



# Executive Coaching

## claves

- ▶ Programa de al menos 6 conversaciones de 90 min, uno-a-uno, cara-a-cara y/o virtuales, desplegadas en 3-6 meses.
- ▶ Estructurado a partir de un objetivo de aprendizaje y la observación del ejecutivo en el terreno y/o un reporte de feedback 360°
- ▶ Orientadas al desarrollo de competencias críticas para la ejecución de la estrategia
- ▶ Conducidas por un ejecutivo experimentado que actúa como coach, no consejero, ni terapeuta.

*Es una intervención de desarrollo dirigida a ayudar al ejecutivo a construir dos o tres competencias críticas del modelo de liderazgo de la compañía.*

*El foco de la intervención es la persona en el negocio -no la persona en la vida. El objetivo de la experiencia es ayudar al coachee a descubrir su propio camino hacia el desempeño extraordinario.*

*La experiencia consiste en una serie de conversaciones socráticas diseñadas para ayudar al ejecutivo a enfrentar la realidad, ganar claridad acerca de los resultados deseados y descubrir qué comportamientos cambiar para hacer que ese desempeño suceda.*

*Las conversaciones habilitan una reflexión sobre la práctica a partir del feedback sobre la actuación del ejecutivo en los tres dominios de la profesión: gestión del negocio, gestión del equipo y gestión de uno mismo.*

*El feedback puede ser más o menos estructurado y basarse en un informe de feedback 360° u otras auditorías personales y/o en la observación de la práctica real del ejecutivo.*

## a quiénes se dirige

La mayoría de nuestros clientes pertenecen a empresas nacionales, multilatinas o multinacionales que incluyen esta intervención en sus programas de liderazgo.

Nuestros programas de *coaching* están diseñados para ejecutivos en el terreno que desean convertirse en mejores líderes. En particular, se dirigen a:

- ▶ Ejecutivos de la empresa con un plan de desarrollo personal que incluye el feedback provisto por un ejecutivo experimentado, externo a la compañía.
- ▶ Ejecutivos que enfrentan una transición de carrera (recién llegados a la compañía o recién promovidos a la posición).
- ▶ Participantes de un proceso de feedback 360° que necesitan ayuda para interpretar el informe resultante y elaborar el plan de desarrollo.
- ▶ Ejecutivos considerados de alto potencial (HiPos) y que la empresa necesita preparar para ocupar posiciones de mayor responsabilidad en los próximos 12-18 meses.
- ▶ Ejecutivos exitosos que demuestran sobreutilización de fortalezas o hábitos que podrían descarrillar su carrera.

Estos ejecutivos deben concebir el programa de *coaching* como una actividad más de la ejecución de la estrategia.

## roles clave

Nuestro proceso de coaching ejecutivo involucra tres partes: **el ejecutivo, el coach y la empresa.**

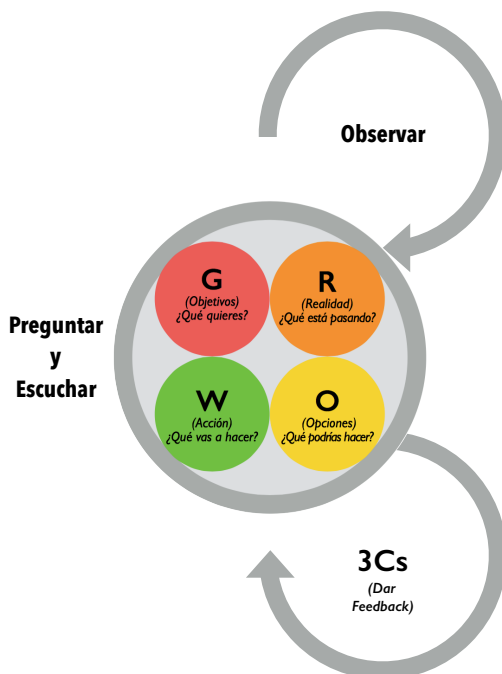
La empresa -representada por RH y por el jefe del ejecutivo- solicita la intervención y aprueba su contratación; y el ejecutivo selecciona el coach.

Si bien las conversaciones entre el ejecutivo y el coach son confidenciales, el coach informa a RH y el jefe del ejecutivo sobre el progreso y los resultados del programa.

## proceso típico

Apprecia ayuda a las empresas a realizar el potencial de liderazgo de sus ejecutivos, a través de un proceso de *coaching ejecutivo* que se despliega en 3-6 meses y se estructura como sigue:

*(continúa en la página siguiente:)*



Etapa	Descripción
<b>1</b> <b>Análisis de necesidades</b>	<p>El ejecutivo y su jefe inmediato consultan a su HRBP para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar si la solución Apprecia - Executive Coaching es una intervención de desarrollo apropiada para el ejecutivo.</li> <li>• Analizar el impacto y los costos de la intervención.</li> <li>• Seleccionar un <i>coach</i> e iniciar la relación.</li> </ul> <p><i>Esta etapa se omite cuando el programa de coaching ejecutivo forma parte de un programa de desarrollo de liderazgo ya contratado. En tal caso, el coaching ejecutivo suele seguir a la implementación de 360 FEEDBACK Para Líderes (360FPL).</i></p>
<b>2</b> <b>Selección del coach</b>	<p>Si corresponde, 2-3 <i>coaches</i> de Apprecia serán recomendados para mantener una entrevista con el ejecutivo. Los <i>coaches</i> recomendados poseen la experiencia como <i>coach</i>, <i>coachee</i> y de trabajo en situaciones similares a la que enfrenta el ejecutivo como para guiar su aprendizaje. El propósito de la entrevista es que el ejecutivo seleccione aquel <i>coach</i> cuyo estilo de relacionamiento se ajusta mejor a su estilo de aprendizaje.</p>
<b>3</b> <b>Contrato de Aprendizaje</b>	<p>El ejecutivo y el <i>coach</i> firman un <i>Contrato de Aprendizaje</i> que documenta el acuerdo entre ambos sobre los objetivos de desarrollo del ejecutivo, calendario de las conversaciones de <i>coaching</i>, términos de confidencialidad y roles de las partes en el proceso.</p>
<b>4</b> <b>Sesiones de Coaching</b>	<p>Se trata de una serie de al menos 6 o 12 conversaciones de 90 minutos cada una, estructuradas sobre el feedback que el coach proporciona <b>a partir de la observación del ejecutivo en el terreno o de los reportes de las auditorías personales disponibles</b>. La serie se despliega en 3 o 6 meses. Estas sesiones tienen lugar cara-a-cara o de manera virtual, inmediatamente después de una serie de 1-3 situaciones de liderazgo críticas identificadas por el <i>coachee</i> y el <i>coach</i> en la etapa 3.</p> <p>Las conversaciones se orientan a reflexionar sobre la práctica observada según el <b>modelo de liderazgo de la compañía</b> y los objetivos del Contrato de Aprendizaje.</p> <p>El ejecutivo recibe el beneficio de reflexionar sobre su propia práctica a partir de la perspectiva que aporta el <i>coach</i>.</p> <p>Las conversaciones son <b>intervenciones de desarrollo de liderazgo</b> y sólo se dirigen a <b>reforzar o instalar los comportamientos del modelo de liderazgo</b> seleccionados en el Contrato de Aprendizaje (competencias críticas) y <b>extinguir hábitos de descarrilamiento</b>.</p> <p>Las sesiones se orientan a la acción y constituyen actividades de aprendizaje y cambio personal intensivas.</p>
<b>5</b> <b>Evaluación y cierre</b>	<p>El programa de executive coaching se cierra formalmente con una evaluación de la efectividad del mismo, comparando los logros en términos de desarrollo o mejora de la <i>performance</i> con los objetivos establecidos en el Contrato de Aprendizaje. La evaluación la hace el <i>coordinador del programa por parte Apprecia</i> mediante una encuesta online dirigida a conocer el punto de vista del <i>coachee</i> y su jefe inmediato.</p>

La mayoría de los líderes desean mejorar su eficacia.

Muchos de ellos saben qué deberían hacer al respecto, qué hábitos cambiar. Pero muy pocos logran hacerlo.

Encuentre un coach. El cambio de hábitos es difícil y casi nunca ocurre sin la ayuda de otros.

# suite de desarrollo de liderazgo (LDS)

Aproximadamente 80-90% del desarrollo de un ejecutivo se debe a sus experiencias en el trabajo (su propia práctica) y la reflexión sobre la práctica. La capacitación formal sólo determina el 10-20% restante.

Para crear la capacidad de liderazgo que requiere el crecimiento sostenible, Apprecia crea programas de liderazgo a partir de la combinación de las soluciones presenciales y en-línea de su suite de soluciones de desarrollo de liderazgo

Mediante ésta, ayudamos a que los jefes en la cima y en el medio desarrollen un conjunto de 26 comportamientos esenciales que demuestran los jefes eficaces (Modelo de Liderazgo).

Los programas habilitan la aplicación de la fórmula 70-20-10, por eso se implementan a partir de la práctica y experiencia de los jefes participantes y mediante la transferencia del saber-hacer de practicantes experimentados.



La suite de soluciones de desarrollo de liderazgo de Apprecia supone que el desarrollo de liderazgo ocurre verdaderamente cuando jefes reales se enfrentan a desafíos de negocios reales -no casos de estudio- que les exigen expandir sus competencias de liderazgo actuales, y servirse del saber-hacer de líderes más experimentados que actúan como modelos de rol y/o coaches.

## > CONTACTO

© Copyright **Apprecia** 2016-2023

### Acerca de **Apprecia**

**Apprecia** es una firma multilatinas enfocada en ayudar a las organizaciones a asegurar el flujo de líderes y crear la capacidad para innovar y cambiar que permite convertir la estrategia en valor compartido.

Nuestros clientes son empresas nacionales, multilatinas y operaciones locales de multinacionales, organizaciones públicas y del tercer sector con desafíos de crecimiento e internacionalización sostenible.

Con operaciones en Latinoamérica Norte, Sur y España, nos dedicamos a diseñar y co-crear con los clientes, soluciones de desarrollo de liderazgo y aceleración del cambio que les permiten transformarse en la imagen compartida de su potencial más positivo.

Queremos ser reconocidos por nuestros clientes y aliados como el socio preferido para el cultivo de líderes de redes de colaboración que requiere su transformación en agentes de progreso económico, social y ambiental.

*Por información adicional, converse con nosotros:*

En Chicago:  
Leandro Martínez  
T: +1 (312) 647-8322  
[leandro.martinez@apprecia.co](mailto:leandro.martinez@apprecia.co)

En México, Centroamérica y Región Andina:  
BLAKCS - Eugenio Millot  
T: + 506 8707 4779  
[eugenio@blakcs.com](mailto:eugenio@blakcs.com)

En Montevideo:  
Gustavo Rodríguez Baltar  
T: +598 96 686 316  
[gustavo.rodriguezbalta@companionsforleadership.com](mailto:gustavo.rodriguezbalta@companionsforleadership.com)