

## 1. Contexto

La Confianza, “nunca proviene de tener todas las respuestas, sino de estar abierto a todas la preguntas” - *Earl Grey Steven*.

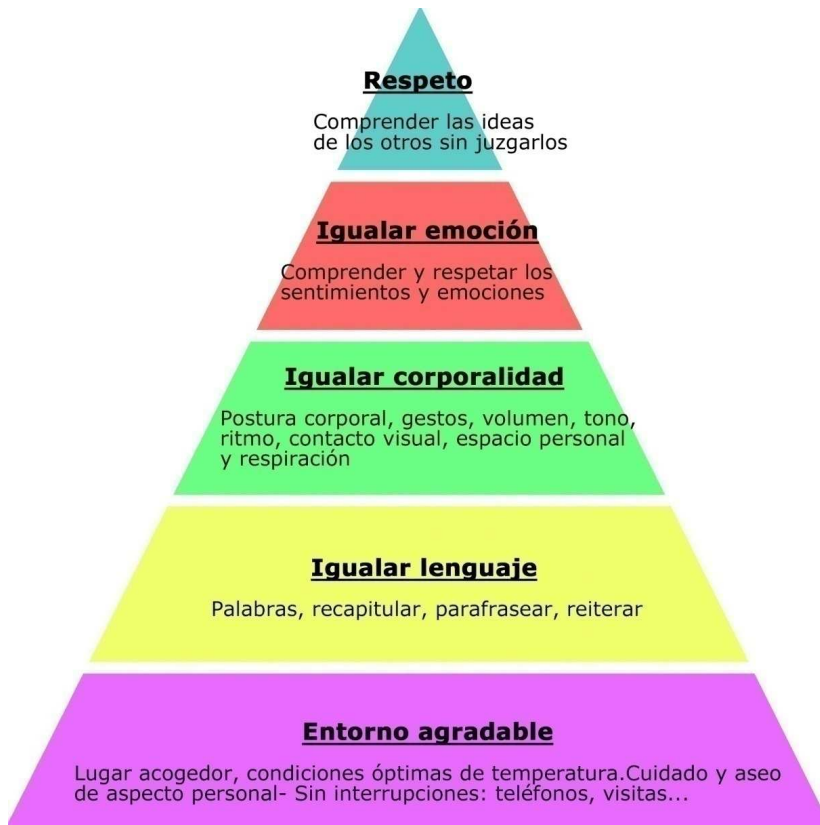


### Recomendaciones:

**Todo encuentro tiene una fase previa de preparación, personal y de entorno.**

- Al comenzar facilitamos un check-in (fase de introducción y rapport) con nuestro interlocutor.
- Es importante cuidar el espacio físico, atender a la persona que supervisamos con espíritu de servicio y cuidar explícitamente los detalles para hacerle sentir cómodo en esta conversación.
- Es aconsejable además acordar las claves que van a acompañarnos en esta conversación y generar una Alianza con el colaborador.
  1. ¿En qué ambiente queremos trabajar?
  2. ¿Qué haremos para ello?
  3. ¿Qué haremos si las cosas se ponen difíciles?
  4. ¿A qué nos comprometemos?
- Escuchar, preguntar y empatizar facilita la comunicación, sintonizar permite encauzarse en una dirección emocionalmente positiva.
- Al comenzar una conversación es importante acordar los tiempos y la estructura de la reunión.

### El Rapport:



### Los tres subdominios:

En una conversación igualamos los tres subdominios:

1. El lenguaje: parafraseamos, resumimos para centrar o pedimos que resuma la otra persona lo más importante.
2. El cuerpo: incluye la postura física, el tono de voz, la respiración. La modalidad no verbal transmite mensaje de tensión o distensión.
3. La emoción: es importante dejar espacio para escucharla, acompañarla y no obviarla.

### La Confianza:

Construir sintonía y sentar las bases para la confianza.

- Relación de respeto e influencia recíprocos.
- Intento sincero de comprender.
- De la sintonía sostenida, nace la confianza.

Generar contexto en 3 ocasiones: durante el año, la preparación y durante la conversación.



### **Preguntas Poderosas**

¿Cómo te encuentras en este momento?

¿Qué te gustaría hablar conmigo en esta conversación?

¿Qué es lo más importante para ti en esta conversación?

¿Cómo valorarías tú el año?

## 2. Realidad

“Los juicios siempre hablan de quienes lo emiten” - *Rafael Echeverría*.



### Fundamentos:

#### Hechos:

- Fundamentan nuestros juicios.
- Son verdaderos o falsos y generalmente aceptados por una comunidad.
- Alientan el aprendizaje.

#### Juicios:

- Cuando emitimos un juicio estamos haciendo una referencia al pasado y a cómo nos relacionamos con él.
- Los juicios hablan de quienes los emiten.
- Todos los juicios tienen una razón de ser, y nos han ayudado en muchas ocasiones.
- Los juicios pueden ser productivos, si nos acercan a nuestro objetivo, o no productivos si nos alejan de ellos.
- Para conversaciones productivas, es importante identificar, fundamentar y reformular los juicios según lo que nos aporten o nos resten.
- Somos libres de elegir los juicios que más nos interesen para acercarnos a otras personas.

#### Columna izquierda:

- Representa nuestras conversaciones privadas y es muy coherente con nuestra esencia.
- Pueden influir de manera consciente o inconsciente a través del lenguaje, el cuerpo o la emoción.
- Siempre está compuesta por nuestra experiencia, juicios, hechos, emociones, etc.
- Puede ayudarnos o limitarnos respecto a nuestro objetivo.

#### Verdad en parte:

- Principio metodológico en el que todos tenemos razón, aunque sólo en parte.
- Suscita posibilidad, apertura, curiosidad y foco en la otra persona.

### **Peticiones y ofertas:**

- Orador: quien emite la petición.
- Oyente: quien recibe la petición.
- Algo que falta: aquello que se pide.
- Tiempo: determinar el espacio temporal de la petición.
- Trasfondo de obiedad: dar por sentado determinadas circunstancias.
- Condiciones de satisfacción: condiciones adicionales para que sea válida la petición.
- Acción involucrada en la petición: qué acciones hay que realizar.
- Una vez que se ha hecho la petición, sinceridad: que no haya doble fondo o doble intención en la petición.
- Supuesto de competencia: que el oyente esté capacitado para cumplir la petición.



### **Preguntas Poderosas**

- ¿Cuál es tu situación?
- ¿Qué has hecho hasta ahora?
- ¿Cómo lo sabes? ¿Qué te lo impide?
- ¿Puedes poner un ejemplo?
- ¿Cómo crees que deberías mejorar la situación?

### 3. Aprendizaje

“Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y lo aprendo.” - *Benjamin Franklin*.

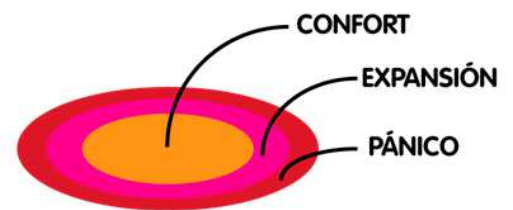


#### Fundamentos:

Podemos identificar tres zonas de aprendizaje:

- Zona de Confort. Esta zona es dónde manejamos el conocimiento adquirido.
- Zona de Expansión. En esta zona es donde principalmente se produce el aprendizaje.
- Zona de Pánico: Aparecen los temores, miedos. Es un lugar donde no estamos preparados para actuar.

#### Zonas de aprendizaje



“Aprendizaje es experiencia, todo lo demás es información”  
(Albert Einstein)

El aprendizaje saca a las personas de su zona de confort y le lleva a su zona de expansión. Querer aprender nos lleva a una situación de responsabilidad, que está ligada a nuestra decisión de acción. Una posición de víctima ante una situación no produce ni acción ni aprendizaje.

#### Feedback:

Consideramos el feedback como un regalo. Es una opinión, no una verdad absoluta. Habla del impacto que generan tus acciones. Dar feedback supone emitir juicios. Es importante la fundamentación de los juicios en hechos y evidencias para poder entender bien el feedback. Somos responsables de los juicios y etiquetas que ponemos a otras personas. Ir libre de etiquetas es la condición ideal para comenzar una conversación. Escuchar a la otra parte su verdad nos ayuda a entender su punto de vista.

#### Claves del feedback

- Conduce a beneficios significativos para el aprendizaje y el desarrollo.
- Puede empeorar el rendimiento y la autoestima si se centra en juicios de valor dirigidos a la persona.
- El uso descriptivo evita que el interlocutor se ponga a la defensiva que conduce a excusas y justificaciones.
- Feedback integral: abarca tanto el resultado como el propio proceso.



- Evita la crítica y ofrece información con la que actuar.
- Activa la responsabilidad y el compromiso



### **Preguntas Poderosas**

¿Qué te ha funcionado hasta ahora?

¿Cuál es tu valoración de la conversación?

¿Qué conclusión sacas?

¿Qué es lo más importante de todo lo dicho?

¿Qué te llevas? ¿Qué has aprendido?

## 4. Opciones

"La excelencia de un líder, se mide por la capacidad para transformar los problemas en oportunidades" - *Peter Drucker*.



### Fundamentos: Las Preguntas Poderosas

- Favorecen el pensamiento reflexivo y aumentan el nivel de consciencia.
- Animar el “empoderamiento” de las personas, al estimularle a que encuentre por sí mismo la solución ideal, en lugar de darle la solución.
- Están orientadas al objetivo y no al problema.
- Se centran en presente/futuro y toman del pasado sólo la información necesaria.
- Desarrollan el aprendizaje, conducen a la acción, retan creencias pasadas.
- Generan energía e interés por explorar.
- Cambian la corporalidad y la emoción.

Tienen las siguientes **características**:

- Son abiertas: Qué, cómo, cuándo, dónde, quién...
- Están libres de juicios y no dirigen.
- Buscan el “Para qué” (motivación).
- Fluyen de forma intuitiva.
- Breves: Cuantas menos palabras, mejor.
- El SILENCIO es una pregunta poderosa.

### Escucha 360°

- Dejar ventilar.
- Estar presente con lenguaje, cuerpo y emoción.
- Focalizar en la escucha del otro.
- Reflejar lo que dice el interlocutor: resumir, espejar, reiterar, parafrasear y clarificar.
- No interrumpir.
- Empatizar.
- Acompañar con gestos de asentimiento.
- No proyectarse en el interlocutor.



### **Recomendaciones:**

Una forma de generar opciones es trabajar desde los tres subdominios, Lenguaje, cuerpo y emoción. Haz las preguntas de una en una y deja que tengan su impacto en el colaborador.



### **Preguntas poderosas**

¿Qué más puedes hacer?

¿Qué pasaría si lo haces y que pasaría si no lo haces?

¿Qué otras opciones has considerado?

## 5. Objetivo

“El reto no es que la gente haga, el reto es que la gente quiera hacer” - *John Withmore*.



### Recomendaciones:

- Entendemos que la mejor forma de predecir el futuro es crearlo. Para ello ponemos foco en el objetivo que queremos conseguir y no en el problema.
- Los objetivos aportan sentido a nuestra vida profesional, nos proporcionan un sentimiento de precisión, nos ayudan a estructurar nuestra actividad y a establecer prioridades.
- Declarar un objetivo desde el “Quiero” compromete con ilusión.
- Los objetivos son integradores de los cambios, aprendizajes y evoluciones que cada uno quiera aportar.



### Fundamentos:

**S (específico) + M (medible) + A (alcanzable) + R (retador) + T (temporizado)**

Además el Objetivo SMART+ tiene como características:

- Expresado en positivo para enfocar hacia la acción.
- Registrado: Para reforzar el nivel de compromiso es importante registrar el objetivo por escrito y mantenerlo bien visible.
- Emociona y es deseado.
- Relevante: importante, significativo.
- Desafiante, retador y motivador.
- Depende de uno mismo.
- Alineado con los objetivos de ENCE.
- Legal, ético, ecológico.

### Distinción Objetivo / Resultado

- Definido, declarado y deseado.
- Aprendizaje durante el proceso.
- Integra la posibilidad de ajustes.
- Posición de responsabilidad y compromiso no de control.



- Valoración como un reto o una posibilidad.
- Mayor distinción en el estado de ánimos.



### **Preguntas Poderosas**

- ¿Qué te gustaría conseguir?
- ¿Cómo te quieres sentir cuando lo consigas?
- ¿Cuánto deseas alcanzar tu objetivo?
- ¿Cuál es la parte más retadora?
- ¿A qué vas a tener que renunciar?
- ¿De qué recursos dispones?
- ¿Qué ayuda necesitas?

## 6. Plan de Acción

“La manera más efectiva de hacerlo, es hacerlo” - *Amelia Earhart*.



### Fundamentos:

En todo plan de acción atenderemos a los siguientes elementos:

<b>Beneficios / Valor</b>	Se trata de preguntar <b>para qué queremos lograr el objetivo.</b>
<b>Recursos disponibles</b>	Recursos, en sentido amplio. Todo aquello de lo que disponemos y que nos va a ayudar a lograr el objetivo (personas, tiempo, modelos, habilidades, conocimientos, actitudes, emociones...).
<b>Recursos necesarios</b>	Recursos que no disponemos en este momento, pero que necesitaríamos para lograr el objetivo. Se trata de ver que podemos hacer para conseguirlos.
<b>Posibles obstáculos</b>	Obstáculos, internos o externos, reales o imaginados, que pueden dificultar la puesta en práctica del plan de acción y el logro del objetivo.
<b>Comunicación</b>	Personas a las que se va a comunicar nuestro objetivo para que nos hagan de “ángeles de la guarda”, de conciencia, de observadores, nos den feedback, nos refuercen, etc. Comunicar el objetivo es muy potente, puesto que le da visibilidad y es un refuerzo más para que nos pongamos en marcha

- Trabajar el plan de acción desde el quiero, la ilusión, el empoderamiento.
- Aprovecharse en las acciones de las fortalezas de las personas y no centrarse en las debilidades.
- Identificar claramente los grandes hitos del plan de acción.
- Dar el mismo valor a recursos disponibles que a los necesarios.



### Preguntas poderosas

¿Cuál es tu plan? ¿Qué harás y cuando?

¿Cuáles son tus siguientes pasos?

¿Qué vas a hacer distinto a partir de ahora?

¿Qué dificultades prevés? ¿Qué vas a ganar?

## 7. Seguimiento

“Cuando el objetivo te parezca difícil, no cambies de objetivo; busca un nuevo camino para llegar a él” - *Confucio*.



### Fundamentos:

- La fase de seguimiento es imprescindible y necesaria en un proceso de desarrollo.
- El seguimiento es integral, es decir, se da a lo largo de todo el año y en todas las fases.
- Es esencial el reconocimiento de todos los avances del colaborador y a la vez analizar y explorar las posibles limitaciones u obstáculos que pueden aparecer durante el año.

Animar y apoyar en todo momento de una manera sincera para fomentar la autoestima y confianza e impulsar la autonomía del colaborador (empoderamiento).



### Preguntas Poderosas

- ¿Cuándo volvemos a vernos?
- ¿Qué hacemos hasta entonces?
- ¿En qué te puedo ayudar?
- ¿Qué crees que me tienes que anticipar?
- ¿Qué será motivo de celebración?

## 8. Cierre

El cierre es parte de la conversación:

- Resume, acuerdos y reconocimiento.
- Compartir aspectos positivos y de mejora.
- Pedir el feedback y consensuar la valoración de la conversación.
- Felicitar, favorecer el empoderamiento y el compromiso.

### ¿Qué se obtiene en una conversación de calidad?

La conversación sitúa a los dos interlocutores en una situación de alineamiento y compromiso mutuo.



### Preguntas de cierre

¿Cuál es tu feedback de nuestra conversación?

¿Qué aspectos destacaría? ¿Qué es lo que más de ha aportado?

¿Te gustaría añadir algo más? ¿Crees que nos ha faltado abordar algún tema?