

¿CÓMO TRANSFORMAR SESIONES DE FORMACIÓN GRUPALES EN COACHING PERSONALIZADO?

Un ejemplo: LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

En Paradigma sabemos que es una preocupación de todos los Directores de Formación el diseño eficaz de itinerarios que lleven al éxito a vuestras organizaciones. También el acertar o no, con los soportes de todo tipo que acompañan esos itinerarios. Creemos que la existencia de este foro dedicado a la Innovación es una buena muestra de ello. Os felicitamos por el esfuerzo que hacéis y el valor que aportáis al desarrollo de nuevos enfoques. Éstos, nos empujarán a los y las profesionales y empresas proveedoras, que deberemos evolucionar, si queremos ofrecer un servicio que valoréis positivamente.

1. ¿Se puede iniciar un proceso de coaching en una sesión de formación presencial?

...¿Y qué más? ¿cuándo se va producir algo en esta sesión que a mi me sirva? Y esto, ¿qué tiene que ver conmigo?

Estas y otras muchas, son algunas de las preguntas que se hacen, muchos profesionales que asisten a sesiones de formación, para quienes la transferencia de lo que están viviendo, experimentando, escuchando o aprendiendo a su realidad concreta les supone tanta inversión de energía y esfuerzo, que a pesar de sus buenas intenciones iniciales, con frecuencia se quedan en el camino en el mejor de los casos (en el caso de intentarlo).

Todas y todos nosotros sabemos que las sesiones de formación, si son prácticas, ayudan más a la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo. Así, una técnica

como la simulación, para enseñar por ejemplo la habilidad de “cómo ofrecer feedback” tiene muchísimo más impacto que exponer magistralmente los cinco principios del feedback eficaz, sin ninguna oportunidad de ponerlos en práctica.

Ya en 1997, Lyle Spencer y Charley Morrow, publicaron trabajos en los que demostraron que el rendimiento de la inversión económica dedicada a la práctica durante el proceso de formación, es siete veces superior al de las sesiones didácticas meramente informativas. También, que cuando se trata de desarrollar una habilidad que añadimos a nuestro repertorio personal, la asimilamos en menos tiempo que el requerido para corregir un viejo hábito, ya que los hábitos muy establecidos, pueden estar profundamente arraigados y con frecuencia es necesario un *desaprendizaje* previo.

¿Se puede iniciar un proceso de coaching en una sesión de formación presencial?

¿Quién de nosotros no sabe que el coaching existe desde Sócrates y su mayéutica, y que él, lo que hacía a través de preguntas de alto nivel, era hacer pensar?

Sócrates, como cualquier buen coach sabía ***de dónde partía y a dónde quería llegar.***

En Paradigma Consultores, creemos que la práctica en el aula y la incorporación de perfiles personalizados y confidenciales que sitúen a los asistentes en su punto real de partida sobre sus puntos fuertes y sus puntos débiles, elimina del aula el factor “***SADE***” (“¿saco yo algo de esto?”).

Nuestra experiencia nos ha enseñado que, el empleo de perfiles personalizados en sesiones de formación presencial, significa, además de un gran impacto para las persona que lo reciben, la posibilidad de realizar un Plan de Acción adaptado a la realidad de cada participante. Esto puede ser un punto de partida para iniciar un proceso de coaching o un proceso de cambio real sin necesidad de coach.

Porque está claro *el punto de partida y el objetivo al que se puede y quiere llegar*.

Igual que en el caso de Sócrates.

¿Por qué?

Por eso, creemos que sí es posible transformar las sesiones de formación presencial en sesiones de inicio de un proceso de coaching.

2. **¿Por qué Inteligencia Emocional?**

Todas y todos sabemos que la expresión inteligencia emocional apareció por primera vez en una serie de artículos científicos redactados por John D. Mayer y Peter Salovey (1990, 1993). En aquel momento dichos artículos no suscitaron mucho interés. No obstante, dos años después, el término “inteligencia emocional” empezó a pertenecer al vocabulario general a partir de la publicación del best seller de Daniel Goleman “Inteligencia Emocional”.

Más recientemente, el último libro de Goleman “La Inteligencia Emocional en el Trabajo” ha captado la atención de muchos responsables de RRHH.

¿Por qué, si como señalan sus críticos, no aporta nada nuevo?

Es cierto que destrezas como el autocontrol, la empatía, el liderazgo... y otras que conforman la inteligencia emocional, son poco novedosas.

La novedad estriba en la sistemática de cómo se agrupan, y en la demostración de que la relación que existe entre el puro intelecto (cociente intelectual, CI) y la eficacia en el desempeño de una profesión, solamente es del 25% al 4%. Por tanto, en el mejor de los casos, el CI deja sin explicar el 75% del éxito y en el peor, el 96%.

Sin embargo, múltiples investigaciones concluyen que habilidades propias de la inteligencia emocional predicen con más acierto el prestigio y el éxito profesional, hasta en dominios estrictamente científicos. *“En general las competencias emocionales demuestran ser dos veces más importantes en su contribución a la excelencia que el intelecto puro y el conocimiento experto”*(Goleman, 1998)

¿Qué es la Inteligencia Emocional? *“Es el conjunto de habilidades aplicadas que nos capacitan para autogestionarnos y gestionar nuestras relaciones eficazmente en el marco de las organizaciones, para poder mejorar nuestro rendimiento.”* (Frances Tweedy y Cheryl Wrigth).

Por tanto, la Inteligencia Emocional se refiere a las capacidades adaptativas humanas distintas de las puramente cognitivas y son sinérgicas en relación con ellas. La persona dotada de Inteligencia Emocional presenta habilidades en los cuatro dominios de: identificación de las emociones, utilización de las emociones, comprensión de las emociones y el ajuste de las mismas.

¿Quiere esto decir que, en la disyuntiva que existe entre la mente y el corazón, estamos ahora comenzando a desequilibrar nuestras prioridades, primando las habilidades del corazón?

No se trata de eso. Los argumentos más convincentes se dirigen tanto a la cabeza como al corazón. La sintonía entre pensamiento y sentimiento es posible gracias a algo similar a una autopista cerebral, un conjunto de neuronas que conectan los lóbulos frontales, que se ocupa de la toma de decisiones con la región profunda del cerebro que alberga nuestras emociones.

El concepto se aglutina alrededor de un discurso científico (psicología y neurociencia) y nos está seduciendo a muchos profesionales que sabemos muy bien que la capacidad intelectual, el conocimiento técnico y la experiencia, son aspectos importantes en todos los profesionales, pero no suficientes para que sean trabajadores estrella y con talento.

¿Cómo evoluciona la Inteligencia Emocional?

Según se afirma desde la neurociencia, el “cerebro emocional” aprende de un modo diferente al “cerebro pensante”. Se forma a través de un proceso de aprendizaje lento que prosigue durante toda nuestra vida y nos permite ir aprendiendo de nuestras experiencias.

Salovey & Caruso en el 2004, señala que *“el liderazgo y la dirección eficaces están basados en el papel integral del uso inteligente de las emociones y en su impacto en el pensamiento, la toma de decisiones, la motivación y el comportamiento”*.

Por lo tanto, el desarrollo y el aumento de la Inteligencia Emocional, es tan importante para los líderes actuales y futuros, como el desarrollo de otras competencias.

3. *¿En qué consiste el P.I.E. (Perfil de Inteligencia Emocional)?*

Sabemos que muchas críticas que se han hecho al concepto de Inteligencia Emocional es precisamente su dificultad de medida.

Por ello, en Paradigma Consultores hemos adaptado para España la herramienta de medida desarrollada y validada por Capability Group Limited y distribuida a nivel mundial por Persona Global.

P.I.E. retoma el modelo propuesto por Daniel Goleman y “declina” la Inteligencia Emocional en cinco principales componentes: **AUTOCONCIENCIA**, **AUTORREGULACIÓN**, **AUTOMOTIVACIÓN**, **CONCIENCIA SOCIAL** y **HABILIDADES SOCIALES** (tres orientados hacia el “auto management” y dos hacia el “management de las relaciones”).

- ✓ **Autoconciencia:** habilidad para leer y comprender las propias emociones, así como su impacto en el rendimiento profesional y en las relaciones. También para reconocer las emociones mientras suceden, identificar las fortalezas propias y las limitaciones a través del feedback y las experiencias de aprendizaje, y comprender el nivel y la proyección de autoconfianza.
- ✓ **Autorregulación:** la habilidad para controlar las propias emociones e impulsos y para proyectar confiabilidad a través de la demostración constante de la honestidad y la integridad. Otras habilidades de este componente son asumir con prontitud la responsabilidad de las propias actuaciones, ser adaptable ajustándose a situaciones cambiantes e innovar buscando o sugiriendo ideas nuevas.
- ✓ **Automotivación:** Incluye la motivación de logro a través del esfuerzo por alcanzar objetivos ambiciosos, tomar la iniciativa aprovechando el momento para progresar hacia el objetivo, demostrar compromiso enfatizando alineación con la misión valores de la organización, y permanecer optimista incluso cuando aparecen obstáculos.
- ✓ **Conciencia Social:** la habilidad para demostrar empatía, identificar y satisfacer necesidades de las y los clientes y desarrollar a las demás personas a través del reconocimiento, el feedback constructivo y procurando oportunidades de

aprendizaje. Ser capaz de comprender y de aprovechar la diversidad y entender y trabajar con las realidades las políticas de la organización.

- ✓ **Habilidades Sociales:** Este componente se basa en la percepción consciente de los otros cuatro y se proyecta a través de un liderazgo inspirador, la influencia sobre personas y grupos, la comunicación para lograr el entendimiento mutuo, el mostrarse como persona catalizadora del cambio, el esfuerzo para conseguir soluciones de ganar-ganar, la construcción y el mantenimiento de una red de relaciones para beneficio de todas las personas y el fomento y la demostración de habilidades de equipo.

A partir de los cuestionarios cumplimentados por el entorno del evaluado y de su autovaloración, mediante un proceso informatizado, establece sus puntos fuertes y puntos de mejora en los cinco grandes componentes citados.

Las investigaciones señalan que el alto rendimiento, requiere cierto nivel de competencia en cada uno de los cinco componentes y que las Habilidades Sociales son la culminación de los otros cuatro.

El P.I.E., sigue al pie de la letra la frase de Leonardo da Vinci cuando afirmaba: *“la simplicidad es la forma más elevada de la sofisticación”*.

El feedback incluye indicaciones sintéticas de los resultados que se detallan y también ofrece comentarios y recomendaciones personalizadas que sugieren estrategias concretas para la mejora y el desarrollo de la persona evaluada, para incrementar su rendimiento en el trabajo.

La herramienta, de las autoras Frances Tweedy y Cheryl Wrigth, fundadoras del gabinete Capability Group Limited, con sede en Nueva Zelanda, ha sido aplicada a más de 1500 personas. Es una herramienta validada empíricamente y el cuestionario posee un coeficiente alfa de Cronbach superior a 0,9.

4. **Conclusión**

Si para iniciar un camino de desarrollo evolutivo, como sabía Sócrates, debemos conocer de dónde partimos y a dónde queremos llegar.

Ahora, con el PIE es posible conocer cuál es nuestro punto de partida en cuanto a las habilidades que conforman la Inteligencia Emocional.

Hacia dónde deseamos seguir evolucionando y cuál es nuestra próxima meta, depende del nivel de éxito que pretendamos alcanzar cada uno. ¿Dónde está nuestro límite?

Nos alegrará tener noticias vuestras, cuando alcancéis el éxito.