

“Coaching competencial.

Casos de Coaching ejecutivo con el Bodhi22

www.robortoluna.es

Roberto Luna-Arocas
Presidente AECOP Levante
Asociación de Coaching Profesional
Coaching Ejecutivo-Coaching Europeo

AECOP
EMCC
European Mentoring &
Coaching Council

Coach
Profesional
Senior CS44

Prof. Dpto Dirección de Empresas
Universidad de Valencia

Equipo de Investigación
People No Limits





Centro de Evaluación del Centro Europeo de
Coaching Ejecutivo Metodología Bodhi-22*

Persona a evaluar: Joaquín X X

Estimado Sr/a, está usted participando en un proceso de evaluación competencial de feedback 360°. Tiene un plazo de tres días para realizar la evaluación. El proceso en sí le llevará sólo un par de minutos.

Le rogamos que con la máxima sinceridad evalúe el grado en que **la persona a evaluar** tiene desde nada a mucho (1. nada, 2. poco, 3. regular, 4. bastante y 5. mucho) cada una de las 22 competencias del cuestionario. Este proceso es totalmente anónimo y se analiza automáticamente, por lo que **en ningún caso** su evaluación podrá visualizarse individualmente sino que se agrega a una base de datos conjunta. Para cualquier duda por favor contacten con bodhi22@centrocoaching.es

Para acceder a la evaluación, por favor pulse en el enlace que le aparece a continuación. La evaluación sólo se dará por finalizada cuando usted marque la opción de enviar los datos y posteriormente deberá confirmar con el botón aceptar.

Gracias de nuevo por su participación.

www.centrocoaching.es/bodhi22

Centro Europeo de Coaching Ejecutivo
www.centrocoaching.com

Bodhi 22: sistema de evaluación competencial de feedback 360° para el coaching ejecutivo
bodhi22@centrocoaching.es

Nivel del evaluador: Superior Colaborador Autoevaluación

Marque con una X según se ajuste a las competencias al evaluar a _____.

Nada Poco Regular Bastante Mucho

1. Flexibilidad: es capaz de cambiar de decisión contemplando otras realidades diferentes a las suyas.....	1	2	3	4	5
2. Orientación al logro: se esfuerza por conseguir lo que se propone, sin quedarse en el mundo de las ideas, logrando obtener resultados tangibles.....	1	2	3	4	5
3. Orientación a la calidad: intenta hacer de cada caso un momento de excelencia en su aportación, consiguiendo lo mejor de sí mismo.....	1	2	3	4	5
4. Liderazgo: sus ideas, planteamientos y acciones consiguen hacer de él/ella un líder en su entorno.....	1	2	3	4	5
5. Coach/Entrenador: se esfuerza por desarrollar a los demás que le rodean en el entorno para que puedan dar su máximo potencial.....	1	2	3	4	5
6. Trabajo en equipo: tiene una clara orientación al trato con los demás, a trabajar con otras personas y a obtener lo mejor de todos desde la conciencia de equipo.....	1	2	3	4	5
7. Mentalidad estratégica: analiza con detalle las diversas situaciones y tiene en cuenta planificando sus actuaciones no sólo el a corto plazo.....	1	2	3	4	5
8. Mentalidad de talento: Contempla cada situación desde la excelencia tanto en los servicios como en las personas, siendo práctico y teniendo una visión global capaz de plantear escenarios futuros.....	1	2	3	4	5
9. Solucionador de conflictos: no huye de los conflictos ni pone excusas, afronta con decisión los problemas para atajarlos cuanto antes con las personas e información adecuada.....	1	2	3	4	5
10. Innovador: plantea escenarios de innovación para avanzar y progresar.....	1	2	3	4	5
11. Orientación hacia el aprendizaje: aprende de todo y de todos sin importar le rangos ni situaciones, incorporándolo a su desarrollo profesional.....	1	2	3	4	5
12. Autoconciencia: se cuestiona sus decisiones para poder aprender de ellas, y consulta a su gente para conocer otros criterios diferentes, analiza sus áreas donde mejorar para seguir avanzando profesionalmente.....	1	2	3	4	5
13. Transparencia: cuando se habla con él/ella genera confianza y transparencia, sin rodeos y con información veraz.....	1	2	3	4	5
14. Orientación al cliente: se pone en el lugar del cliente con facilidad dando prioridad a la comprensión de todo su entorno (clientes internos-compañeros y clientes externos).....	1	2	3	4	5
15. Emprendedor: sus ideas trata de llevarlas adelante no quedándose en la mera formulación, tiene iniciativa y empuje en sus proyectos.....	1	2	3	4	5
16. Exhaustivo en información: analiza toda la información que puede con exhaustividad consultando todas las bases de datos, informes y medios de los que dispone. Intenta estar al día en la información divulgativa y técnica.....	1	2	3	4	5
17. Capacidad de abstracción: no se queda en los detalles e intenta integrar la información en conceptos más abstractos relacionándolos.....	1	2	3	4	5
18. Inteligencia emocional: empatiza y conecta con los sentimientos propios y de los demás sin dejarse avasallar y expresando sus propias emociones.....	1	2	3	4	5
19. Conciliador: Busca acuerdos analizando las diferentes situaciones.....	1	2	3	4	5
20. Gestor del tiempo: encuentra tiempo para las cosas importantes sabiendo manejar las situaciones urgentes.....	1	2	3	4	5
21. Comunicador: se expresa con claridad y locuacidad sin rodeos y sabiendo utilizar las palabras y gestos adecuados, transmitiendo tanto el lenguaje verbal como no verbal.....	1	2	3	4	5
22. Ética y respeto: sabe tratar con todo tipo de personas con la suficiente consideración.....	1	2	3	4	5

CASO 1: Joaquín

Antecedentes del caso

Joaquín tiene 36 años, es un **técnico especialista en nuevas tecnologías** y su gran talento le ha hecho montar recientemente una empresa de alta tecnología. Sin embargo, Joaquín es consciente que **nunca ha llevado una empresa** y por lo tanto tiene carencias tanto en liderazgo, toma de decisiones así como visión de negocio. Por ello, ha contactado con un coach intentando **prever posibles problemas** procedentes de su perfil competencial.

El primero contacto fue precisamente conocer el porqué de la necesidad de Joaquín de un coach, indicando por lo tanto un compromiso por mejorar y por comprender cómo hacerlo mejor. De hecho, **había tenido ya varios problemas con el personal** de modo serio y se había dado cuenta que el tema de dirigir personas no era tan fácil, más aún en un mundo tan competitivo y específico como el de las nuevas tecnologías.

A pesar que tenía una actitud muy favorable hacia el coaching y hacia el coach, se podría decir que en el fondo latía una especie de proteccionismo a su ego y a su talento profesional. De hecho, venía porque se lo había sugerido un socio de gran estima para Joaquín y no había querido defraudarle. Lo que había parecido un gran comienzo se fue nublando poco a poco, para descubrir que en realidad Joaquín no estaba buscando realmente ayuda. Atribuía todos sus problemas con el personal precisamente a lo complejo de la naturaleza humana. Y por lo tanto, siempre decía “es muy difícil encontrar buen personal, aquí nadie quiere trabajar realmente”.

Dado que Joaquín tenía un **nivel técnico bastante elevado**, y era muy reconocido en su **talento profesional**, no temía nada de la sesión con el coach. Es más parecía que esperaba que el coach le corroborara todo. Por lo tanto, hacía una atribución externa clara a toda su problemática.

El coach decidió obtener un **perfil competencial de Joaquín** para comprobar los límites de este talento profesional. A simple vista parecía el típico caso de talento profesional muy centrado en los conocimientos pero muy poco en las actitudes o habilidades. Del mismo modo, le pareció que precisamente por esa atribución externa tendía a no escuchar u observar realmente el entorno, por lo que podría esperarse que tuviera problemas para codificar las señales no verbales así como para tener empatía con su gente.

Competencia Bodhi-22

Centro Europeo de Coaching Ejecutivo

El camino de las 22 competencias

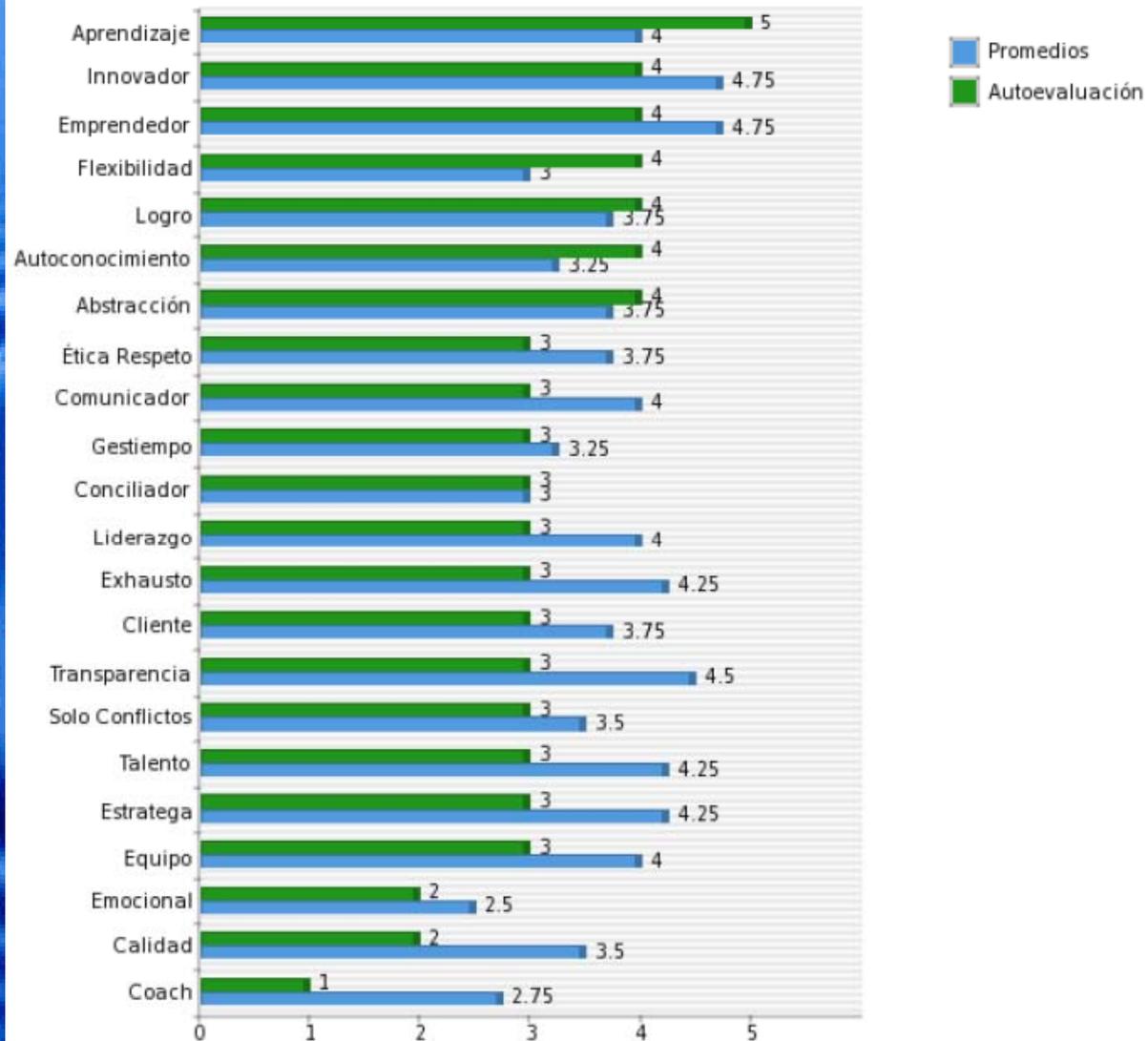
Nivel del evaluador:

Seleccionar nivel ▼

Selecciona la opción según se ajuste a las competencias del evaluado.

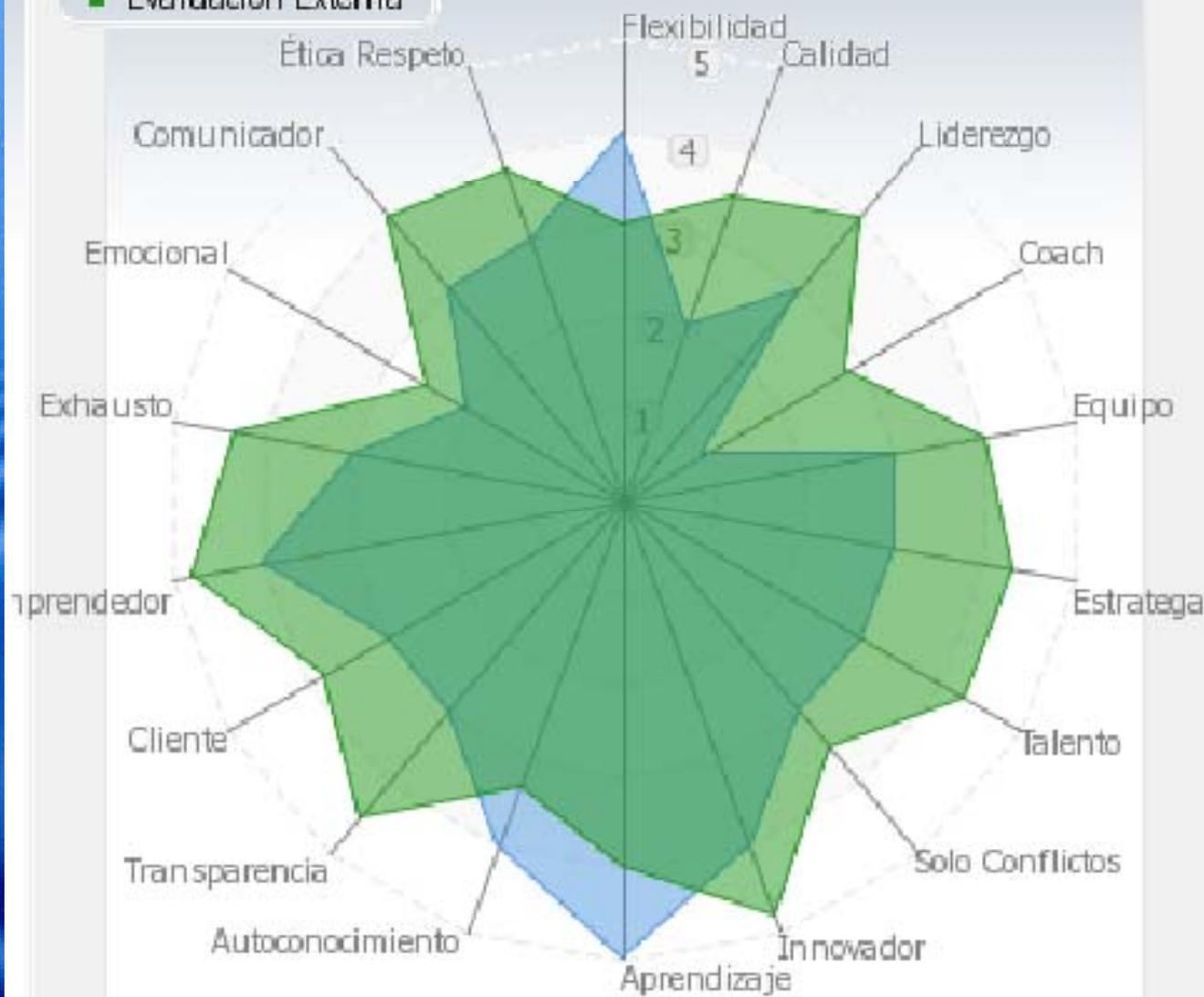
#	Descripción	Nada	Poco	Regular	Bastante	Mucho
1	Flexibilidad: es capaz de cambiar de decisión contemplando otras realidades diferentes a las suyas.	<input type="radio"/>				
2	Orientación al logro: se esfuerza por conseguir lo que se propone, sin quedarse en el mundo de las ideas, logrando obtener resultados tangibles.	<input type="radio"/>				
3	Orientación a la calidad: intenta hacer de cada caso un momento de excelencia en su aportación, consiguiendo lo mejor de sí mismo.	<input type="radio"/>				
4	Liderazgo: sus ideas, planteamientos y acciones consiguen hacer de él/ella un líder en su entorno.	<input type="radio"/>				
5	Coach/Entrenador: se esfuerza por desarrollar a los demás que le rodean en el entorno para que puedan dar su máximo potencial.	<input type="radio"/>				
6	Trabajo en equipo: tiene una clara orientación al trato con los demás, a trabajar con otras personas y a obtener lo mejor de todos desde la conciencia de equipo.	<input type="radio"/>				
7	Mentalidad estratégica: analiza con detalle las diversas situaciones y tiene en cuenta planificando sus actuaciones no sólo el a corto plazo	<input type="radio"/>				
8	Mentalidad de talento: Contempla cada situación desde la excelencia tanto en los servicios como en las personas, siendo proactivo y teniendo una visión global capaz de plantear escenarios futuros.	<input type="radio"/>				

Las 22 Competencias



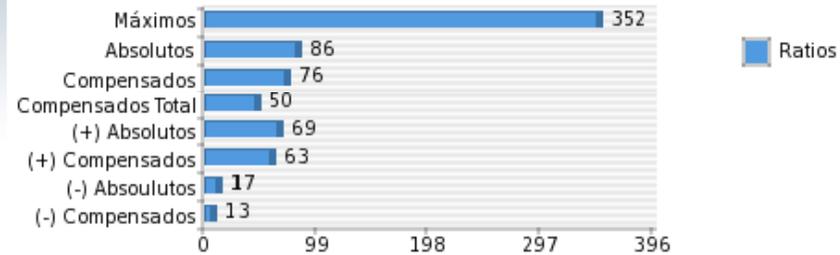
Gaps

- Autoevaluación
- Evaluación Externa



Ratios

Muestra de Ratios



Discrepancia de la evaluación

\sum Gaps Absolutos: 86
 Ratio de

$$\frac{\text{Gaps Absolutos}}{\text{Valor Maximo de Gaps}} = \frac{\sum 86}{352} = 0.24$$

Discrepancia Compensada

\sum Gaps Compensados 76
 Ratio de

$$\frac{\sum \text{Gaps Compensados}}{\text{Gaps Absolutos}} = \frac{76}{86} = 0.88$$

 Ratio de

$$\frac{\sum \text{Gaps Compensados}}{\text{Valor Maximo de Gaps}} = \frac{76}{352} = 0.22$$

Discrepancia Positiva Absoluta

\sum Gaps (+) Absolutos 69
 Ratio de

$$\frac{\text{Gaps (+) Absolutos}}{\text{Valor Maximo de Gaps}} = \frac{\sum 69}{352} = 0.2$$

Discrepancia Positiva Compensada

\sum Gaps (+) Compensados 63
 Ratio de

$$\frac{\sum \text{Gaps (+) Compensados}}{\text{Gaps Compensados}} = \frac{63}{76} = 0.83$$

 Ratio de

$$\frac{\sum \text{Gaps (+) Compensados}}{\text{Valor Maximo de Gaps}} = \frac{63}{352} = 0.18$$

Discrepancia Negativa Absoluta

\sum Gaps (-) Absolutos: 17
 Ratio de

$$\frac{\text{Gaps (-) Absolutos}}{\text{Valor Maximo de Gaps}} = \frac{\sum 17}{352} = 0.04$$

Discrepancia Negativa Compensada

\sum Gaps (-) Compensados 13
 Ratio de

$$\frac{\sum \text{Gaps (-) Compensados}}{\text{Gaps (-) Absolutos}} = \frac{13}{17} = 0.17$$

 Ratio de

$$\frac{\sum \text{Gaps (-) Compensados}}{\text{Valor Maximo de Gaps}} = \frac{13}{352} = 0.14$$

- Metacompetencias
- Evaluación Organización Promedios



- Metacompetencias
- Evaluación Comparada con Medias Directivas Muestras Nacional



BODHI22 EN FICHA DE COACHING EJECUTIVO ZONAS

CIEGAS, DE EQUILIBRIO O DE POTENCIACION

Zona Ciega Negativa

Zona Ciega Positiva

Flexibilidad
Autoconocimiento

Liderazgo
Equipo
Estratega
Talento
Transparencia
Exhausto
Comunicador

Equilibrar Area de Mejora

Desarrollar Area de Mejora

Calidad
Coach
Solo Conflictos
Cliente
Emocional
Etica Respeto

Equilibrar Punto Fuerte

Desarrollar Punto Fuerte

Aprendizaje

Innovador
Emprendedor

BODHI22 EN FICHA DE COACHING EJECUTIVO

ZONAS EQUILIBRADAS

Area de Mejora

Punto Fuerte

Logro
Abstraccion
Conciliador
Gesttiempo

ZONA CIEGA GAPS Y FIT-ACCIONES

HOJA DE VALORACION DE ACCIONES Y ESTRATEGIAS GENERALES

OBJETIVO	TIEMPO	COMPETENCIAS QUE APOYAN	COMPETENCIAS QUE FRENAN
HITOS	TIEMPOS	RECURSOS	APOYOS
1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.
3.	3.	3.	3.
COMENTARIOS			

3 hitos:

- (1) conseguir reducir el tiempo de las reuniones mejorando su efectividad;
- (2) encontrar más tiempo para pasar con su familia;
- (3) buscar tiempo para un hobby especial que no había desarrollado desde hacía años.

Hito 1

6 meses

- zona ciega positiva: Trabajo en equipo, comunicador, talento, liderazgo y estratega
- áreas de mejora de la zona equilibrada: gestión del tiempo
- Recursos: se formó en un curso presencial sobre gestión del tiempo, y se le recomendó bibliografía de lectura. Así también, se le regaló un reloj grande y llamativo para que fuera consciente en todo momento del tiempo, y de este modo poder analizar sus tiempos en los diferentes espacios de la empresa.
- Apoyo: su socio laboral, de un empleado y amigo de la empresa y de su pareja.

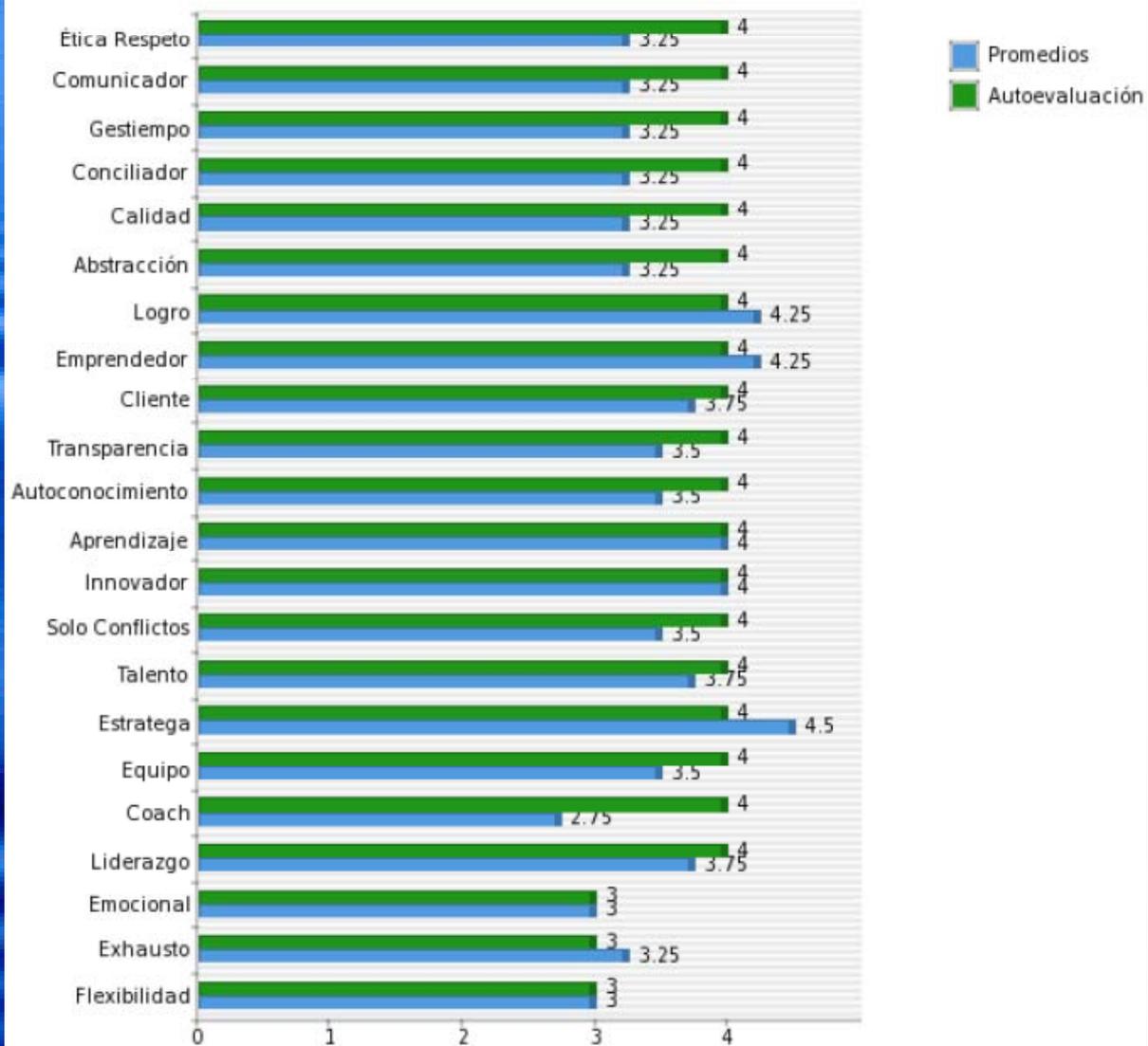
CASO 2: Jose Carlos

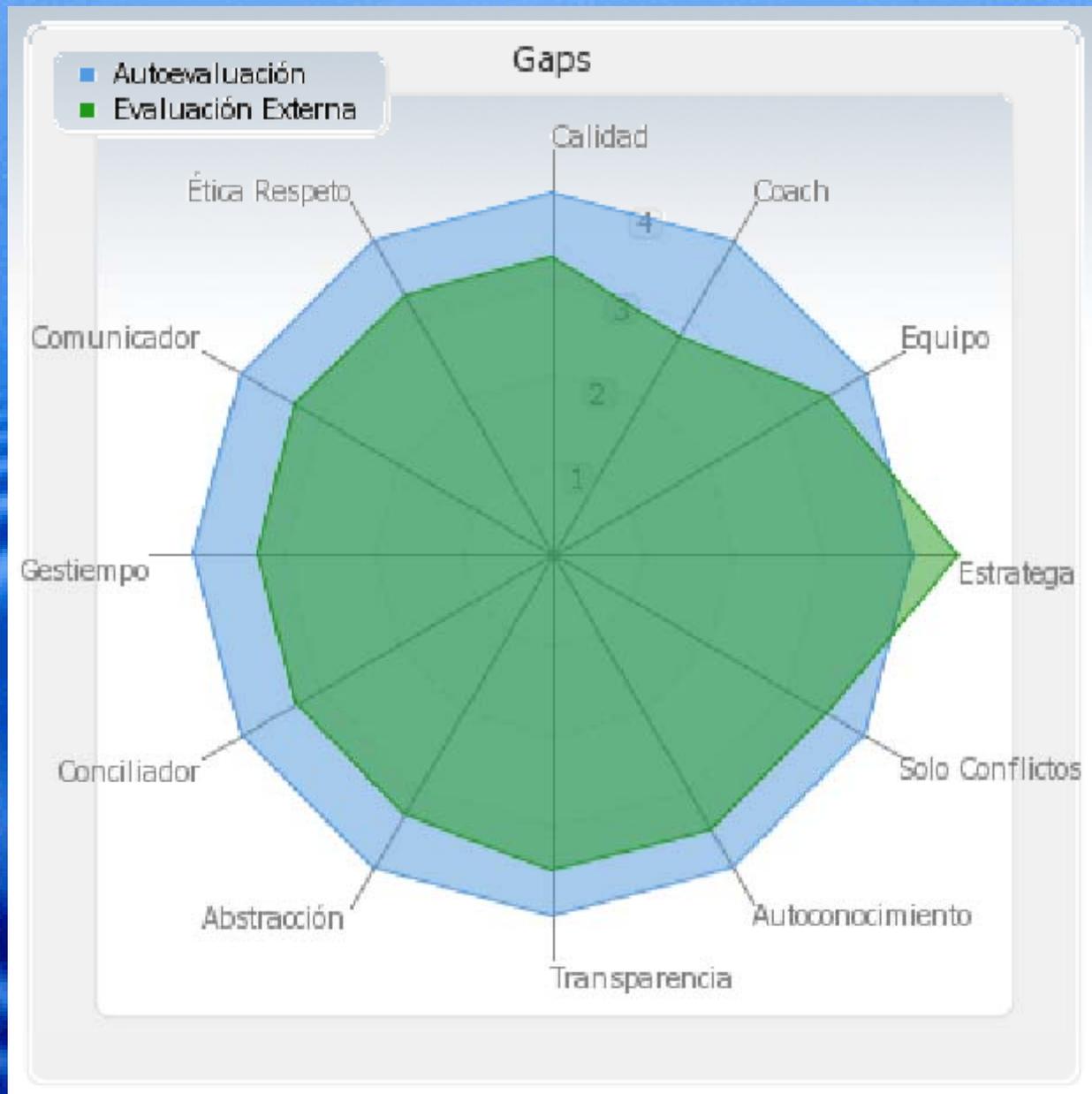
Antecedentes del caso

Jose Carlos es **Director General** de una empresa del sector hospitalario con más de 240 empleados. Sus comienzos fueron muy humildes y fruto de su esfuerzo ha conseguido levantar la empresa actual. Es una persona hecha a sí misma, con gran capacidad comercial y con una dedicación al trabajo completa. En los últimos años ha notado que cada vez son más los **problemas en su empresa con los recursos humanos**. Eso ha hecho que recientemente contrataran una nueva directora de recursos humanos que ha traído nuevos métodos y procedimientos sobre gestión del talento y desarrollo organizativo. Atraído por toda esa nueva corriente de aire fresco en los recursos humanos **ha querido ser de los primeros en probar el feedback 360° y el coaching**.



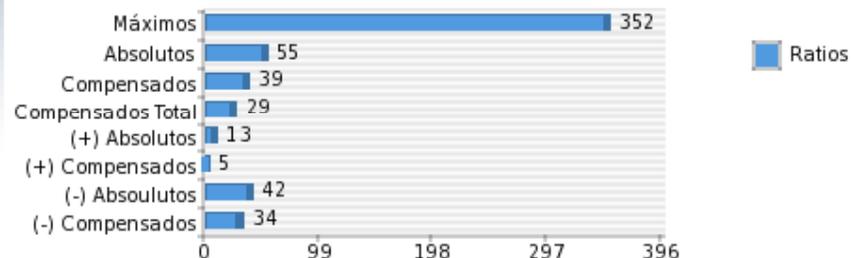
Las 22 Competencias





Ratios

Muestra de Ratios



Discrepancia de la evaluación

\sum Gaps Absolutos: 55
 Ratio de

$$\frac{\text{Gaps Absolutos}}{\text{Valor Maximo de Gaps}} = \frac{\sum 55}{352} = 0.16$$

Discrepancia Compensada

\sum Gaps Compensados 39
 Ratio de

$$\frac{\sum \text{Gaps Compensados}}{\text{Gaps Absolutos}} = \frac{39}{55} = 0.71$$

 Ratio de

$$\frac{\sum \text{Gaps Compensados}}{\text{Valor Maximo de Gaps}} = \frac{39}{352} = 0.11$$

Discrepancia Positiva Absoluta

\sum Gaps (+) Absolutos 13
 Ratio de

$$\frac{\text{Gaps (+) Absolutos}}{\text{Valor Maximo de Gaps}} = \frac{\sum 13}{352} = 0.04$$

Discrepancia Positiva Compensada

\sum Gaps (+) Compensados 5
 Ratio de

$$\frac{\sum \text{Gaps (+) Compensados}}{\text{Gaps Compensados}} = \frac{5}{39} = 0.13$$

 Ratio de

$$\frac{\sum \text{Gaps (+) Compensados}}{\text{Valor Maximo de Gaps}} = \frac{5}{352} = 0.01$$

Discrepancia Negativa Absoluta

\sum Gaps (-) Absolutos: 42
 Ratio de

$$\frac{\text{Gaps (-) Absolutos}}{\text{Valor Maximo de Gaps}} = \frac{\sum 34}{352} = 0.1$$

Discrepancia Negativa Compensada

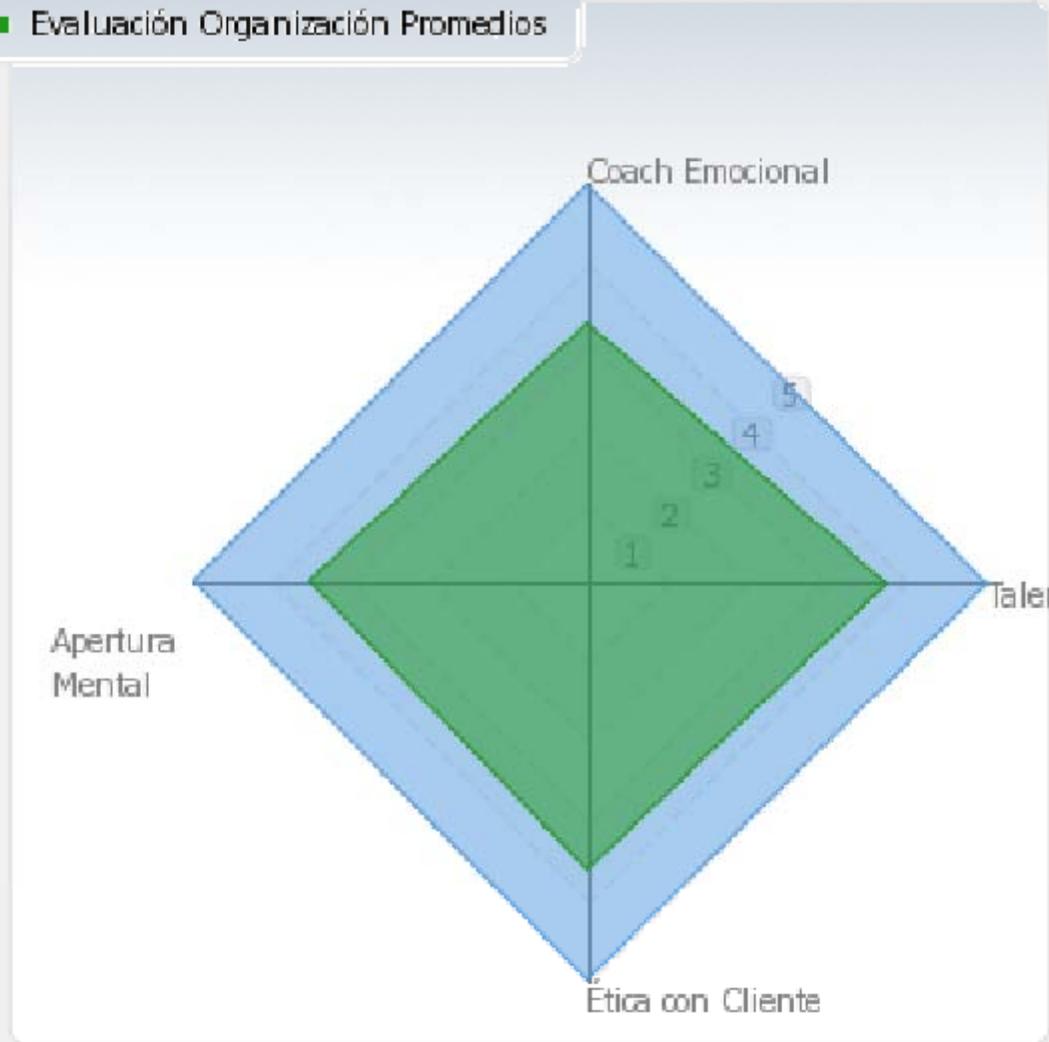
\sum Gaps (-) Compensados 34
 Ratio de

$$\frac{\sum \text{Gaps (-) Compensados}}{\text{Gaps (-) Absolutos}} = \frac{34}{34} = 0.87$$

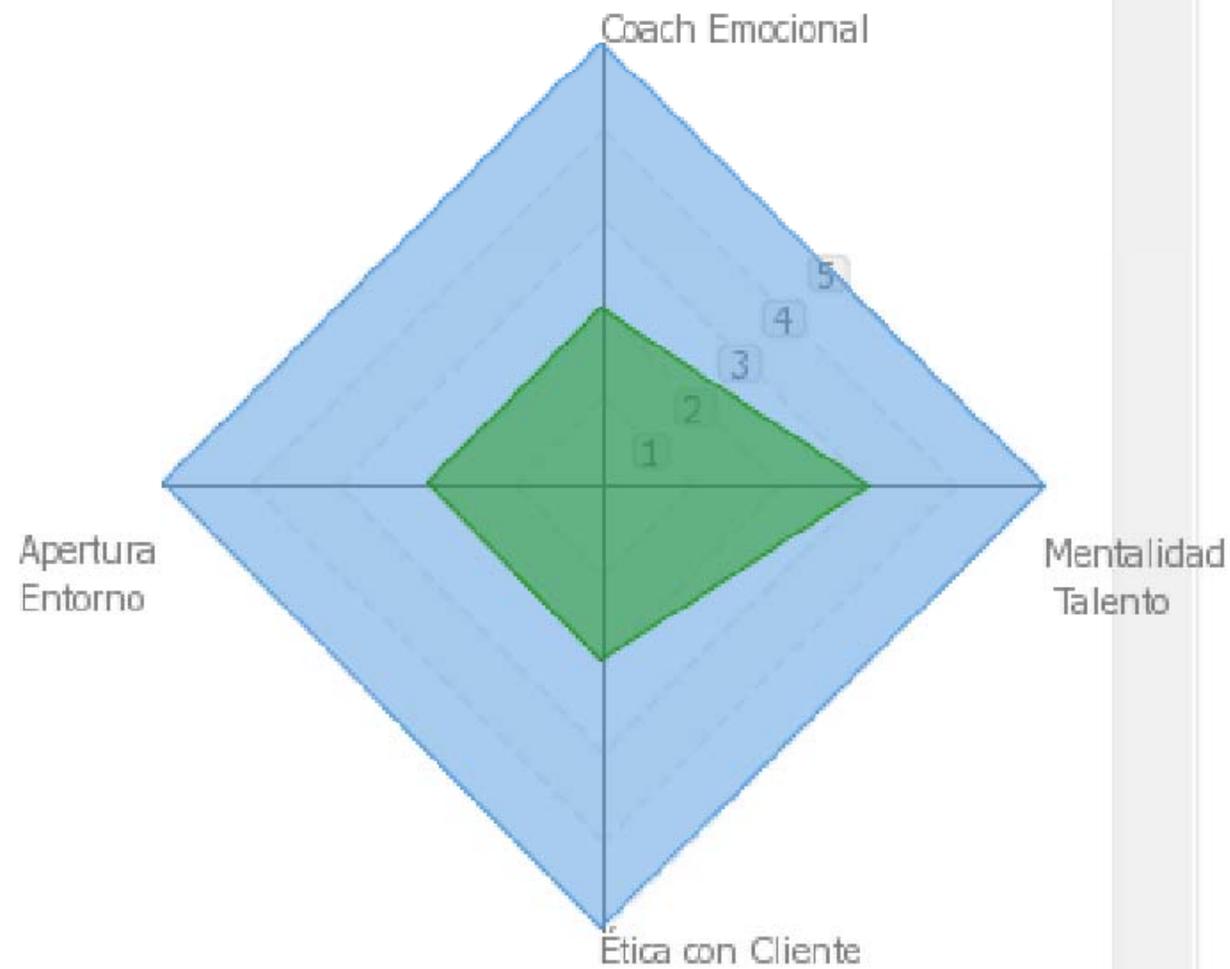
 Ratio de

$$\frac{\sum \text{Gaps (-) Compensados}}{\text{Valor Maximo de Gaps}} = \frac{34}{352} = 0.08$$

- Metacompetencias
- Evaluación Organización Promedios



- Metacompetencias
- Evaluación Comparada con Medias Directivas Muestras Nacional



BODHI22 EN FICHA DE COACHING EJECUTIVO ZONAS

CIEGAS, DE EQUILIBRIO O DE POTENCIACION

Zona Ciega Negativa

Zona Ciega Positiva

Calidad
Coach
Equipo
Solo Conflictos
Autoconocimiento
Transparencia
Abstraccion
Conciliador
Gest tiempo
Comunicador
Etica Respeto

Equilibrar Area de Mejora

Desarrollar Area de Mejora

Equilibrar Punto Fuerte

Desarrollar Punto Fuerte

Estrategia

BODHI22 EN FICHA DE COACHING EJECUTIVO

ZONAS EQUILIBRADAS

Area de Mejora

Flexibilidad
Liderazgo
Talento
Cliente
Exhausto
Emocional

Punto Fuerte

Logro
Innovador
Aprendizaje
Emprendedor

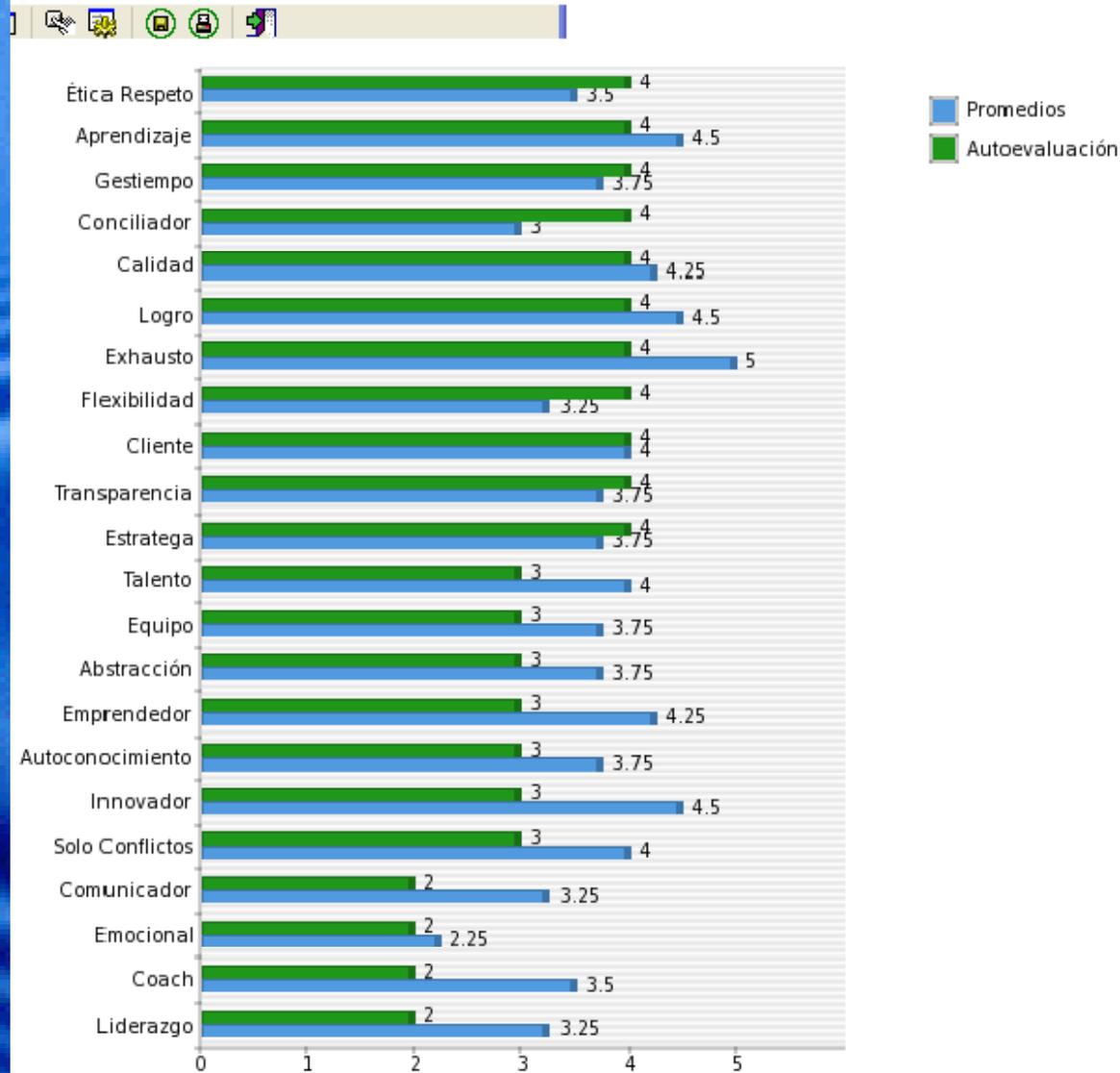
CASO 3: Miguel

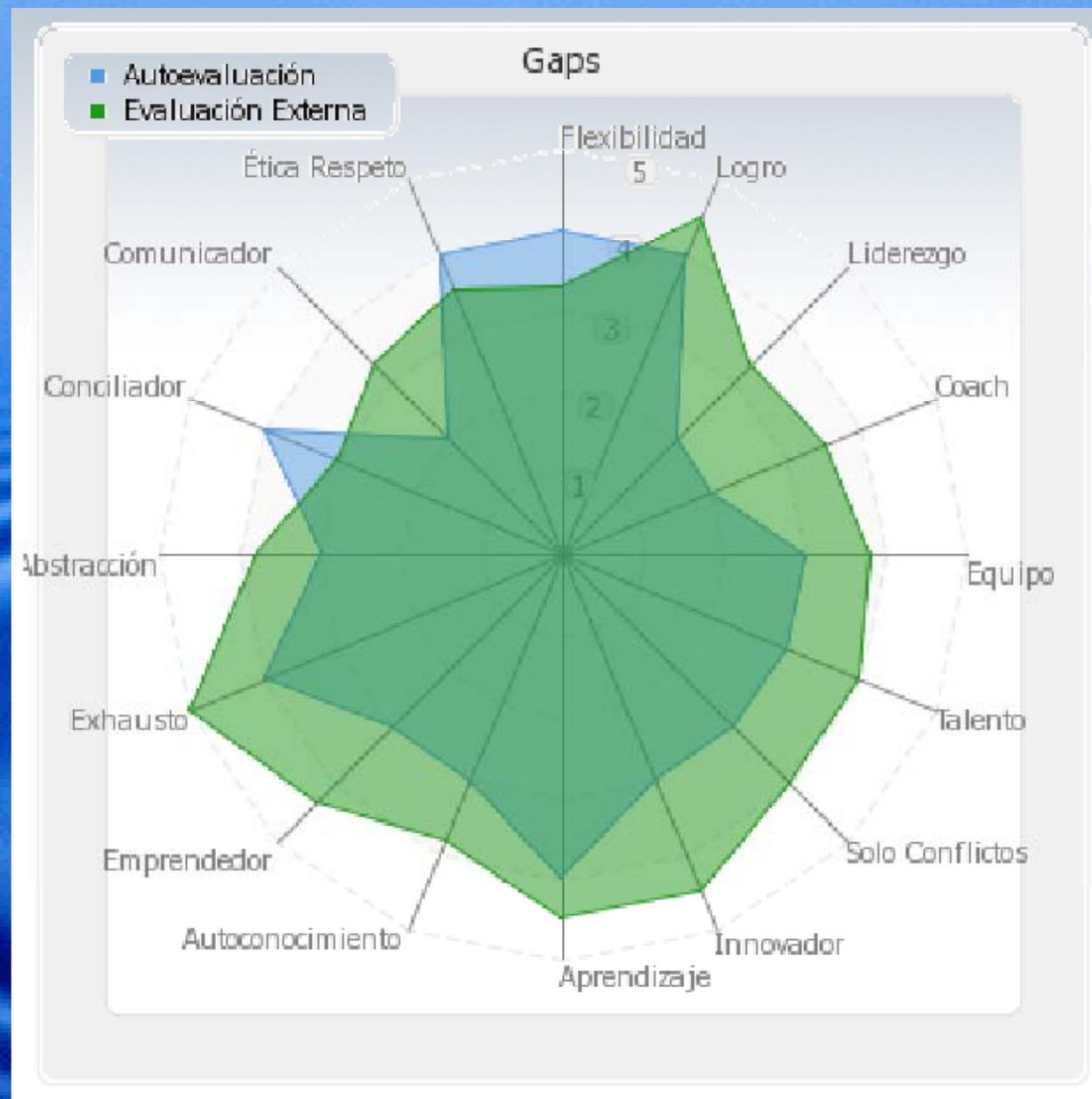
Antecedentes del caso

Miguel tiene 39 años, trabaja en el **departamento comercial** de una empresa pequeña de 35 empleados, por lo que también lleva asuntos **administrativos y contables**. Su perfil de ADE le hace un verdadero comodín en la empresa. Dado que cada vez la empresa le pide **más responsabilidad** en la dirección ha considerado comenzar un proceso de coaching para prepararse su **desarrollo profesional**.



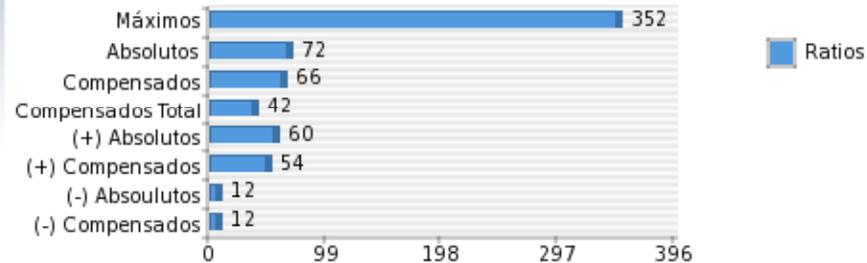
Las 22 Competencias





Ratios

Muestra de Ratios



Discrepancia de la evaluacion

\sum Gaps Absolutos: 72
Ratio de

$$\frac{\text{Gaps Absolutos}}{\text{Valor Maximo de Gaps}} = \frac{\sum 72}{352} = 0.2$$

Discrepancia Compensada

\sum Gaps Compensados 66
Ratio de

$$\frac{\sum \text{Gaps Compensados}}{\text{Gaps Absolutos}} = \frac{66}{72} = 0.92$$

Ratio de

$$\frac{\sum \text{Gaps Compensados}}{\text{Valor Maximo de Gaps}} = \frac{66}{352} = 0.19$$

Discrepancia Positiva Absoluta

\sum Gaps (+) Absolutos 60
Ratio de

$$\frac{\text{Gaps (+) Absolutos}}{\text{Valor Maximo de Gaps}} = \frac{\sum 60}{352} = 0.17$$

Discrepancia Positiva Compensada

\sum Gaps (+) Compensados 54
Ratio de

$$\frac{\sum \text{Gaps (+) Compensados}}{\text{Gaps Compensados}} = \frac{54}{66} = 0.82$$

Ratio de

$$\frac{\sum \text{Gaps (+) Compensados}}{\text{Valor Maximo de Gaps}} = \frac{54}{352} = 0.15$$

Discrepancia Negativa Absoluta

\sum Gaps (-) Absolutos: 12
Ratio de

$$\frac{\text{Gaps (-) Absolutos}}{\text{Valor Maximo de Gaps}} = \frac{\sum 12}{352} = 0.03$$

Discrepancia Negativa Compensada

\sum Gaps (-) Compensados 12
Ratio de

$$\frac{\sum \text{Gaps (-) Compensados}}{\text{Gaps (-) Absolutos}} = \frac{12}{12} = 0.18$$

Ratio de

$$\frac{\sum \text{Gaps (-) Compensados}}{\text{Valor Maximo de Gaps}} = \frac{12}{352} = 0.12$$

- Metacompetencias
- Evaluación Organización Promedios



BODHI22 EN FICHA DE COACHING EJECUTIVO ZONAS

CIEGAS, DE EQUILIBRIO O DE POTENCIACION

Zona Ciega Negativa

Flexibilidad
Conciliador
Etica Respeto

Zona Ciega Positiva

Talento
Solo Conflictos
Innovador
Emprendedor

Equilibrar Area de Mejora

Desarrollar Area de Mejora

Liderazgo
Coach
Equipo
Autoconocimiento
Abstraccion
Comunicador

Equilibrar Punto Fuerte

Desarrollar Punto Fuerte

Logro
Aprendizaje
Exhausto

BODHI22 EN FICHA DE COACHING EJECUTIVO

ZONAS EQUILIBRADAS

Area de Mejora

Estrategia
Transparencia
Emocional
Gest tiempo

Punto Fuerte

Calidad
Cliente

“Coaching competencial. Casos de Coaching ejecutivo con el Bodhi22

gracias...

**www.robortoluna.es
roberto.luna@uv.es**

Roberto Luna-Arocas
Presidente AECOP Levante
Asociación de Coaching Profesional
Coaching Ejecutivo-Coaching Europeo



Prof. Dpto Dirección de Empresas
Universidad de Valencia

Equipo de Investigación
People No Limits

