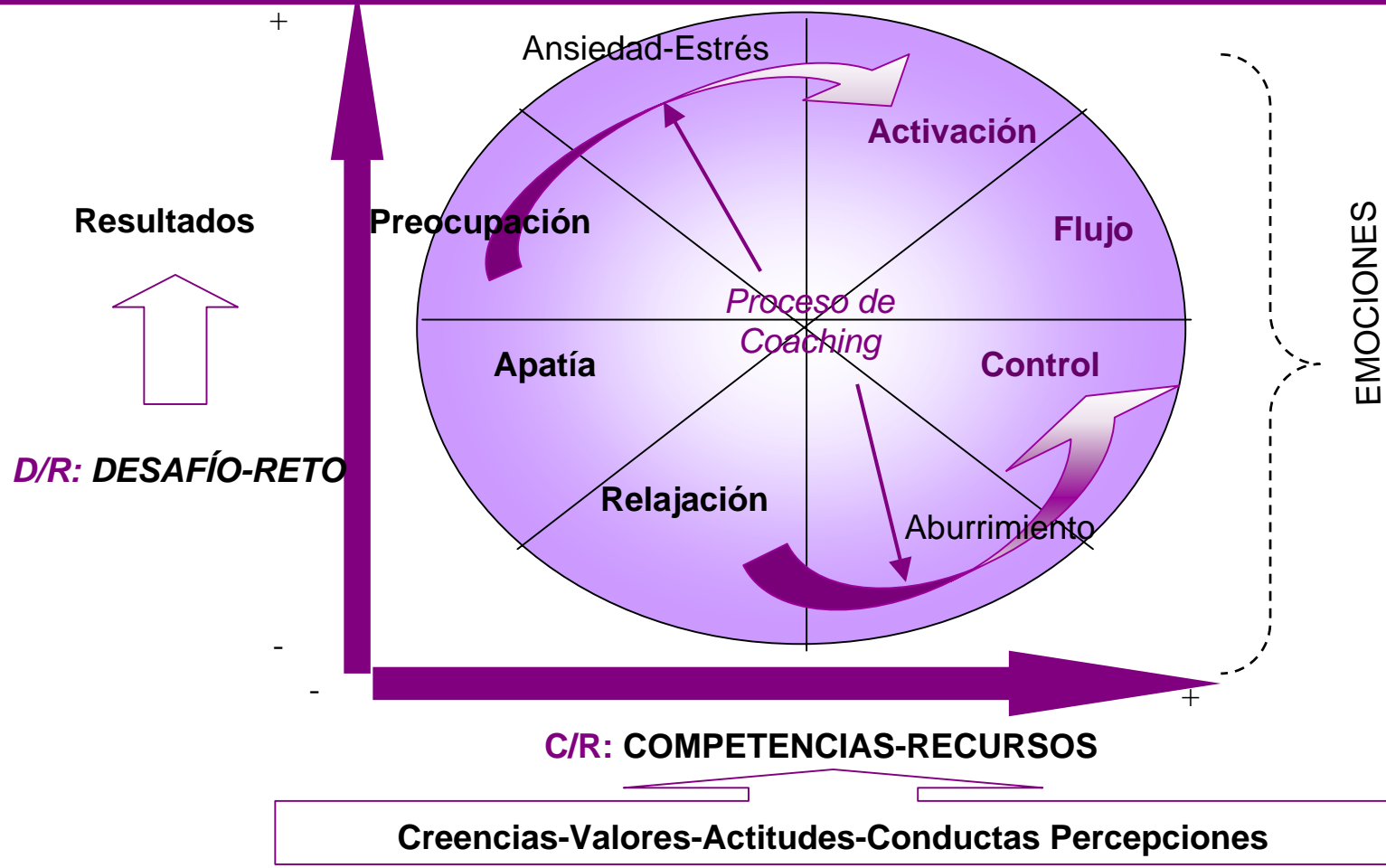
## El coaching incide en:



## COACHING

“El coaching es una **herramienta** que ayuda a las personas a **crecer profesionalmente** de cara a lograr su **satisfacción** y la de la organización. Es un espacio **conversacional planificado, individuo-individuo** y **confidencial**, donde se facilitan nuevas lecturas y **percepciones**, se propicia la **transformación permanente** y se genera **sabiduría**”. (*Cris Bolívar, 2001*)©

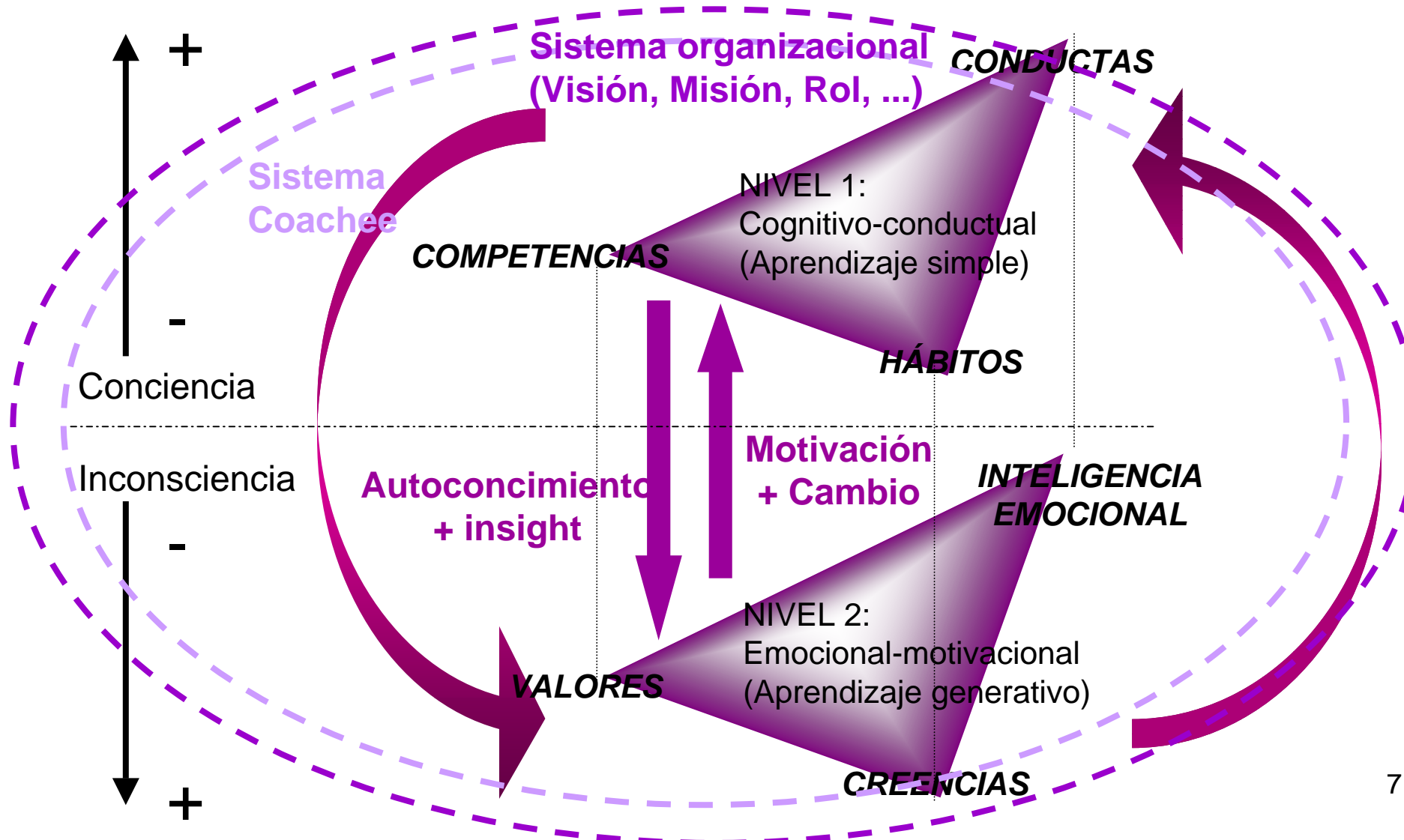
“Un proceso de coaching **revisa las creencias limitadoras, incrementa competencias**, introduce herramientas de trabajo y facilita el cambio de hábitos, promoviendo que el **profesional asuma nuevos retos desde la satisfacción** de sentirse en un estado de flujo y activación”. (*Cris Bolívar, 2001.*)©



**RUEDA DE LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA Y COACHING. Cris Bolívar®.**

La persona vive distintos estados emocionales según el nivel de C/R que perciba tener y el D/R que implique un determinado objetivo, tarea o proyecto. Las distintas emociones van desde el aburrimiento (cuando el nivel de C/R excede a las necesarias para abordar el D/R), la apatía (cuando se dispone de escasas C/R a la vez que el D/R es poco importante para la persona), o el estrés (cuando hay carencia de C/R y el D/R es importante para la persona). Un proceso de coaching facilita que la persona desarrolle nuevas C/R para que pueda alcanzar niveles de D/R mayores y más significativos desde un estado de flujo.

# MODELO DINÁMICO DE INTERVENCIÓN EN COACHING (Cris Bolívar© 2002)



# MODELO DINÁMICO DE INTERVENCIÓN EN COACHING

**Nivel 1: Cognitivo-conductual.**  
*De aprendizaje simple o de primer orden.*

- **Herramientas:** Gestión por competencias, técnicas de PNL, instrumentos de gestión de empresa y formación, ...
- **Feed-back:** Señalamiento y espejo.
- **Resultados:** La intervención de coaching facilita el desarrollo de las competencias ya existentes y el cambio conductual desde el aprendizaje simple.
- **Coach:** Manager con formación y experiencia en desarrollo de equipos y personas.

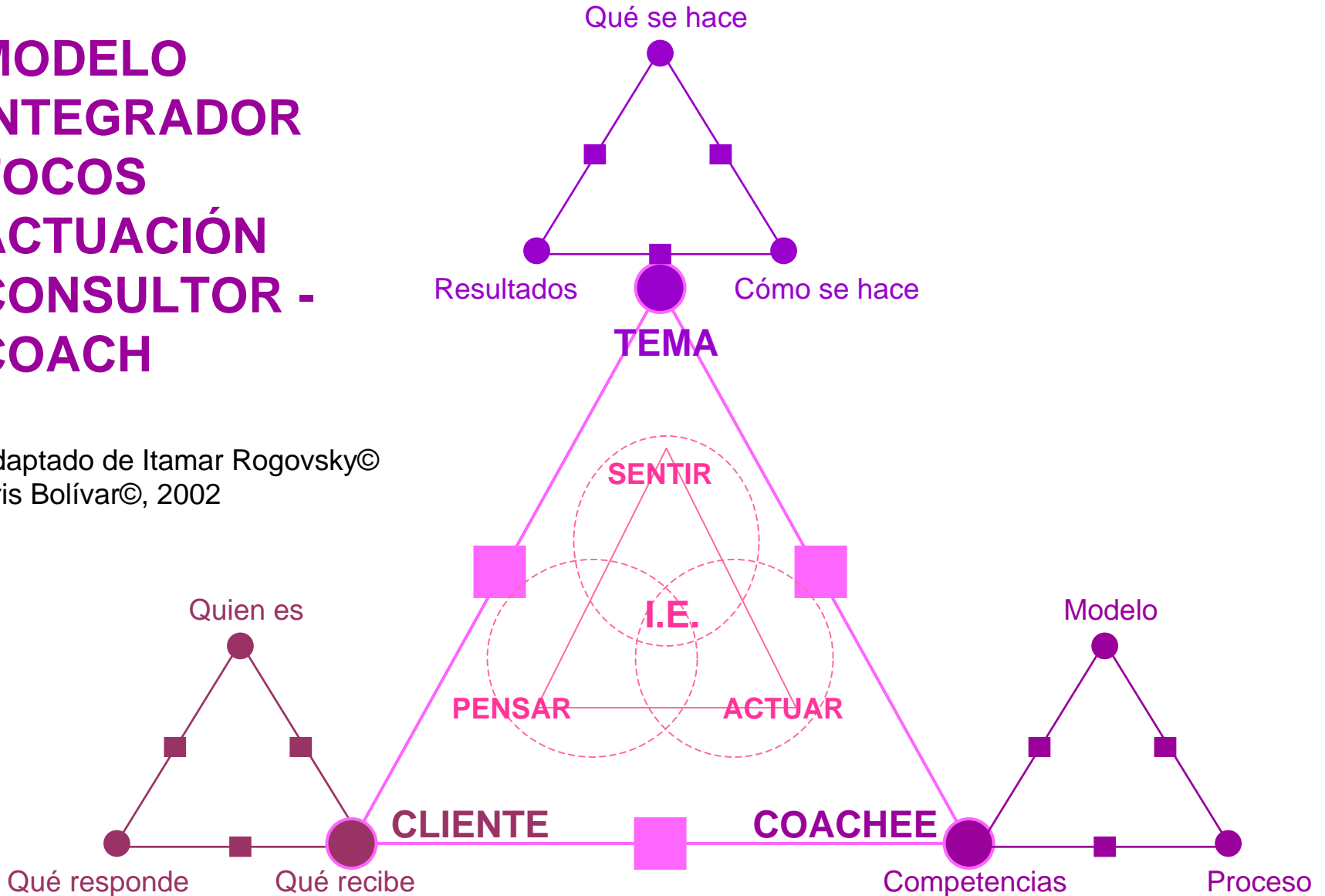
**Nivel 2: Emocional-motivacional.** *De aprendizaje generativo o de 2º orden.*

- **Herramientas:** Modelos psicológicos, sistémicos e integrales, PNL, instrumentos de gestión de empresa y crecimiento personal, ...
- **Feed-back:** Señalamiento, espejo e interpretación.
- **Resultados:** La intervención de coaching no sólo facilita el desarrollo de las competencias ya existentes sino también el de nuevas competencias. Además genera la comprensión para el desanclaje de los frenos que dificultan su desarrollo. Permite aprender a aprender.
- **Coach:** Debe ser un consultor formado especialmente en Psicología y Desarrollo Organizacional. Con experiencia en desarrollo de personas y organizaciones.

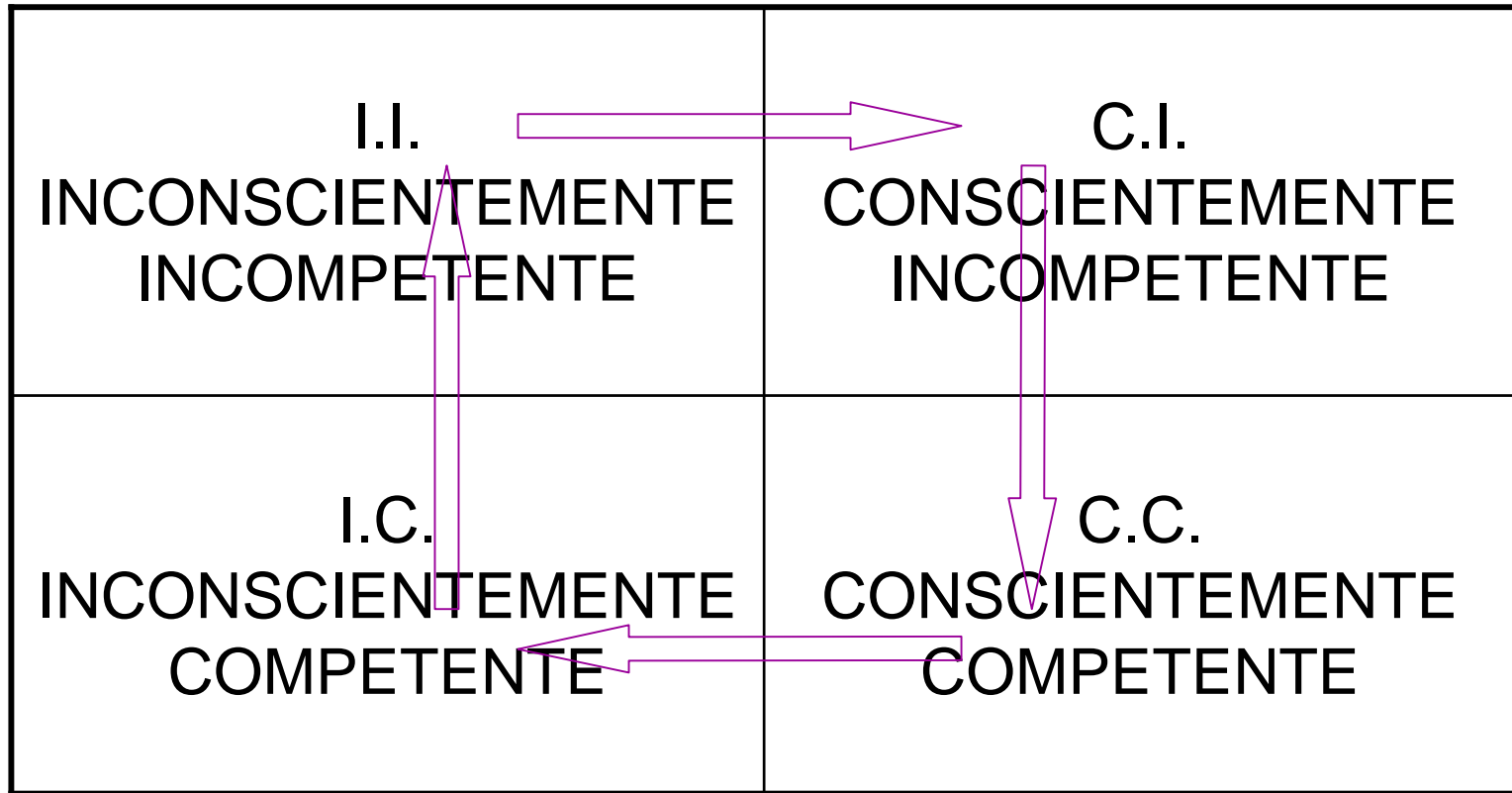


# MODELO INTEGRADOR FOCOS ACTUACIÓN CONSULTOR - COACH

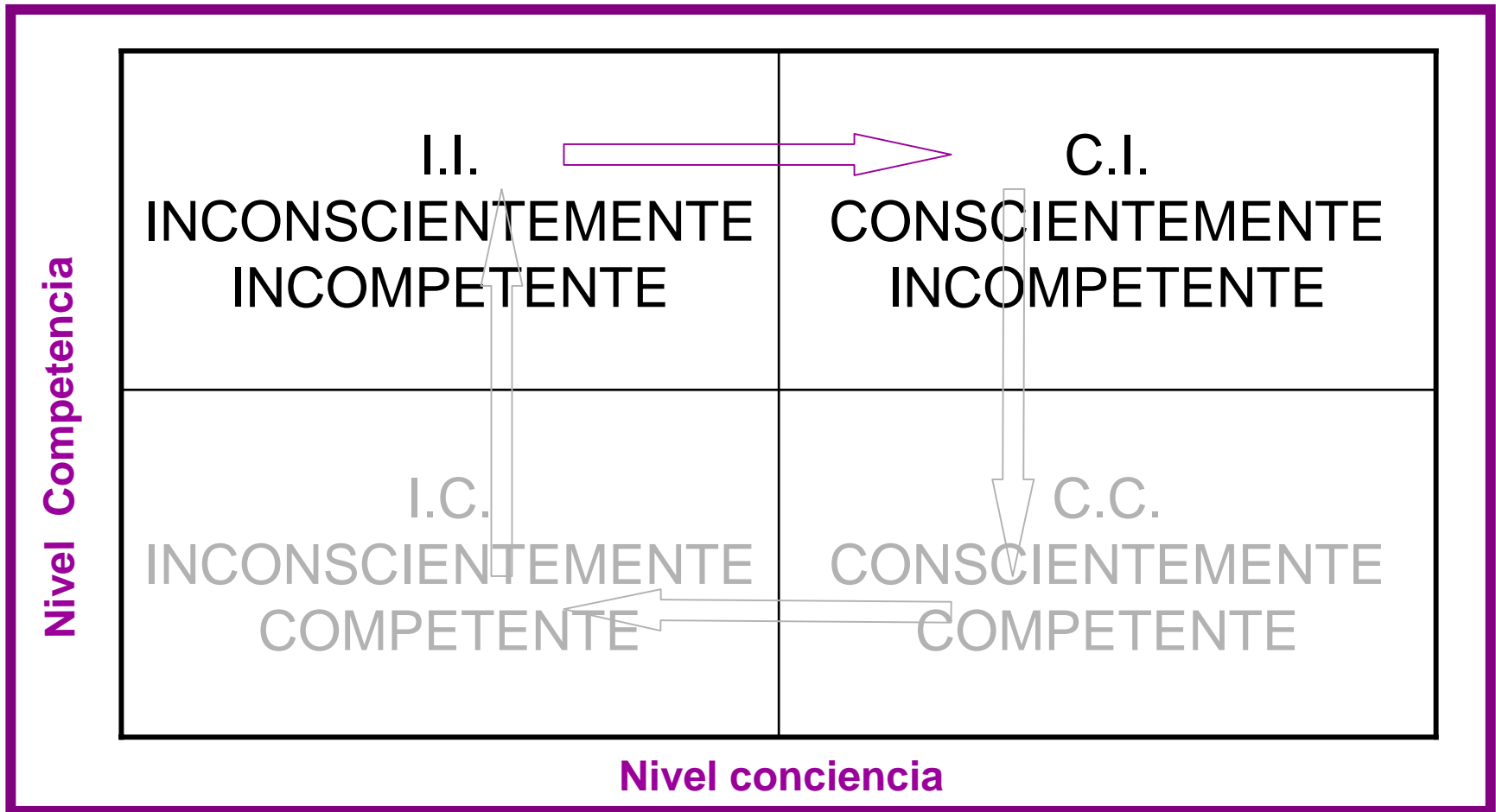
Adaptado de Itamar Rogovsky©  
Cris Bolívar©, 2002



**Nivel Competencia**

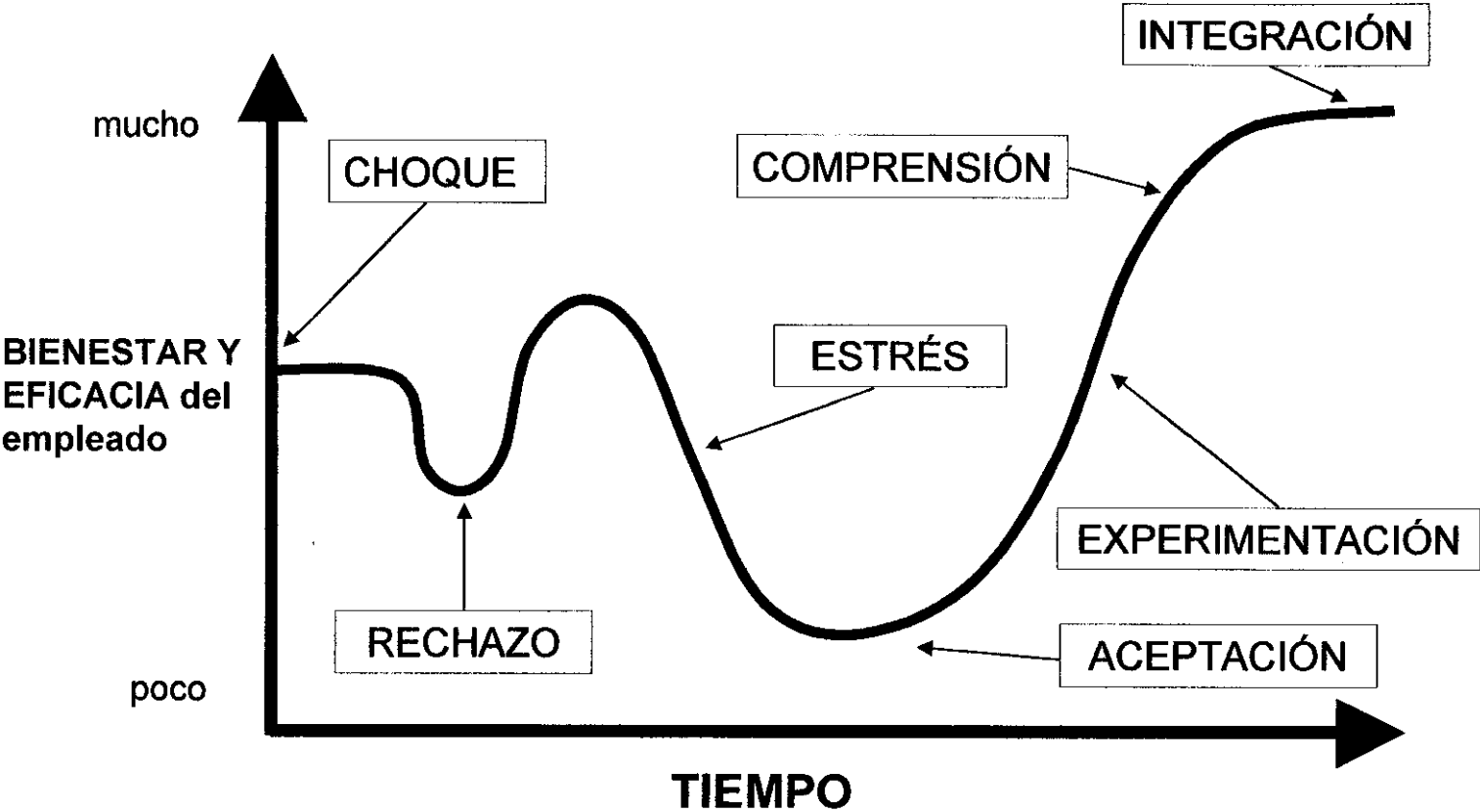


**Nivel conciencia**



**Paso 1:** Tomar conciencia de que podemos y debemos mejorar, de que mis resultados deberían mejorar, de que NO SÉ. Es un proceso **doloroso** y, por tanto, lleno de **barreras defensivas**. Es la **toma de conciencia de la necesidad de cambiar**.

# La curva del bienestar en la transición, en GESTIÓN DEL CAMBIO



# TEORÍA DISONANCIA COGNITIVA de Festinger

“E

S

M

Á

S

F

Á

C

UN

Á

T

Q

U

E

N

P

R

E

J

Albert Einstein

- Necesitamos estar en equilibrio, sentir que estamos en paz, que no hay disonancia.
- Para ello tiene que haber **coherencia** entre lo que hacemos y lo que pensamos y sentimos.
- Por tanto, cuando sentimos que deberíamos hacer otra cosa de la que estamos haciendo, pero ello, inconscientemente, nos asusta demasiado para hacerlo, a fin de volver a sentirnos bien con nosotros mismos, **inventamos excusas que justifican el no poder cambiar**:
  - No tengo tiempo.
  - Soy demasiado mayor.
  - No funcionará.
  - No vale la pena intentarlo.
  - Se ha comprobado que no funciona nunca.
- Podemos percibir estas excusas en los **parargumentos** utilizados y la **lógica particular** utilizada. Se muestran también entonces **distorsiones cognitivas** (generalizaciones, negaciones, ...).

## ■ Los **PARA-ARGUMENTOS**:

Son justificaciones a nuestros prejuicios. No son lógicos. Tratan de demostrar un argumento en lugar de intentar refutarlo. Al ahondar en ellos se ven los agujeros lógicos.

## ■ La **LÓGICA PARTICULAR**:

Es una lógica aparente pero que no se basa en el análisis objetivo de los hechos. Conviene revisar la “escalerilla de resultados”.

## Ejercicio Para-Argumentos I

### “Todos los cuervos son negros”

- “Todos los cuervos son negros” es una afirmación, una **hipótesis**. Para **probarla** hago 4 listas. Pero no quiero revisarlas todas porque quiero ganar tiempo, así que sólo **revisaré las mínimas para tener la información suficiente**.

¿Cuáles reviso?.

■ Todo tipo de cosas no negras. ... ...	■ No cuervos. ... ...	■ Todo tipo de cuervos. ... ...	■ Cosas negras. ... ...
---	-----------------------------	---------------------------------------	-------------------------------

## Ejercicio Para-Argumentos II

### “Todos los cuervos son negros”

<p>■ <b>Todo tipo de cosas no negras.</b></p> <p>Si entre todas las cosas no negras me aparece un cuervo, entonces tengo información útil.</p>	<p>■ <b>No cuervos.</b></p> <p>No aporta información relevante.</p> <p>Trato de probar que la hipótesis es correcta en lugar de intentar refutarla.</p>	<p>■ <b>Todo tipo de cuervos.</b></p> <p>Contiene información de valor. Si me aparece un solo cuervo no negro, entonces ya tengo un argumento.</p>	<p>■ <b>Cosas negras.</b></p> <p>Saber las cosas negras que hay no aporta información relevante.</p> <p>Trato de probar que la hipótesis es correcta en lugar de intentar refutarla.</p>
--	---	--	--

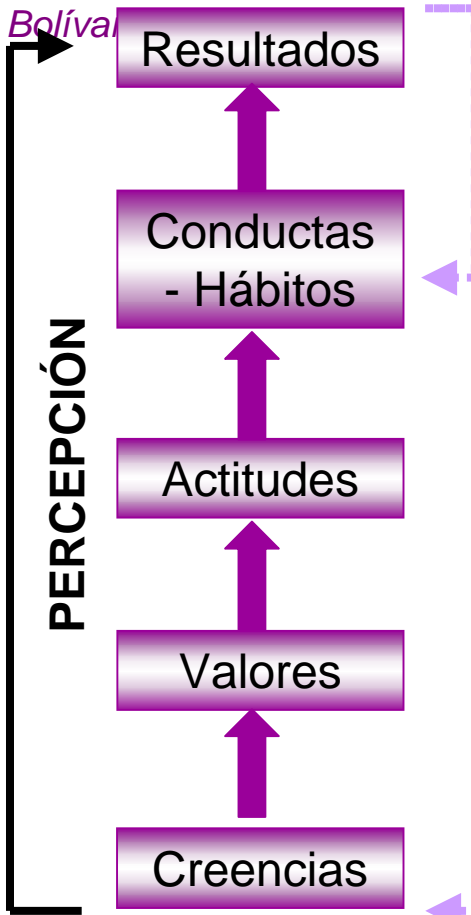
El error tiene que ver con la **DISTORSIÓN POR PROXIMIDAD**, me es más fácil centrarme en lo que es más próximo al concepto.

El conocimiento científico trata de ver por qué no es cierto.



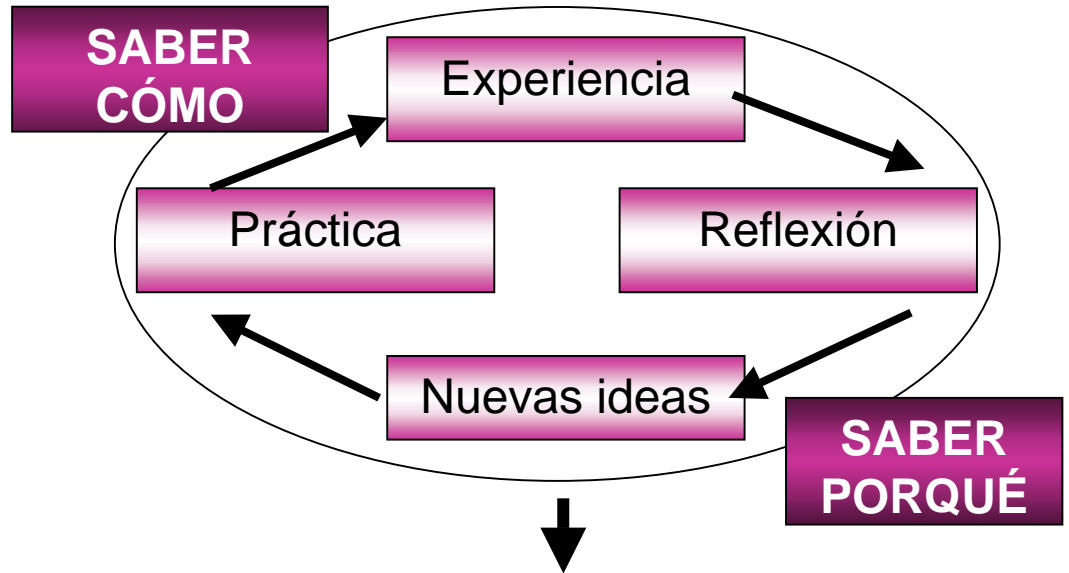
# Escalera del comportamiento humano

Cris Bolívar



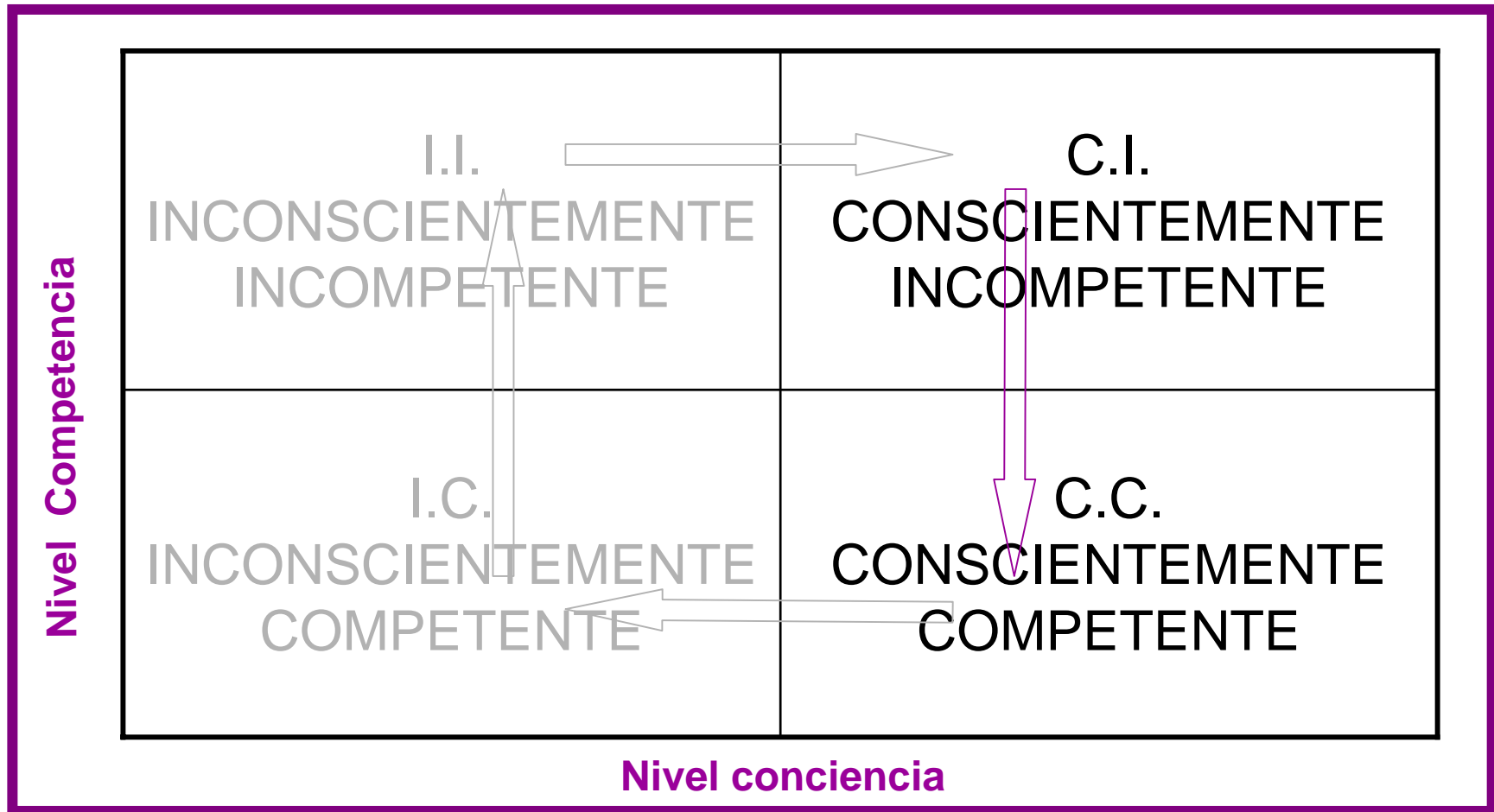
*Aprendizaje lazo simple o de primer orden.*

*Modelo aprendizaje de Kolb*



*Aprendizaje generativo, de lazo doble, o de segundo orden.*

*Chris Argyris*



**Paso 2:** Implica identificar los conocimientos y competencias útiles de los que no lo son. Implica **desaprendizaje** y la **adquisición de nuevas competencias**. Es también un fase de **resistencia** al desaprendizaje y de **estrés** ante el esfuerzo que representa el nuevo aprendizaje.

# HÁBITOS Y CAMBIO



- Si en un proceso de cambio hay algo a lo que debe prestarse máxima atención es a los hábitos. Aunque tal vez en otras circunstancias determinado hábito de comportamiento fuese adecuado, tal vez ahora sólo resulte una amenaza o un peligro para todo el equipo.
- Revisemos nuestros hábitos y veamos cuáles son adecuados y cuáles no bajo las nuevas circunstancias, a fin de ajustar nuestra conducta a las nuevas necesidades.

# COMPETENCIAS



# PASOS PARA DESARROLLAR COMPETENCIAS (McCLELLAND)

## 1. RECONOCIMIENTO

Entender de qué competencias se habla, cuáles son las competencias a que se hace referencia.

## 2. CONTEXTUALIZACIÓN

Situar la competencia que ya se ha entendido, ponerla en el contexto de las personas y ver hasta qué punto esa competencia tiene valor en su caso.

## 3. AUTOEVALUACIÓN

Evaluar si en las situaciones en que se debe actuar de x forma, se hace.

## 4. OBJETIVO DE DESARROLLO Y EXPERIMENTACIÓN

A partir de la autoevaluación, experimentar en un entorno protegido.

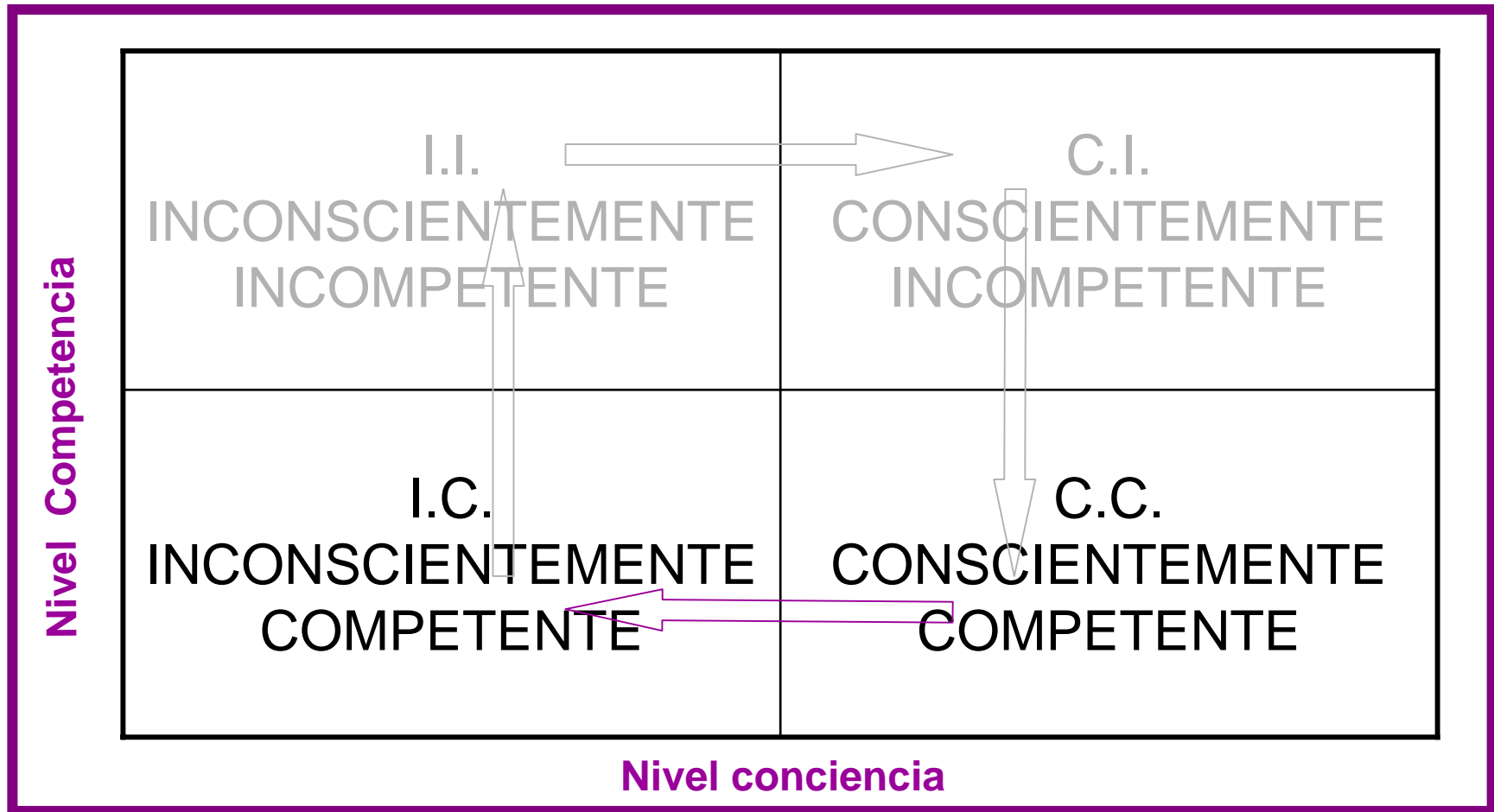
## 5. TRANSFERENCIA

Transferir el aprendizaje al puesto de trabajo o a la vida. Compromiso de aplicación.

## 6. FEEDBACK.

# DESARROLLO INTEGRAL





**Paso 3:** La **práctica y la reflexión** (Kolb) en el proceso de aprendizaje (facilitado por la adquisición y comprensión de nuevos conocimientos y herramientas), facilita el **aprendizaje generativo** y la interiorización del nuevo aprendizaje. Se **automatiza el aprendizaje**, se consolidan nuevos eficaces hábitos.

## TIPOS DE APRENDIZAJE

### ■ El no aprendizaje

Es la repetición de una misma acción sin tener en cuenta el resultado, sin prestar atención a la realimentación.

Ejemplos: Los hábitos, utilizar los mismos guiones sin tener en cuenta el resultado.

### ■ El aprendizaje simple

Es prestar atención a la realimentación y cambiar nuestros actos en función de los resultados obtenidos.

Tanto las opciones como las acciones que se emprenden con este aprendizaje vienen dadas por los modelos mentales propios, que permanecen intactos.

Ejemplos: Ensayo y error; aprendizajes rutinarios; adquisición de una habilidad concreta.

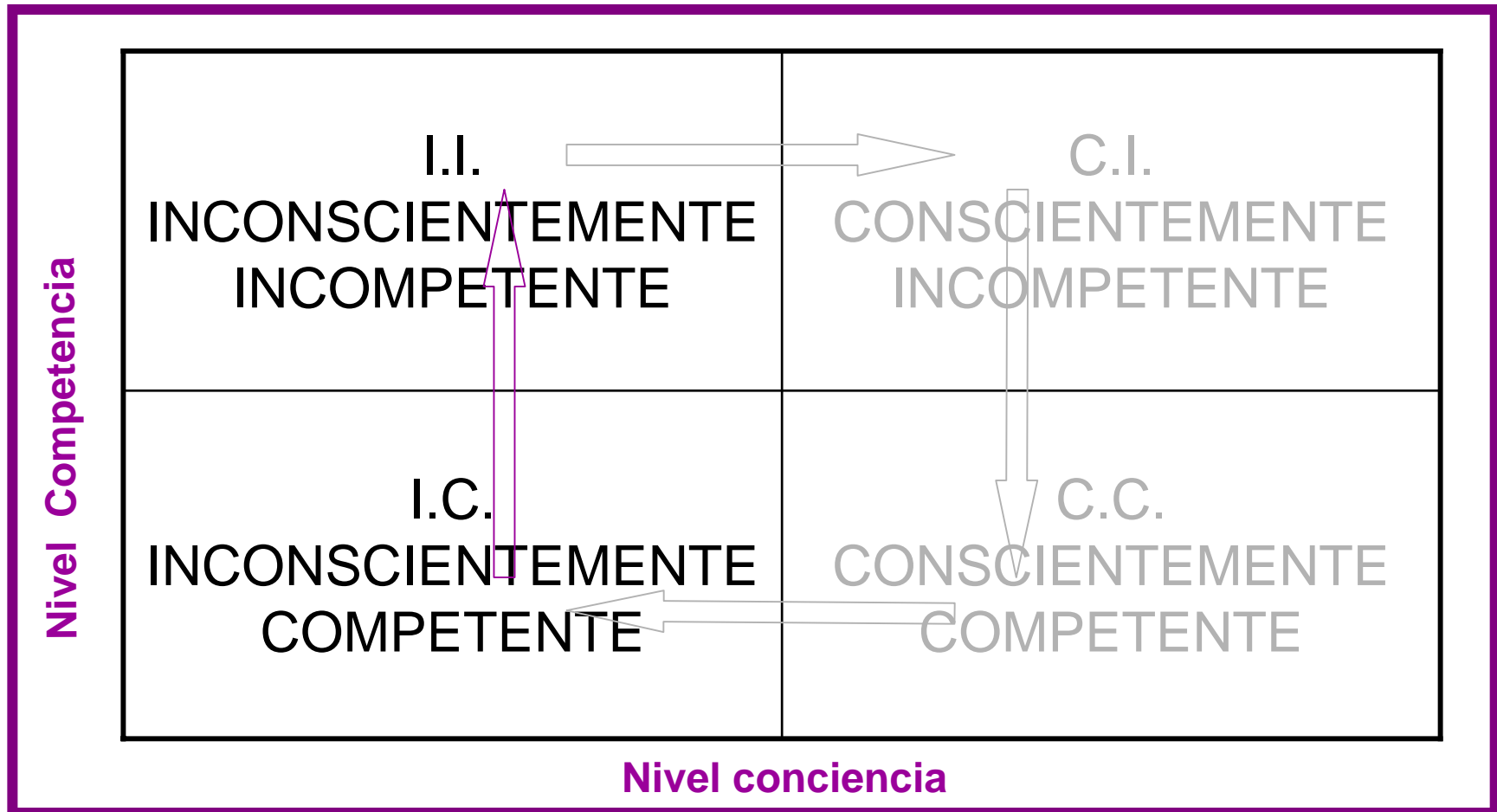
### ■ El aprendizaje generativo

La realimentación influye en los modelos mentales que hemos aplicado en una situación dada y los transforma.

De este modo, surgen nuevas estrategias y nuevos tipos de acciones y experiencias que no habrían sido posibles con anterioridad.

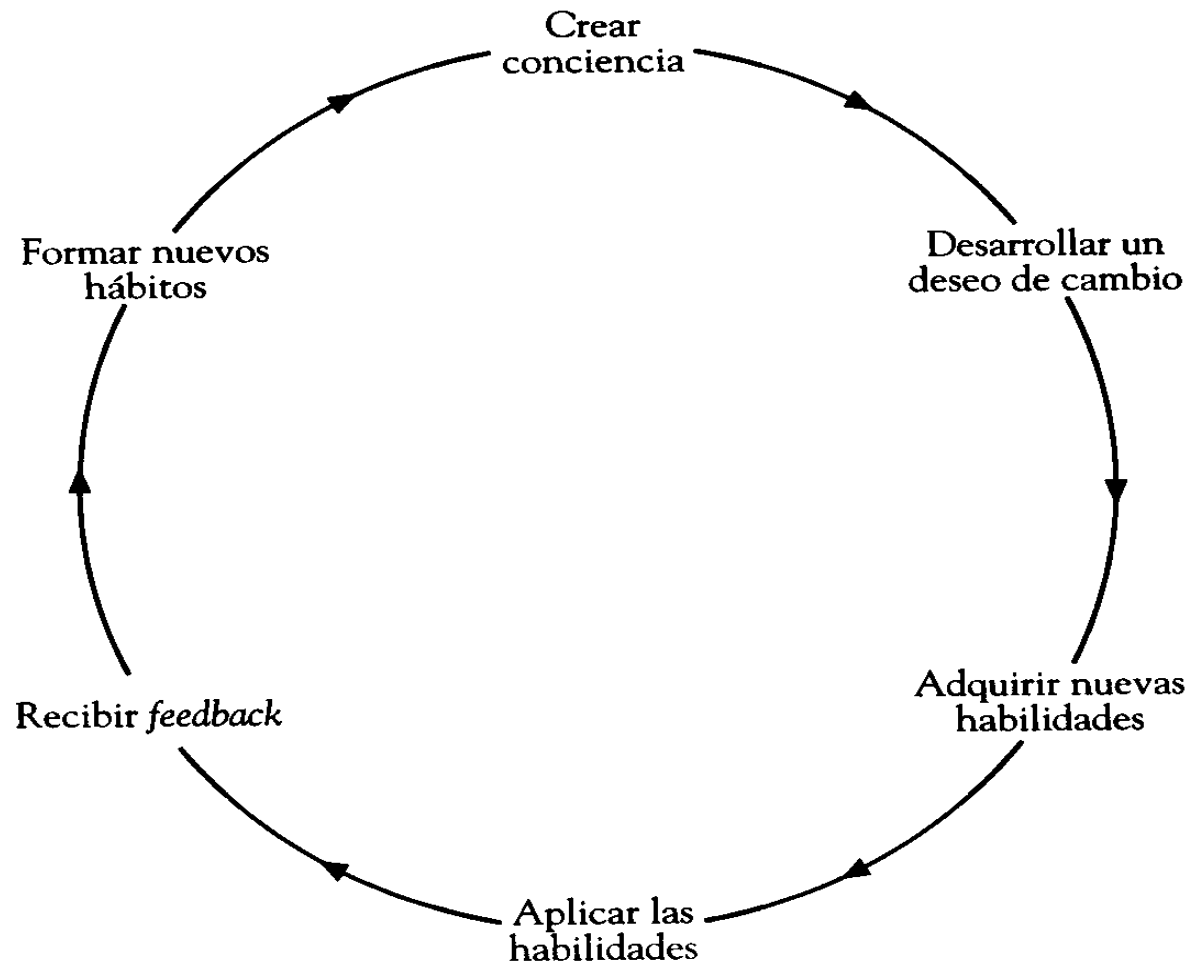
Ejemplos: Aprender a aprender; cuestionar las propias presuposiciones; ver una misma situación de forma diferente.





**Paso 4:** El entorno cambiante lleva a tener hábitos obsoletos. La propia automatización del comportamiento lleva a generar “vicios”. Conviene desarrollar el hábito de la mejora continua para revisar de forma periódica los resultados obtenidos e **identificar nuevas áreas de desarrollo y competencia.**

# UN MODELO DE CAMBIO DE COMPORTAMIENTO



Fuente: "La cara humana del cambio". Galpin. Ed. Díaz de Santos.

**FIGURA 4.3. Un modelo de cambio de comportamiento.**

## FASES DEL COACHING



# FASES DEL COACHING y PASOS APRENDIZAJE

**PASO 1: De II. a C.I.**

**PASO 2: De C.I. A C.C.**

**PASO 3: De C.C. a I.C.**

**PASO 1: De I.C. a I.I.**

**I** Definición y análisis de la situación actual y del coachee dentro de ella.

**II** Definición de los objetivos a alcanzar.

**III** Definición de estrategias y planes de acción.

**IV** Seguimiento del alcance de los objetivos; refuerzo de las mejoras; planificación de acciones futuras.

## Nivel subyacente

Toma de conciencia; desbloques; análisis; herramientas de comprensión del contexto; facilitar el autoconocimiento.

Desbloques; toma de decisiones; toma conciencia decisiones y consecuencias; aumento seguridad; herramientas.

Toma de conciencia alternativas y consecuencias; desbloqueo resistencias; herramientas; facilitar la acción y la planificación; construcción de nuevos hábitos.

Revisión de hábitos; herramientas de seguimiento y lectura situacional.

**"Nada ha cambiado; sólo yo he cambiado; por lo tanto, todo ha cambiado".**

**Marcel Proust**