



**cinépolis**

# LEARNIFY

Escuela de liderazgo



MÓDULO 2

## LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL DESARROLLO



MÓDULO 2

# LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL DESARROLLO

---






## OBJETIVO

---

Aplicar herramientas de influencia y gestión que permitan desarrollar el potencial de las personas desde una perspectiva de Líder-Coach, como agente de su transformación evolutiva.



	<b>1</b>	<b>RETROALIMENTACIÓN CONSTRUCTIVA</b>	<b>05</b>
		1.1. Intercambio proactivo de juicios: guión DESC 1.2. Retroalimentación del desempeño	05 11
	<b>2</b>	<b>EL LÍDER COACH: UN NUEVO GEN EMPRESARIAL</b>	<b>17</b>
		2.1. Influencia sin autoridad 2.2. El coach como vehículo para la transformación: - Desarrollo del potencial del otro - El aprendizaje constante para favorecer la productividad 2.3. La indagación como herramienta para promover la reflexión y el compromiso	17 18 22
	<b>3</b>	<b>INTERVENCIONES DEL LÍDER COACH SEGÚN EL NIVEL DE MADUREZ DE SUS COLABORADORES</b>	<b>26</b>
		3.1. Entrenar en competencias 3.2. Reencauzar comportamientos críticos 3.3. Asesorar en problemas específicos 3.4. Facultar (empowerment & delegación)	28 30 32 34
		<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>36</b>
		<b>ANEXOS:</b>	
		Anexo 1: Guía general de tareas previas y posteriores	38
		<b>Para realizar PREVIO al taller presencial:</b>	
		Anexo 2: Inventario de estilos de aprendizaje	39
		Anexo 3: (Sólo para gente con personal a su cargo): Niveles de madurez del equipo	45
		<b>Para realizar como tareas POSTERIORES al taller presencial:</b>	
		Anexo 4: Bitácora de aprendizajes y compromisos	48
		Anexo 5: Esquema de preparación intervención de coaching	49
		Anexo 6: Análisis película de aprendizaje: “El Rey León”, “La Sociedad de los Poetas Muertos”, “Los Coristas” (también conocida como “Los chicos del coro”) o “Descubriendo a Forrester”.	51

“

**NO SON LAS COMPETENCIAS  
QUE TÚ TIENES, SINO CÓMO  
LAS USAS, LO QUE MARCA  
LA DIFERENCIA.**

- ZIG ZIGLAR



## 1. RETROALIMENTACIÓN CONSTRUCTIVA

# 1.1. INTERCAMBIO PROACTIVO DE JUICIOS: GUIÓN DESC

*“La verdad necesita de dos hombres para ser descubierta:  
uno para decirla y otro para comprenderla”*

*- Gibran Jalil Gibran*

**La retroalimentación es efectiva sólo cuando ambas partes están comprometidas con llegar a un acuerdo que implique un beneficio común, transformado en acciones que se perciban como respuestas claras.** Éstas no necesariamente satisfacen expectativas, pero por lo menos dan elementos de referencia con la realidad. Todo depende de especificar lo que queremos obtener y lo que estamos dispuestos a conocer, siempre y cuando nuestro colaborador también lo pueda expresar así; es decir, tenga el mismo derecho.

Como seres humanos que somos, surgen una serie de necesidades y expectativas al momento de comunicarnos, de tal manera que en lugar de centrarnos en el objetivo, tendemos a crear posturas y comportamientos que transmiten subjetividad y que, a su vez, producen reacciones defensivas, con la consabida insatisfacción o frustración: “no entiendes?”, “ya te lo dije mil veces”, “no te da la gana escuchar”, “parece que hablo en otro idioma”, “para qué se lo digo, si no me va a hacer caso?”, etc., o, del lado inverso: “¡qué necesidad!, “otra vez lo mismo”, “¿cree que soy tonto?”, “si ya lo sé para qué me lo dice”, “a ver, ahora ¿qué quieres?”, etc.

En estos casos, pasan por nuestra mente una serie de posiciones defensivas e inconscientes, donde la preocupación mayor es cómo me ve el otro, cómo puedo venderle una mejor imagen, cómo ganar, dominar o impresionar, cómo evitar o mitigar un castigo, un ataque o una realidad que no se quiere afrontar.



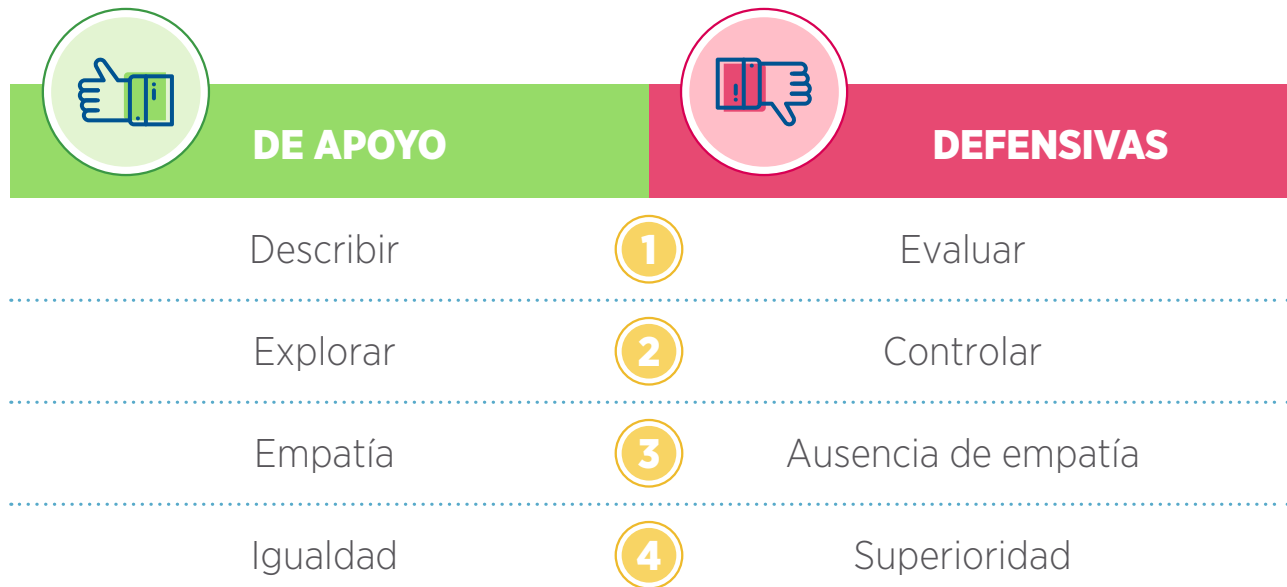
**La persona que se comporta en forma defensiva se caracteriza porque, aun cuando dedica alguna atención a la tarea que requiere realizar, la mayor parte de su energía la destina a defenderse.**

Esto es; además de hablar y reflexionar sobre el tema (cómo llevar a cabo lo que se le solicita, cuáles obstáculos pueden presentarse, formas para establecer contacto con aquellos con quienes debe realizar la actividad en común, etc.), piensa acerca de cómo lo ven los demás, cómo puede ser visto desde un ángulo más favorable, cómo puede ganar, dominar, impresionar o evitar el castigo, y hasta cómo puede evitar o mitigar un ataque percibido, sea o no real.

Estos sentimientos internos y actos externos tienden a crear posturas igualmente defensivas en otros y, si no se controlan, la reacción sucesiva se vuelve cada vez más destructiva.

No solamente quien retroalimenta en forma defensiva lanza múltiples mensajes donde cuestiona el valor, el motivo y el afecto, sino que quienes son retroalimentados pueden igualmente asumir una comunicación defensiva: también distorsionan lo que reciben. Conforme una persona se pone más y más a la defensiva es cada vez menos capaz de percibir con exactitud los motivos, valores y emociones del retroalimentador.

A continuación, se exponen las categorías de comunicación de apoyo y defensivas:



# 1. DESCRIBIR - EVALUAR

La respuesta descriptiva enfoca la atención a la aclaración del contenido de lo que se dijo, más que evaluar lo que crees que se dijo. Das una oportunidad de probar si la otra persona entendió si sus suposiciones son correctas. Una respuesta descriptiva muestra tu interés en el asunto que estás atendiendo.

## DESCRIBIR

- “Analicemos y obtengamos una mejor idea de este problema”.
- “Vi un ejemplo de eso la semana pasada. Veamos si esto es lo que quisiste decir”.
- “Permíteme describir lo que creo que estás diciendo”

## EVALUAR

- “Este informe es pésimo. Pon más atención en lo que estás haciendo”.
- Eres un flojo, siempre llegas tarde”.

## 2. EXPLORAR - CONTROLAR

Una respuesta exploratoria muestra que estás dispuesto a examinar una idea, más que asumir el control insistiendo que las cosas se hagan de cierta forma. Explorar una idea significa que la tomas en serio, aun cuando finalmente no sea aceptada. La respuesta exploratoria es una respuesta alentadora.

### EXPLORAR

- “Vamos a discutir eso más a fondo”.
- “¿Qué crees que ocurriría si probáramos eso?”
- “Déjame decirte cómo fue”.

### CONTROLAR

- “Háblale por teléfono y averigua qué pasa”.
- “Yo me ocupo de eso en la tarde”.

## 3. EMPATÍA - AUSENCIA DE EMPATÍA

La gente transmite las emociones al igual que los hechos mediante la comunicación y quiere que sus emociones sean reconocidas. Ser empático significa escuchar los sentimientos, así como las palabras, dejar que la otra persona sienta que a ti te importa, (aún cuando no estés de acuerdo). No tienes que discutir asuntos personales, a menos de que sea adecuado y ambos se sientan cómodos haciéndolo.

### EMPATÍA

- “¡Eso debe haberte hecho sentir muy bien!”
- “Creo entender, pero sobretodo respetar, cómo te sientes”.
- “No parecen estar cómodo con este nuevo enfoque”.

### AUSENCIA DE EMPATÍA

- “No te quejes, todos tenemos mucho trabajo”.
- “Nadie está contento con su trabajo”.
- “¿Cómo que no entiendes? Yo lo entendí en cuanto me lo explicaron”.

# 4.

## IGUALDAD - SUPERIORIDAD

La igualdad y la superioridad se transmiten con la actitud, así como con respuestas específicas. El acercarse a alguien como igual, abre la comunicación. Enfoca la retroalimentación como si tuvieras algo que aprender de la otra persona. Puedes aprender qué es el trabajo, desde el punto de vista de otra persona, y qué ideas tiene para mejorarlo.

### IGUALDAD

- “¡Todos estamos metidos en esto!”
- “¿Qué tal es esta situación para tí?”
- “Esto es lo que creo. Pero también quiero saber lo que tú crees”.

### SUPERIORIDAD

- “Si hubieras manejado mejor tu tiempo, no tendrías este problema”.
- “No tienes por qué estar nervioso, yo hago presentaciones todo el tiempo”.

### PARA ENTREGAR JUICIOS:

1

Preparar el entorno, el cuerpo y la emocionalidad (\*1 Estructura de coherencia).

2

Crear contexto: traer a la conversación las inquietudes compartidas.

3

No personalizar ni etiquetar al otro: no invalidarlo.

4

No generalizar ni exagerar

- Dominio: “En todo”
- Tiempo: “Siempre”

5

No adscribir intenciones o motivos.

6

Fundamentar los juicios remitiéndolos a acciones (hechos).

7

Cuando corresponda, remitir los resultados de esas acciones a nuestras reacciones frente a ellas. (“Cuando tú haces “x”, a mí me sucede...”)

8

No invocar el nombre de otros en falso.

9

Indagar permanentemente el punto de vista del otro: escucharlo.

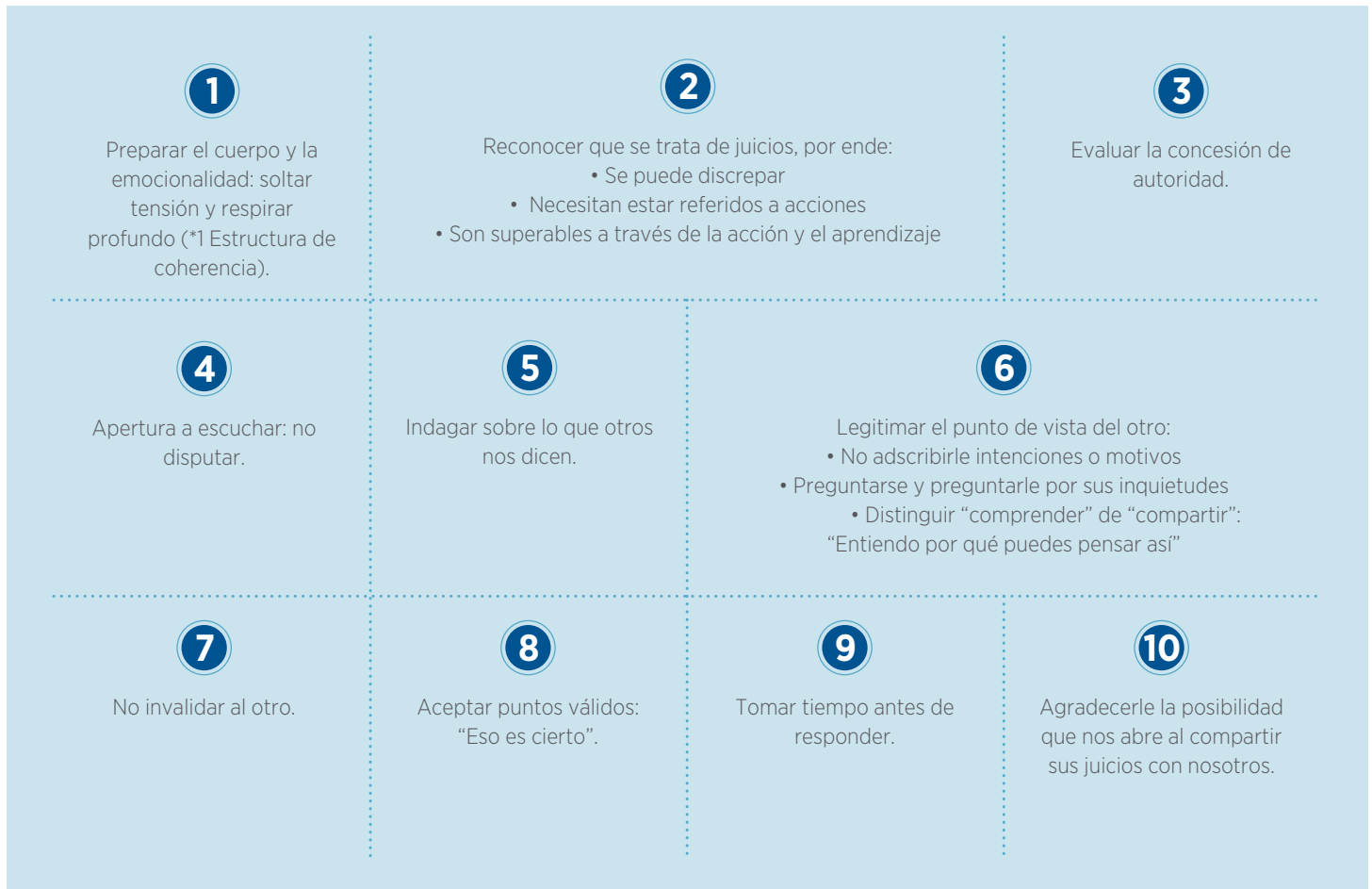
10

Pedir cambios concretos en las acciones del otro.

11

Estar dispuestos a ofrecer cambios en nuestras propias acciones.

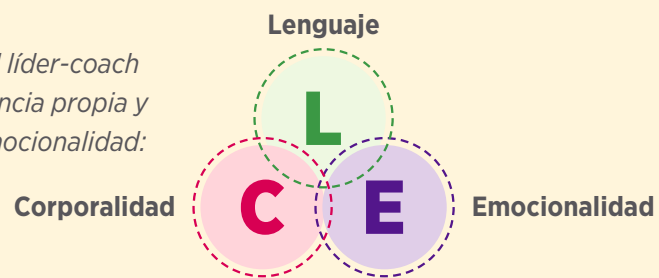
## PARA RECIBIR JUICIOS:



La comunicación efectiva en cualquier proceso de retroalimentación, entonces, requiere de absoluta claridad sobre el objetivo que pretende alcanzar, una definición concreta del problema y una disposición real de que el impacto pretendido se logre, sin perder de vista, que la otra parte tiene su propia forma de interpretación e interés. Es aquí, donde se conjugan una serie de variables que, si identificamos, podemos incursionar en modelar nuestra comunicación hacia mejores niveles de satisfacción.

### (\*1 Estructura de coherencia)

En todo proceso de retroalimentación, el líder-coach observa también la estructura de coherencia propia y del coachee: lenguaje, corporalidad y emocionalidad:



# ¿QUÉ ES EL GUIÓN DESC?

Durante las interacciones que requieran un intercambio de juicios, un modelo fundamentado en la postura asertiva (\*2) que puede ayudar al éxito de la retroalimentación, es el llamado GUIÓN DESC:

- D** Descripción de la situación o del hecho, sin adjetivos calificativos.
- E** Efectos que ello deja en mí, en la relación, en el proyecto, en el equipo, etc.
- S** Sensación o sentimientos que me provoca: ¿cómo me siento yo?
- C** Cambio conductual que proponemos las partes para una solución (propuesta y consecuencias positivas de llevar a cabo esa propuesta).

**(\*2) Una postura asertiva es:**

*Aprender a expresar ideas, sentimientos y, hasta juicios, en un marco de referencia positivo, y sin hacer daño a los demás.*

*Es una postura que se practica, se piensa, se aprende y se trabaja conscientemente (por eso es proactiva), en donde las respuestas de ambas partes, se basan en el equilibrio entre demandas propias y las de los demás.*

## 1. RETROALIMENTACIÓN CONSTRUCTIVA

# 1.2. RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO

*“En un contexto turbulento como el actual, nadie puede sentirse fuerte por lo que es. La única fortaleza posible es la que proviene de ser capaz de responder, es decir, de dejar de ser lo que se es, para ser lo que sea necesario”.*

- Peter Sengel

### ¿QUÉ MEDIR?

- ➔ **RESULTADOS:** datos concretos alcanzados vs los presupuestados.
- ➔ **DESEMPEÑO:** nivel de dominio de competencias laborales exigidas por el cargo.
- ➔ **FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO:** impacto a la organización.
- ➔ **INDICADORES DE EFICACIA EN PROCESOS.**

### ¿PARA QUÉ?

- ➔ Proporcionar un juicio sistemático para fundamentar decisiones.
- ➔ Comunicar al colaborador cómo marcha en el trabajo y qué debe cambiar o desarrollar en su comportamiento, en sus actitudes, en sus habilidades o en sus conocimientos.
- ➔ Posibilitar que el colaborador conozca lo que su jefe piensa de él.

### ¿QUÉ NO HACER?

- ➔ Percibirla como una situación de recompensa o castigo.
- ➔ Hacer más énfasis en el llenado de formularios que en la retroalimentación objetiva del desempeño.
- ➔ Percibir el proceso como injusto o tendencioso.
- ➔ Generar comentarios desfavorables que produzcan una reacción negativa del colaborador.
- ➔ Basarla en factores que no conduzcan a nada y no agreguen valor a nadie

# METODOLOGÍA PARA RETROALIMENTAR EL DESEMPEÑO DEL COLABORADOR



## 1. SENSIBILIZA

### RECUÉRDALE QUE:

- La retroalimentación nos permite observar nuestra actuación desde otras miradas y, por lo tanto, nos abre la oportunidad de transformar nuestra manera de ser.
- “La verdad” no existe.
- Tiene derecho a aceptar o a rechazar lo que no le confiera sentido, aunque vale la pena considerar y reflexionar sobre lo recibido.



## 2. REVISA LOS RESULTADOS

### ENFATIZA EN:

- Aspectos relevantes y positivos y reconoce sus méritos.
- La herramienta sirve para expandir nuestra conciencia y enfocarnos a crecer.
- Aquellos aspectos que él (ella) ha identificado como relevantes o significativos.



## 3. PROMUEVE LA EXPANSIÓN DE LA CONCIENCIA

### REFIÉRETE A:

- Ejemplos de comportamientos específicos y reiterativos que impactan de manera disfuncional en los resultados y en el clima del área o departamento y de la empresa.
- Impacto en su desempeño y/o por ende en su proyecto de carrera dentro de la empresa.
- Impacto en los clientes internos y/o externos.
- Herramientas de medición previas que sirvan sólo como soporte, no como el único medio (por ejemplo: evaluación 360°).



## 4. INVITA A LA REFLEXIÓN

### INDAGA CON PREGUNTAS ABIERTAS SOBRE:

- Alternativas de solución que dependen de él o ella.
- Tipo de apoyo que requiere de ti como jefe(a) inmediato(a).
- Solicitudes de capacitación y formación.

# METODOLOGÍA PARA RETROALIMENTAR EL DESEMPEÑO DEL COLABORADOR



## 5. GENERA ACUERDOS

### ESTABLECE:

- Compromisos medibles, especificando responsables, tiempos y estándares a observar.
- Mecanismos y la periodicidad del seguimiento.
- Llena el formato correspondiente. Deja un tanto para ti y envía otro a la Gerencia de Talento Humano para su seguimiento.



## 6. CIERRA

### PREGUNTA:

- ¿Cómo se sintió con la sesión?
- ¿Cuáles son sus aprendizajes?

# OPCIONES DE PREGUNTAS ABIERTAS

(Para usar, según corresponda, en cualquiera de los pasos)

CLASIFICACIÓN	PREGUNTAS
ALTERNATIVAS	<p>¿Qué puede suceder?</p> <p>¿Qué harías si no funciona como tú deseas?</p> <p>¿Qué harías si no funciona del todo?</p> <p>¿Qué harías si falla?</p> <p>¿Cuál es tu plan de respaldo?</p>
EVALUACIÓN	<p>¿Qué conclusiones obtienes?</p> <p>¿Qué crees que es lo mejor?</p> <p>¿Cuál es tu apreciación personal de lo logrado?</p>
CLARIFICACIÓN	<p>¿Qué quieres decirme?</p> <p>¿Qué es lo que realmente deseas?</p>
EXPLORACIÓN	<p>¿Podríamos explorar un poco más lo que propones?</p> <p>¿Te gustaría que hiciéramos una tormenta de ideas?</p> <p>¿Cuál crees que es la alternativa?</p> <p>¿Cuáles son tus otras opciones?</p>
ACLARACIÓN	<p>¿Podrías aclararlo más?</p> <p>¿Hay algo que no hayas mencionado y que te gustaría decir?</p> <p>¿Qué otras ideas tienes al respecto?</p>
IMPLEMENTACIÓN	<p>¿Cuál es el plan de acción?</p> <p>¿Qué tendrías que hacer para lograr que se realice el trabajo?</p> <p>¿Qué ayuda extra necesitas para lograrlo?</p> <p>¿Qué vas a hacer?</p> <p>¿Cuándo lo vas a hacer?</p>
OPCIONES	<p>¿Cuáles son las posibilidades?</p> <p>¿Si estuviera en tus manos qué harías?</p> <p>¿Qué otras opciones te imaginas?</p>
PLANEACIÓN	<p>¿Cuál es tu plan para lograr lo propuesto?</p> <p>¿Qué resultados puedes predecir?</p>
CONCLUSIONES	<p>¿Cuál es tu conclusión?</p> <p>¿Podrías resumir dónde efectivamente vas en el plan que trazaste?</p>
ACCIÓN	<p>¿Qué acción tomarás en este caso?</p> <p>¿Cuál es tu próximo paso?</p> <p>¿Cuándo lo efectuarías?</p>

# FORMATO: DE RETROALIMENTACIÓN AL DESEMPEÑO

COLABORADOR(A):

PUESTO:

JEFE(A) INMEDIATO(A):

FECHA:

FECHA ÚLTIMA RETROALIMENTACIÓN:

ACUERDO	ACCIONES Y/O CONDUCTAS A DESARROLLAR U OBSERVAR	APOYOS REQUERIDOS		FECHA DE REVISIÓN DE ACUERDOS
		JEFE INMEDIATO	RECURSOS HUMANOS	
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

COLABORADOR

JEFE INMEDIATO

“

**LOS LÍDERES SON QUIENES  
SE COMPROMETEN NO SÓLO  
A LA INVENCION DE SÍ MISMOS,  
SINO A TRANSFORMAR EL  
ESPACIO DE SU COMUNIDAD  
PARA QUE OTROS ACCEDAN  
A NUEVAS FORMAS DE SER.**

**EL CAMINO DEL PODER, EN  
CONSECUENCIA, ES EL  
CAMINO DE LA CREACION.**

- RAFAEL ECHEVERRÍA



## 2. EL LÍDER COACH: UN NUEVO GEN EMPRESARIAL

# 2.1. INFLUENCIA SIN AUTORIDAD



*“Enseñarás a volar, pero no volarán tu vuelo.  
Enseñarás a vivir, pero no vivirán tu vida.  
Sin embargo... en cada vuelo, en cada vida, en cada sueño,  
perdurará siempre la huella del camino enseñado”.*  
- Edy Kaufman

*El puesto nos confiere autoridad formal. La autoridad moral se gana con el ejemplo y el ejercicio de un liderazgo social y moralmente responsable, que renuncia a la popularidad y a la satisfacción del ego. El poder es verbo y nacemos con él.*

Un líder coach utiliza su rol para:

- Promover que florezca lo mejor en las personas. El primer uso de esta palabra en la lengua inglesa se refería a un tipo especial de carruaje. Por lo tanto, su significado básico es “transportar a una persona valiosa de donde está a donde quiere estar”.
- Cubrir el vacío existente entre lo que su equipo es ahora y lo que requiere ser. Es una relación profesional con otra persona que aceptará sólo lo mejor de mí y me aconsejará, guiará y estimulará para que se vaya más allá de las limitaciones que el equipo se autoimpone para que logre la plenitud en su potencial.
- Corregir lo que está mal y descubrir nuevas capacidades y formas de usar los talentos que lleven a una mayor eficiencia. El propósito es hacer que las personas lleven todo su ser al trabajo, ya que el ser auténtico, que es una integración de un conjunto maravilloso de partes, se tiene mayor capacidad que cualquier parte o cualquier papel que se represente.
- Establecer y desarrollar relaciones de trabajo saludables al hacer que afloren los problemas (recopilación de datos primarios), se afronten (mediante retroalimentación), se solucionen (planeación de acciones) y se les dé seguimiento (resultados).
- Mejorar la acción efectiva y la agilidad del aprendizaje, mediante un proceso intencionado de observación, indagación, diálogo y descubrimiento que proporcione información válida, decisiones informadas y compromiso interno.
- Ayudar a que las decisiones surjan de sus colaboradores (u otros compañeros), desde su capacidad de ELEGIR.

# 2.2. EL COACH COMO VEHÍCULO PARA LA TRANSFORMACIÓN

“CAMINANTE NO HAY CAMINO,  
SE HACE CAMINO AL ANDAR”

- Antonio Machado

## 2.2.1. DESARROLLO DEL POTENCIAL DEL OTRO

El modelo tradicional de gestión descansaba en la capacidad del gerente para especificar, ordenar, coordinar y, particularmente, controlar el desempeño de su gente. Tal forma de gestión está en crisis. Ella sólo produce desempeños mínimos en las personas, las que se orientan a “cumplir” las tareas asignadas. Esta modalidad de gestión fija un “techo” al rendimiento.

El tipo de gestión requerido en la actualidad busca desarrollar desempeños máximos, en los que las personas desplieguen todo su potencial y realicen tareas que el gerente no está siquiera en condiciones de especificar. Es más, se busca que los miembros de la organización expandan sus actuales capacidades a través de procesos de aprendizaje permanente.

El principal objetivo de las nuevas modalidades de gestión es ofrecer un “piso” a partir del cual las personas puedan rendir al máximo de su capacidad actual y simultáneamente comprometerse a superarla. Ello no es posible con una gestión basada en el comando y el control. Se necesita, por el contrario, un gerente que pueda identificar los obstáculos que limitan el desempeño de su gente y que sea capaz de disolverlos. Ello requiere de un gerente que sea a la vez un “coach”, que sepa generar confianza, sentido de responsabilidad y compromiso, capacidad de aprendizaje, impecabilidad en el desempeño y capacidad de innovación y creatividad.

Los coaches directivos deben aprender a:

- Transformarse en observadores diferentes y más poderosos de los fenómenos empresariales, haciéndose competentes para generar nuevas acciones que mejoren el rendimiento, alcanzando niveles de excelencia e impecabilidad en los resultados de su gestión empresarial.
- Transformar positivamente el entorno de trabajo del colaborador a través del desarrollo de procesos de intervención con metodologías específicas para entrenar en competencias, corregir comportamientos, favorecer la seguridad en la toma de decisiones autónoma y facultar con poder de acción.

El coaching está relacionado tanto con el modo de hacer las cosas como con lo que se hace. En gran medida, el coaching da resultados a causa de la relación de apoyo entre el coach y la otra persona, y de los medios y el estilo de comunicación utilizados.

**La persona toma conciencia de los hechos no a través del coach sino de sí misma, estimulada por aquél.**

Por supuesto, el objetivo de mejorar el desempeño es fundamental, pero de lo que se trata es de averiguar la mejor manera de conseguirlo.

***El coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle.***

## **2.2.2. EL APRENDIZAJE CONSTANTE PARA FAVORECER LA PRODUCTIVIDAD**



**Podemos definir que el aprendizaje es la capacidad de aportar diferentes respuestas a las demandas del entorno.**

Por lo tanto, ¿cómo se puede lograr que dicho aprendizaje se viva consistentemente?, ¿de qué manera se podrá encontrar el tiempo para ejercitar acciones que lo favorezcan?, ¿qué tipo de procesos se tienen que seguir para asegurar una ruptura de patrones inadecuados?

Con demasiada frecuencia, directivos y gerentes cumplen el papel de bomberos para conseguir que la tarea se lleve a cabo. Ellos mismos admiten que son incapaces de dedicar el tiempo que deberían a planificar a largo plazo, adquirir una visión general, considerar las alternativas, la competencia, los nuevos productos y cosas por el estilo. Pero lo más importante es que se perciben incapaces de dedicar el tiempo necesario a formar a su personal, a sus colaboradores. Los envían a uno o dos cursos de entrenamiento y se convencen de que eso es lo más conveniente. Aunque rara vez obtienen un beneficio de esa inversión por falta de seguimiento que asegure que los nuevos aprendizajes se pongan en práctica.

***La pregunta que se hacen directivos y gerentes es ¿cómo puedo encontrar el tiempo para fomentar el aprendizaje en mis colaboradores, si es mucho más fácil dar órdenes?***

***La respuesta paradójica es que si forman a sus colaboradores, éstos serán capaces de asumir mayor responsabilidad y lo liberarán de la tarea de solucionar los problemas urgentes.***

A menudo, los gerentes se preguntan cuándo y cómo deberían comprometerse con un proceso de aprovechamiento y desarrollo de talentos; la respuesta es muy simple:

*En la mayoría de las situaciones laborales, el tiempo, la calidad y el aprendizaje tienen siempre cierta importancia. Aunque, lamentablemente, en la mayoría de las empresas, el tiempo tiene precedencia sobre la calidad y el aprendizaje se relega a un lugar irrelevante. ¿No es extraño que les cueste tanto renunciar a dar órdenes y que la productividad empresarial esté tan lejos del nivel que podría y debería alcanzar?*

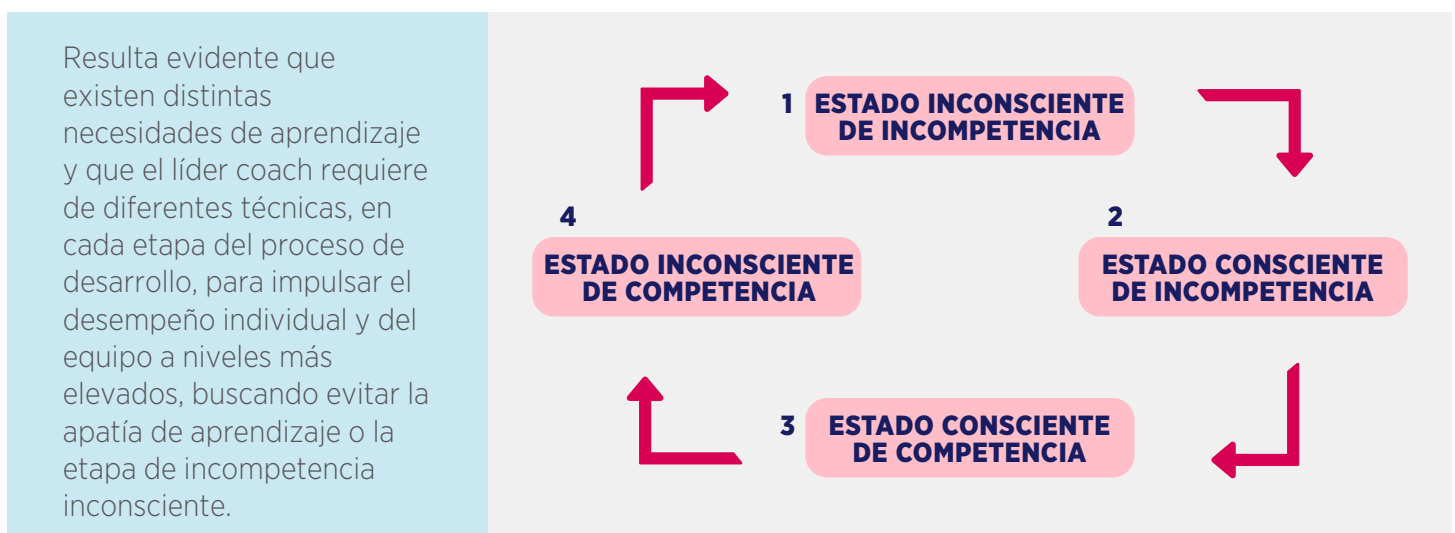
Si los gerentes procedieran de acuerdo con los principios de la gestión, obtendrían una tarea de más alto nivel y formarían a sus colaboradores en forma simultánea. Conseguir realizar la tarea durante los 250 días laborales del año y desarrollar las aptitudes de cada miembro de la plantilla puede parecer demasiado optimista para ser cierto, pero es precisamente lo que logra un líder coach comprometido.

Las organizaciones que fomentan el aprendizaje individual y de equipos de manera permanente, aportan ventajas para ambas partes y aseguran su crecimiento y su permanencia.

Darse cuenta de esto deberá traducirse en políticas y en estrategias explícitas, que sean comunicadas claramente a todos. Hay distintas formas en que eso puede llevarse a cabo. Algunas acciones que se pueden realizar son:

- ➔ Asegurarse de que se introducen afirmaciones explícitas acerca del aprendizaje, del benchmarking, las lecciones aprendidas y del compartir conocimiento, de forma constante en los informes de dirección y en la estrategia.
- ➔ Señalar a personas con experiencia para dirigir el progreso.
- ➔ Asegurarse de que las partidas presupuestarias exponen las expectativas o niveles de inversión en aprendizaje.
- ➔ Cerciorarse de que los valores de la organización reflejen el aprendizaje como una inversión esencial que debe ser compartida.

El éxito, incluso el de corto plazo, sólo llegará para quienes resuelvan de manera sistémica los nuevos desafíos de la organización que aprende.



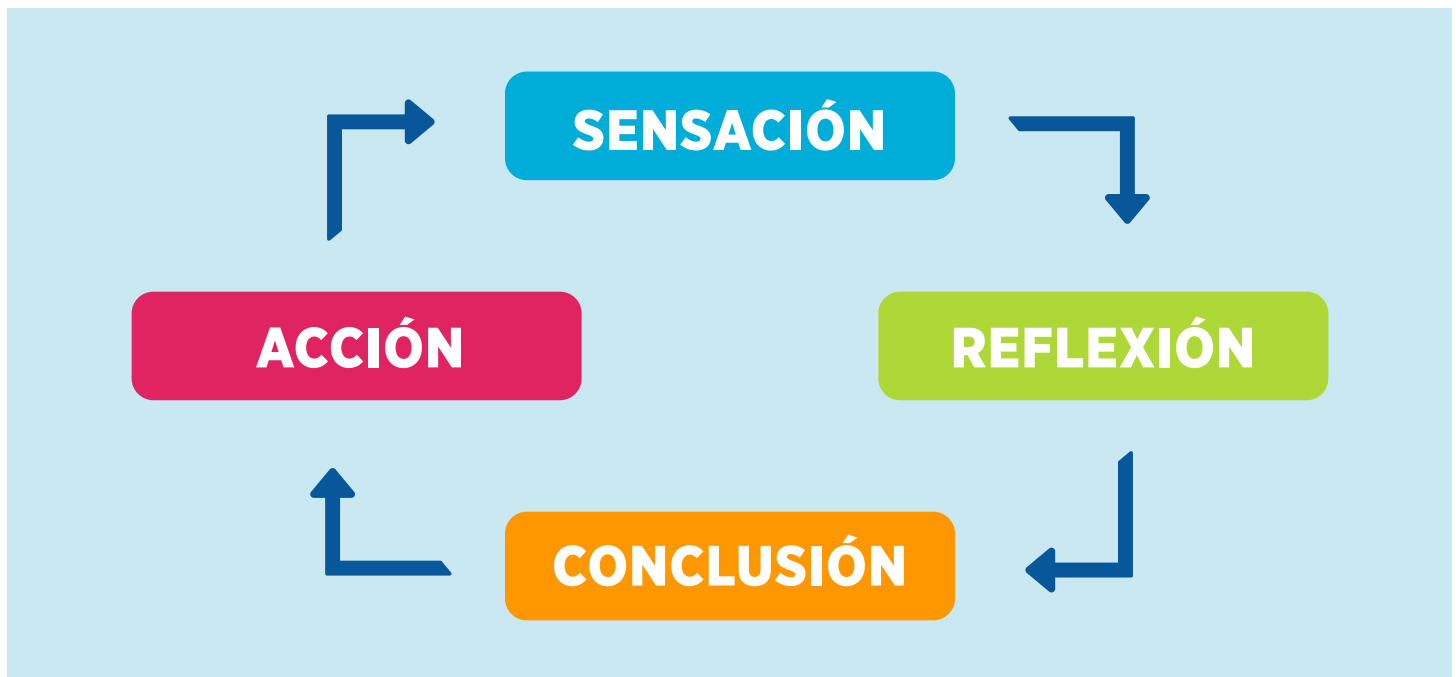
El impulsor del proceso de desarrollo es la adquisición de nuevos conocimientos, comprensión, habilidades y comportamientos.

*Las personas que viven en culturas empresariales enfocadas al aprendizaje se hacen cargo de sus acciones, con responsabilidad y libertad, pues actúan desde su elección y no desde la imposición, desde una conveniencia recíproca.*

En el proceso de vivir el aprendizaje como un continuo en la experiencia laboral, los ocupantes de posiciones de liderazgo requieren:

- Aceptar que desarrollan una actividad dinámica y expansiva en su centro de trabajo: la aplicación de un proceso que potencie el aprendizaje y el desarrollo y, por tanto, la mejora del desempeño y el dominio de las competencias identificadas para ello.
- Armonizar los esfuerzos individuales en una acción de equipo cohesiva para alcanzar los resultados deseados.
- Comprender los fundamentos de la dinámica de grupos y las diferentes maneras en las cuales los individuos pueden contribuir al éxito del desempeño global.
- Contar con el número adecuado de colaboradores con las habilidades básicas, experiencia y conocimiento de las reglas de juego.
- Lograr que los colaboradores encajen en las posiciones asignadas y sepan qué se espera de ellos individualmente y como equipo.
- Llevar a cabo entrenamientos y prácticas con herramientas adecuadas y buen mantenimiento.
- La existencia de una buena comunicación de estrategias y tácticas.
- Realizar evaluaciones periódicas del desempeño, con una retroalimentación alentadora y de apoyo.
- Considerar los errores como oportunidades de aprendizaje y no como ocasiones para buscar culpables y castigar.

## APRENDIZAJE EN EL CICLO DE LA EXPERIENCIA



## 2.3. LA INDAGACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA PROMOVER LA REFLEXIÓN Y EL COMPROMISO

*“Si buscas otras respuestas, haz otras preguntas”*  
- Círculo de coaching

Una de las herramientas más poderosas del líder-coach es, precisamente, la indagación. No se trata de preguntar por preguntar, sino de auténticamente conectar con la otra persona para acercarse a la inquietud que lo mueve a través de un hablar y un escuchar efectivo: ¿Qué le preocupa? ¿Por qué o para qué se expresa así?

**A este tipo de cuestionamientos, les llamamos PREGUNTAS ONTOLÓGICAS, pues desarrollan la conciencia y la responsabilidad.**

Si ordenarle a una persona que haga lo que necesita hacer no produce el efecto deseado, ¿qué lo produce? Intentémoslo con preguntas efectivas.

Estas preguntas son de un orden completamente diferente. Crean cuatro efectos importantes que ninguna de las otras preguntas u órdenes podrían producir:

- 1 Observar
- 2 Concentrarse a un nivel más profundo del normal
- 3 El propósito de la respuesta es descriptivo, no pretende juzgar, de modo que no hay ningún riesgo de caer en la crítica o herir el amor propio.
- 4 Tienen la ventaja de establecer un circuito de retroalimentación. Las respuestas frecuentemente nos indican la línea a seguir con las preguntas siguientes y, al mismo tiempo, permiten descubrir si el coachee está persiguiendo una meta productiva, o en consonancia con el propósito u objetivos de la conversación.

### ¿CÓMO INDAGAR?

#### PREGUNTAS ABIERTAS

Las preguntas abiertas que requieren respuestas descriptivas que propician el desarrollo de la conciencia, mientras que las preguntas cerradas son demasiado limitadas: las respuestas como “sí” o “no” cierran la puerta a la exploración de más detalles (ni siquiera obligan a alguien a comprometer su pensamiento).

<p><b>PALABRAS INTERROGATIVAS</b></p>	<p>Las preguntas más efectivas para generar conciencia y responsabilidad comienzan con palabras que procuran cuantificar o deducir hechos: qué, cuándo, quién, cuánto, cuántos y para qué. Preguntar “¿por qué?” no es aconsejable, pues a menudo implica una crítica y pone al interlocutor a la defensiva. Preguntar “¿para qué?”, es mucho más recomendable.</p>
<p><b>CONCENTRACIÓN EN EL DETALLE</b></p>	<p>Las preguntas deberían comenzar de una manera amplia y luego concentrarse cada vez más en los detalles. Esta necesidad de un mayor detalle mantiene la concentración e interés del interlocutor. El <i>coach</i> necesita indagar con profundidad o detalle para mantener al colaborador atento y consciente de aquellos factores parcialmente indefinidos que pueden ser importantes.</p>
<p><b>ÁREAS DE INTERÉS</b></p>	<p>Las preguntas deberían estar en consonancia con el interés y la secuencia de pensamientos del colaborador, no del <i>coach</i>.</p>
<p><b>PUNTOS DÉBILES</b></p>	<p>Un coach podría preguntar si hay algún aspecto que al colaborador le resulte difícil sentir, o del que no pueda ser plenamente consciente. ¡Las propiedades curativas de la conciencia son infinitas!</p>
<p><b>EMOCIONES</b></p>	<p>Cuando intervengas con emociones, no preguntes: “¿por qué estás triste?” o “¿por qué estás enojado?” Revisa qué hay detrás de las emociones y ve al fondo de cada una de ellas. Mejor pregunta: “¿qué sientes que estás perdiendo?” (si fuera tristeza), “¿qué necesitas trabajar contigo para sentirte fuerte en este tema?” (si fuera miedo o angustia), “¿cuál fue la amenaza que sentiste?” (si fuera enojo) (*3 Cuadro de significado de las emociones)</p>
<p><b>FINALMENTE...</b></p>	<p>Lleva al colaborador a que encuentre sus propias alternativas, elija una acción y asuma compromiso. Recuerda que el foco es qué le sucede a la otra persona con lo que está pasando. (El foco NO es lo que está pasando).</p>

**(\*3) Cuadro de significado de las emociones:**

**ALEGRÍA**

**ACTITUD, DESCANSO, PAZ**  
Te dispone y te prepara para encarar o afrontar cualquier tarea

**TRISTEZA**

**PÉRDIDA**  
Te alerta que hay algo que estás perdiendo (o podrías perder) y te sensibiliza para despedirte

**ENOJO**

**AMENAZA O INVASIÓN**  
Te avisa que algo amenaza o invade tus objetivos, identidad personal, pertenencia, creencia o valores

**MIEDO**

**CAUTELA, FALTAN HERRAMIENTAS**  
Te dice que hay que estar alerta, que tengas cuidado y que actúes con cautela. Hay recursos que te faltan para enfrentar la situación

**DESAGRADO**

**ALGO “NO ENCAJA”**  
Te avisa que hay algo diferente que no “encaja” contigo. Te ayuda a centrar tu atención hacia otro lado u otra cosa más agradable

Cuando se requiera, será válido sugerir opciones en forma de pregunta, sin carga crítica, buscando que sea el colaborador quien encuentre sus propias alternativas y pueda, desde ahí, elegir una acción y asumir un compromiso.

Algunos ejemplos de preguntas:

- ¿Para qué hiciste?, ¿para qué no hiciste?
- ¿Qué querías lograr?, ¿de qué otra manera puedes lograr lo mismo?
- Cuando se resuelva, ¿qué será diferente?
- ¿Qué es lo que no te gustaría descubrir?, ¿qué pasaría si lo descubres?
- ¿Qué pregunta te harías para hacerte responsable?
- ¿Qué propones, desde lo que tú sí puedes hacer?
- ¿Qué hechos (concretos) fundamentan lo que comentas?
- ¿Qué vas a hacer a partir de ahora?
- Y si sí superas, ¿qué harías?

“

**LA RESPONSABILIDAD  
PUEDE SER UNA PESADA  
CARGA Y LA AUTORIDAD  
PUEDE PARALIZAR A LAS  
PERSONAS QUE NO ESTÉN  
ACOSTUMBRADOS A ELLA.**

**HAZ QUE TUS EQUIPOS  
VEAN SU ACRECENTADA  
RESPONSABILIDAD Y  
AUTORIDAD, COMO UNA  
OPORTUNIDAD.**

- LAWRENCE HOLPP

---

”

# 3. INTERVENCIONES DEL LÍDER COACH SEGÚN EL NIVEL DE MADUREZ DE SUS COLABORADORES

*“Cada uno podremos valorar más una manera de actuar u otra, pero tenemos la capacidad de reconocerlas todas”.*

*- Cecilia de Ana y Antonio Vázquez Vega*

Un líder coach debe tener la sensibilidad y la habilidad de diagnóstico ya que las competencias y los móviles de las personas que están a su cargo son muy variables y él tiene que ser capaz de sentir y apreciar las diferencias. Sin embargo, no basta la habilidad de formular un buen diagnóstico para que un líder coach sea efectivo. Es necesario también saber elegir la intervención necesaria y adaptar el propio comportamiento para dar coaching de manera diferente a cada colaborador, según sus necesidades e inquietudes.

Este enfoque busca proporcionar a los líderes coaches una mayor comprensión acerca de la relación que existe entre una intervención adecuada y el nivel de madurez profesional de sus colaboradores/coachees.

$$\text{MADUREZ PROFESIONAL} = \text{ML} + \text{R} + \text{CT} + \text{CC}^d$$

**ML:** MOTIVACIÓN DE LOGRO: LA CAPACIDAD DE ESTABLECER METAS ALTAS, PERO ALCANZABLES.

**R:** RESPONSABILIDAD    **d:** DISPOSICIÓN

**CT:** EL DOMINIO DE LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS (CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS) QUE LA POSICIÓN REQUIERE.

**CC:** EL DOMINIO DE COMPETENCIAS CUALITATIVAS (OBSERVABLES EN LOS COMPORTAMIENTOS) QUE EL PUESTO DEMANDA.

Los líderes que se han atrevido a incursionar en el mundo del coaching y a formarse como coaches empresariales se transforman en observadores diferentes de los fenómenos organizacionales y se hacen más competentes para generar acciones y tomar decisiones que impacten favorablemente en el desempeño y lo lleven a niveles de impecabilidad en el cumplimiento.

Existen diferentes niveles de desarrollo y distintas necesidades de aprendizaje, por lo que un líder coach debe saber identificar las intervenciones requeridas apoyándose en metodologías específicas para: entrenar en competencias específicas, corregir comportamientos disfuncionales, favorecer la seguridad en la toma de decisiones autónoma y/o facultar con poder de acción.

# MADUREZ DEL COLABORADOR

COMPETENCIAS TÉCNICAS				
COMPETENCIAS	SOBRESALE	SATISFACTORIO	NECESITA MEJORAR	MUY LIMITADO
Conocimientos técnicos	4	3	2	1
Habilidad para resolver problemas	4	3	2	1
Habilidad para asumir responsabilidades	4	3	2	1
Cumplimiento de los objetivos	4	3	2	1
Destrezas en el puesto	4	3	2	1
<b>SUBTOTAL</b>				

CUALITATIVO PROFESIONALES				
COMPETENCIAS	SOBRESALE	SATISFACTORIO	NECESITA MEJORAR	MUY LIMITADO
Disponibilidad	4	3	2	1
Motivación al logro	4	3	2	1
Persistencia	4	3	2	1
Actitud hacia el trabajo	4	3	2	1
Autonomía	4	3	2	1
<b>SUBTOTAL</b>				



# 3.1. ENTRENAR EN COMPETENCIAS (NIVEL M1)

“NO SABE, SÍ PUEDE Y SÍ QUIERE”

Los líderes coaches deberían encontrar tiempo para:

- Organizar sesiones informales de entrenamiento, uno a uno o de grupos reducidos, para tratar el rumbo a seguir y situar todas las actividades que estén en marcha en un contexto general.
- Trabajar con personas tanto antes como después de los eventos de formación y de desarrollo para planificar y después consolidar el aprendizaje.
- Jugar un papel de tutor para la gente con un visible potencial de liderazgo.
- Ensayar los eventos importantes como las presentaciones a clientes, actuando de “público amistoso” ante sus colaboradores.
- Invitar a colaboradores a “ser la sombra en nuevas situaciones” para proporcionarles oportunidades de observar.

El coaching no debería ser un proceso unidireccional: Los líderes coaches no deberían dudar en pedir un entrenamiento ellos mismos. Haciendo visible el entrenamiento al que ellos mismos están sometidos, quizás trabajando con directores o ejecutivos en su junta o pidiendo algún consejo personal a alguien más, envíen un fuerte mensaje de que pedir ayuda y consejo no es un signo de debilidad.

Entrenar debe ser un modo de vida para cualquier persona de la organización: es una de las maneras más directas, rápidas y económicas de compartir aprendizaje.

## METODOLOGÍA PARA ENTRENAR

FASE	PROCEDIMIENTO
<b>1. PREPARA TU TEMA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analiza a conciencia el proceso que vas a enseñar. Desglosa en varias etapas. Mantén las cosas tan simples y tan directas como puedas, pero ten el cuidado de cubrir todas las etapas, sobre todo si has estado realizando esta labor durante mucho tiempo, pues es posible que ni siquiera te detengas a pensar en alguna de las etapas involucradas.</li><li>• Utiliza un lenguaje simple y directo. Si es necesario que los colaboradores conozcan términos técnicos, utilízalos y explícalos.</li><li>• Ensaya. Por mucho que conozcas el proceso a la perfección, necesitas practicar la forma en que debes explicarlo. Repasa los pasos varias veces mentalmente.</li><li>• Practica las palabras y las frases claves que tendrás que utilizar.</li><li>• Anticípate a las preguntas y ensaya las respuestas. Si te hacen una pregunta que no sepas manejar, acepta que te falle una respuesta y preocúpate de encontrarla lo más pronto posible.</li></ul>

FASE	PROCEDIMIENTO
<p><b>2.</b> <b>EXPÓN EL OBJETIVO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De qué será capaz mi colaborador una vez que haya concluido el entrenamiento?</li> <li>• Describe las metas específicas y los resultados esperados.</li> </ul>
<p><b>3.</b> <b>HAZ UNA DEMOSTRACIÓN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explica con claridad lo que van a hacer y por qué van a hacerlo.</li> </ul>
<p><b>4.</b> <b>PERMÍTELES PRACTICAR</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resiste la tentación de hacerlo por ellos la primera vez que vacilen. Persevera en el principio de “no entrometerse”. Contesta las preguntas. Haz sugerencias, pero mantente a un lado, con paciencia y confianza.</li> </ul>
<p><b>5.</b> <b>RETROALIMENTA Y BRINDA ELOGIO Y RECONOCIMIENTO CUANDO SEA NECESARIO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Da un paso a la vez, demostrando, observando, comentando. Obtén retroalimentación de tus colaboradores en cada paso.</li> <li>• Trata de mantener al mínimo las críticas.</li> </ul>
<p><b>6.</b> <b>CIERRA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No supongas que ellos aprendieron a hacerlo por sí solos, para siempre. Algunas personas pueden aprender con rapidez, en tanto que otras necesitan repetir el proceso muchas veces.</li> </ul>
<p><b>7.</b> <b>DA SEGUIMIENTO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantea tareas concretas donde tengan que aplicar sus nuevas competencias y da períodos cortos para que las ejecuten.</li> <li>• El entrenamiento concluye solamente cuando la nueva competencia se ha convertido en un hábito.</li> </ul>

# 3.2. REENCAUZAR COMPORTAMIENTOS CRÍTICOS (NIVEL M2)

“SÍ SABE, SÍ PUEDE, PERO NO QUIERE”

## METODOLOGÍA PARA CORREGIR UN COMPORTAMIENTO INACEPTABLE

FASE	PROCEDIMIENTO
<b>1. HAZ QUE SEA UN ENCUENTRO EN VEZ DE UNA CONFRONTACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• En gran medida la actitud que asumas frente a la situación determinará tu éxito o tu fracaso. Asume una aproximación positiva, orientada a la meta. Como siempre, la meta es lograr un desempeño mejor de tu colaborador(a).</li><li>• Dirige tu atención al comportamiento, no a la persona. Evita referirte a las tendencias los rasgos o las características de ellos y concéntrate en acciones y resultados específicos y en la forma en que éstos deben cambiar.</li></ul>
<b>2. ACCIÓN POSITIVA ESPECÍFICA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Busca el cambio en vez de la culpa. No digas simplemente lo que no se debe hacer. Siempre ofrece coaching hacia comportamientos positivos. ¿Qué se supone que debe hacer el colaborador?</li><li>• La forma en que describes el problema (fallas de carácter, condición crónica o comportamiento específico) es crucial.</li></ul>
<b>3. INDAGA SOBRE LA NECESIDAD DE CAMBIAR EL COMPORTAMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rara vez las suposiciones sirven para una comunicación efectiva. En todas las situaciones, especialmente en las más obvias, debes ser claro y específico con respecto a las razones que exige la necesidad de cambiar el comportamiento, sobre todo por el impacto que éste tiene en un desempeño, en el área y en los resultados.</li></ul>
<b>4. HAZ PREGUNTAS QUE APUNTEN A UNA SOLUCIÓN.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estas preguntas pueden adoptar muchas formas, según varios factores: el problema, la situación o tu relación con el colaborador.</li><li>• ¿Qué podrías hacer para abrir efectivamente una discusión de posibles soluciones? ¿Quién debe ser el responsable de sugerir soluciones? Puedes optar por asignar la responsabilidad así:<ul style="list-style-type: none"><li>- Al colaborador o al equipo (“¿Qué pueden hacer para evitar que esto se repita?”).</li><li>- A ambos (“¿Hay algo que yo pueda hacer para ayudar?”).</li><li>- Al proceso (“¿Cómo podemos resolver esta situación?”).</li></ul></li><li>• En muchos casos la aproximación al proceso producirá los mejores resultados.</li></ul>

## 5. DEFINE CON CLARIDAD LAS CONSECUENCIAS

- Debes ser claro con respecto a lo que está en juego.
- La parte más significativa de cualquier intento de cambiar el comportamiento de alguien ocurre cuando confrontas la pregunta “¿O qué?”. Sea que el colaborador o los miembros del equipo pregunten, o no, debes ser muy claro con respecto a las consecuencias, el “¿o qué?”.
- Sé específico. Los murmullos vagos, como “mejora o vete”, o advertencias de que “podríamos tener un problema mayor” nada logran excepto hacerte parecer incompetente. Lenguaje altisonante sobre “repercusiones y sanciones lamentables” nada mejora, sólo es más pomposo. Describe las consecuencias posibles específicamente.
- Evita utilizar un tono amenazante. Tu meta es cambiar el comportamiento, de ningún modo es castigar. Asegúrate de que el tono de tu voz y tus palabras transmitan tu concentración en esta meta.
- Jamás invoques una consecuencia que nunca ocurrirá. Todos aprendimos hace mucho tiempo a hacer caso omiso de advertencias falsas y de otras amenazas de castigos que nunca se volvieron realidad.
- Necesitas, como líder-coach contar con procedimientos específicos para manejar el desempeño inadecuado y el comportamiento inaceptable en el lugar de trabajo.

## 6. TEN EN CUENTA EL FUTURO. DA SEGUIMIENTO Y CUMPLE

- Como líder-coach quieres resultados en lugar de excusas. Lo que cuenta es lo que el colaborador hace de inmediato.
- Sé claro sobre la forma en que el comportamiento anterior no ha cumplido con las expectativas. Una vez que lo hagas, avanza hacia metas específicas. Deja atrás el pasado. No guardes resentimientos (ni en tu mente ni en la hoja de vida del colaborador). Brinda a los colaboradores la oportunidad de hacerlo bien y de superar el problema.
- Revisa, contra tiempos acordados, que los comportamientos comprometidos se lleven a cabo y cumple las consecuencias acordadas.

# 3.3. ASESORAR EN PROBLEMAS ESPECÍFICOS (NIVEL M3)

“SÍ SABE, SÍ PUEDE Y SÍ QUIERE, PERO SE SIENTE INSEGURO”

## METODOLOGÍA PARA ASESORAR

FASE	PROCEDIMIENTO
<b>1. CREA CONTEXTO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Genera la emocionalidad apropiada para la interacción.</li><li>• Gana la confianza del coachee.</li><li>• Da sentido a la conversación (objetivos, propósitos, etc.)</li><li>• Explica las condiciones en las que se produce (presencia de observadores, limitaciones de tiempo, limitaciones en el espacio físico, etc.)</li><li>• Indaga para escuchar el problema.</li></ul>
<b>2. ESCUCHA Y EXPRESA EL PROBLEMA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Oye y escucha al coachee.</li><li>• Entrega un planteamiento del problema como una posibilidad, válidalo y modifícalo si se requiere.</li><li>• Utiliza el problema validado como línea de trabajo o eje que orienta la conversación.</li></ul>
<b>3. EXPLORA- INDAGA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Haz preguntas a través de explorar diferentes dominios del trabajo y de la vida del coachee.</li><li>• Explora los sistemas a los que pertenece.</li><li>• Escucha sus respuestas.</li><li>• Explora diferenciando las experiencias de las historias.</li></ul>
<b>4. OFRECE INTERPRETACIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Muestra al coachee los fenómenos que observas, así como su estructura de coherencia.</li><li>• Muestra el efecto de los sistemas en su comportamiento.</li><li>• Hilvana experiencias para mostrar.</li><li>• Valida tu interpretación con el coachee.</li><li>• Suelta tu interpretación si no es validada por el coachee.</li><li>• Si es validada, utilízala para continuar la conversación.</li></ul>
<b>5. ELIGE UNA INTERVENCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Abre nuevas posibilidades de acción.</li><li>• Abre nuevos espacios de aprendizaje.</li><li>• Diseña junto con el coachee nuevas conversaciones.</li><li>• Modifica la emocionalidad del coachee.</li><li>• Hazte cargo de nuevos problemas que surjan derivados de la misma conversación.</li><li>• Si lo juzgas necesario, establece acuerdos de seguimiento.</li></ul>

FASE	PROCEDIMIENTO
<p><b>6.</b> <b>USA LAS</b> <b>DISTINCIONES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observa la situación que plantea el coachee a través de las distinciones.</li> <li>• Utiliza las distinciones para articular sus interpretaciones.</li> <li>• Muestra y enseña al coachee nuevas distinciones.</li> </ul>
<p><b>7.</b> <b>GENERA UN</b> <b>CIERRE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crea la emocionalidad adecuada para cerrar.</li> <li>• Checa con el coachee ¿cómo está?</li> <li>• Pide al coachee juicios sobre la conversación.</li> </ul>
<p><b>8.</b> <b>REFLEXIONA</b> <b>Y CONCRETA</b> <b>APRENDIZAJES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emite y escucha juicios sobre su desempeño, tanto positivos como negativos.</li> <li>• Declara espacios de aprendizaje.</li> </ul>

## 3.4. FACULTAR (NIVEL M4)

“SABE, PUEDE, QUIERE Y SE SIENTE SEGURO”

### ¿QUÉ ES LO QUE QUIERES DE UN EQUIPO O UN COLABORADOR FACULTADO?

*(Empowerment, facultamiento, delegación)*

Elige un trabajo, uno cualquiera, ¿Qué es lo que esperas de tus colaboradores?

- ¿Que usen sus juicios?
- ¿Sofisticación técnica?
- ¿Que compartan la responsabilidad por el trabajo?
- ¿Que consideren tus esfuerzos?

Si eso es lo que esperas, has encontrado los procesos y las actividades que podrían realizar con éxito los colaboradores y los equipos auto-dirigidos.

Para compartir el poder de decisión y acción, es preciso:

FACULTAR	PROCEDIMIENTO
<b>RESPONSABILIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Clarifica y evita duplicidad.</li></ul>
<b>AUTORIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utiliza la autoridad como un medio para ayudar a crecer a los demás, haciéndolos sentirse orgullosos de lo que hacen. Establece controles, a través de la revisión periódica de los niveles de autoridad, del desempeño y del cumplimiento de los objetivos, así como detectando y resolviendo los conflictos.</li></ul>
<b>ESTÁNDARES DE EXCELENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Una persona no podrá saber de lo que es capaz, hasta que se esfuerce más allá de lo que ha hecho en el pasado. Los estándares de excelencia deben ser percibidos como retadores, altos y realistas y deberán ser establecidos no sólo en términos de cantidad, costo y tiempo, sino también de calidad.</li><li>• Da ejemplo imponiéndote para ti metas y objetivos elevados.</li></ul>
<b>CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La gente gana confianza en sí misma, adquiere más conocimientos, es más competente y está más motivada; en <b>consecuencia</b> comete menos errores y es más eficiente y productiva.</li></ul>

FACULTAR	PROCEDIMIENTO
<b>CONOCIMIENTO Y LA INFORMACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilízate de que todos los miembros de tu equipo reciban información acerca de las metas, objetivos y planes, así como de lo que está ocurriendo en el entorno: información acerca de la competencia, de las necesidades y expectativas de los clientes y colaboradores, de las demandas sociales, etc.</li> <li>• Cuando la gente tiene la información necesaria y conoce los hechos, está en condiciones de tomar mejores decisiones con oportunidad.</li> </ul>
<b>RETROALIMENTACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La retroalimentación proporciona facultades, porque permite saber qué tan bien se está haciendo el trabajo y en dónde y en qué se necesita cambiar para alcanzar el éxito. A través de la retroalimentación, se puede reforzar positivamente el desempeño de la gente, el orgullo y la confianza en ellos mismos, además de motivarlos a hacer mejor las cosas.</li> </ul>
<b>RECONOCIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un reconocimiento adecuado contribuye a elevar la moral, el sentido de valor propio y la autoestima de nuestros colaboradores, aumentando así su deseo de vivir la mejora continua.</li> </ul>
<b>CONFIANZA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando depositamos la confianza en una persona, le manifestamos sentimientos de seguridad y aceptación.</li> </ul>
<b>PERMISO PARA FALLAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La historia está plagada de personas a las que les permitieron fallar y que llegan al éxito a través de intentar una y otra vez.</li> </ul>
<b>RESPECTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando la gente es tratada con dignidad, reconoce en ti, como líder coach a una persona con poder, ya que virtualmente todo lo que haces o dejas de hacer transmite respeto o ausencia del mismo.</li> </ul>

# BIBLIOGRAFÍA

---

Blanchard , Ken y Hersey, Paul.

**Administración del comportamiento organizacional:  
liderazgo situacional.**

Goldsmith, Marshal; Lyons, Laurence y Freas, Alyssa.

**Coaching la última palabra en desarrollo de liderazgo.**

Echeverría, Rafael.

**Ontología del lenguaje.**

Echeverría, Rafael.

**La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la  
transformación.**

Kolb, David.

**The experiential Learning Theory.**

Senge, Peter M.

**La quinta disciplina.**



# **ANEXOS (PRE-WORK Y TAREAS)**

---



# GUÍA GENERAL DE TAREAS PREVIAS Y POSTERIORES

Previo al taller presencial:

ACTIVIDAD	DETALLES	FECHA ENTREGA
<b>ANEXO 1:</b> Inventario estilos de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"><li>Responder el inventario de estilos de aprendizaje (a nivel personal).</li></ul> <p>NOTA: Esta asignación de estilos de aprendizaje, es para TODOS los participantes del taller.</p>	Llevar contestado al taller presencial
<b>ANEXO 2:</b> Niveles de madurez del equipo	<ul style="list-style-type: none"><li>Definir el nivel de madurez de TODOS los integrantes de tu equipo (ÚNICAMENTE de las personas que te reportan y de ti mismo).</li></ul> <p>NOTA: Esta asignación de niveles de madurez, sólo es para gente con personal a su cargo.</p>	Llevar contestado al taller presencial

Posterior al taller presencial:

ACTIVIDAD	DETALLES	FECHA ENTREGA
<b>TAREA 1 (ANEXO 3):</b> Bitácora de aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"><li>Leer el presente manual, a manera de repaso, con el fin de integrar los conocimientos del módulo.</li><li>Responder y mandar por e-mail la "Bitácora de aprendizajes y compromisos", por cada uno de los temas.</li><li>Subject del correo y nombre del archivo como: "Mod2_Tarea1_GpoX_NombreApellido"</li></ul>	2 semanas después del taller presencial
<b>TAREA 2 (ANEXO 4):</b> Esquema preparación intervención de coaching	<ul style="list-style-type: none"><li>Elegir a una persona a quien podrías darle una sesión de coaching (puede ser colaborador, compañero, hij@, etc.), preferentemente que tenga un nivel de madurez 2 ó 3 (según el cuestionario de nivel de madurez del anexo 3).</li><li>Llenar el esquema general de coaching (en papel) como preparación a una intervención con esa persona.</li><li>Mandar por e-mail el esquema completo. Subject del correo y nombre del archivo como: "Mod2_Tarea2_GpoX_NombreApellido"</li></ul> <p>NOTA: PUEDES LLEVAR A CABO LA SESIÓN DE COACHING TOMANDO COMO REFERENCIA EL ESQUEMA REALIZADO. SI LO HACES, REPORTA CÓMO TE FUE EN DICHA SESIÓN.</p>	2 semanas después del taller presencial
<b>TAREA 3 OPCIONAL (ANEXO 5):</b> Análisis película de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"><li>Elegir una de las siguientes películas (sólo una): "El Rey León", "La Sociedad de los Poetas Muertos", "Los Coristas" (también conocida como "Los chicos del coro") o "Descubriendo a Forrester".</li><li>Ver la película completa.</li><li>Responder y mandar por e-mail las preguntas relacionadas con el anexo 6: "Análisis película de aprendizaje".</li><li>Subject del correo y nombre del archivo como: "Mod2_Tarea3_GpoX_NombreApellido"</li></ul>	2 semanas después del taller presencial

Enviar las tareas al correo de tu instructora titular:

**Yamna González:** [yamnagonzalez@gmail.com](mailto:yamnagonzalez@gmail.com)

**Amapola Molina:** [amapola.molina@gmail.com](mailto:amapola.molina@gmail.com)

## ANEXO 1:

# INVENTARIO DE ESTILOS DE APRENDIZAJE PREVIO AL TALLER PRESENCIAL

### INSTRUCCIONES

En la página siguiente se te pedirá que completes 12 oraciones. Cada una tiene cuatro opciones para concluir las. Evalúa las opciones para finalizar cada oración y relacionalas con tus experiencias previas, al tener que aprender algo, para que en el espacio disponible, coloques con un “4” en la terminación de la oración que describe la mejor manera en que aprendes, descendiendo hasta llegar a “1” para la oración que consideres es la menos probable en que aprenderías algo.

Asegúrate de evaluar todas las terminaciones de cada oración. Por favor, no las combines.

Ejemplo de una oración completa:

1. Cuando aprendo: \_\_\_\_ soy feliz      \_\_\_\_ soy rápido      \_\_\_\_ soy lógico      \_\_\_\_ soy cuidadoso

**4** Lo que más se asocia contigo.

**3** La segunda que más se asocia contigo.

**2** Lo tercero que más se asocia contigo.

**1** Lo que menos se asocia contigo.

**Recuerda:** Estás evaluando horizontalmente, no verticalmente

# INVENTARIO DE LOS ESTILOS DE APRENDIZAJE

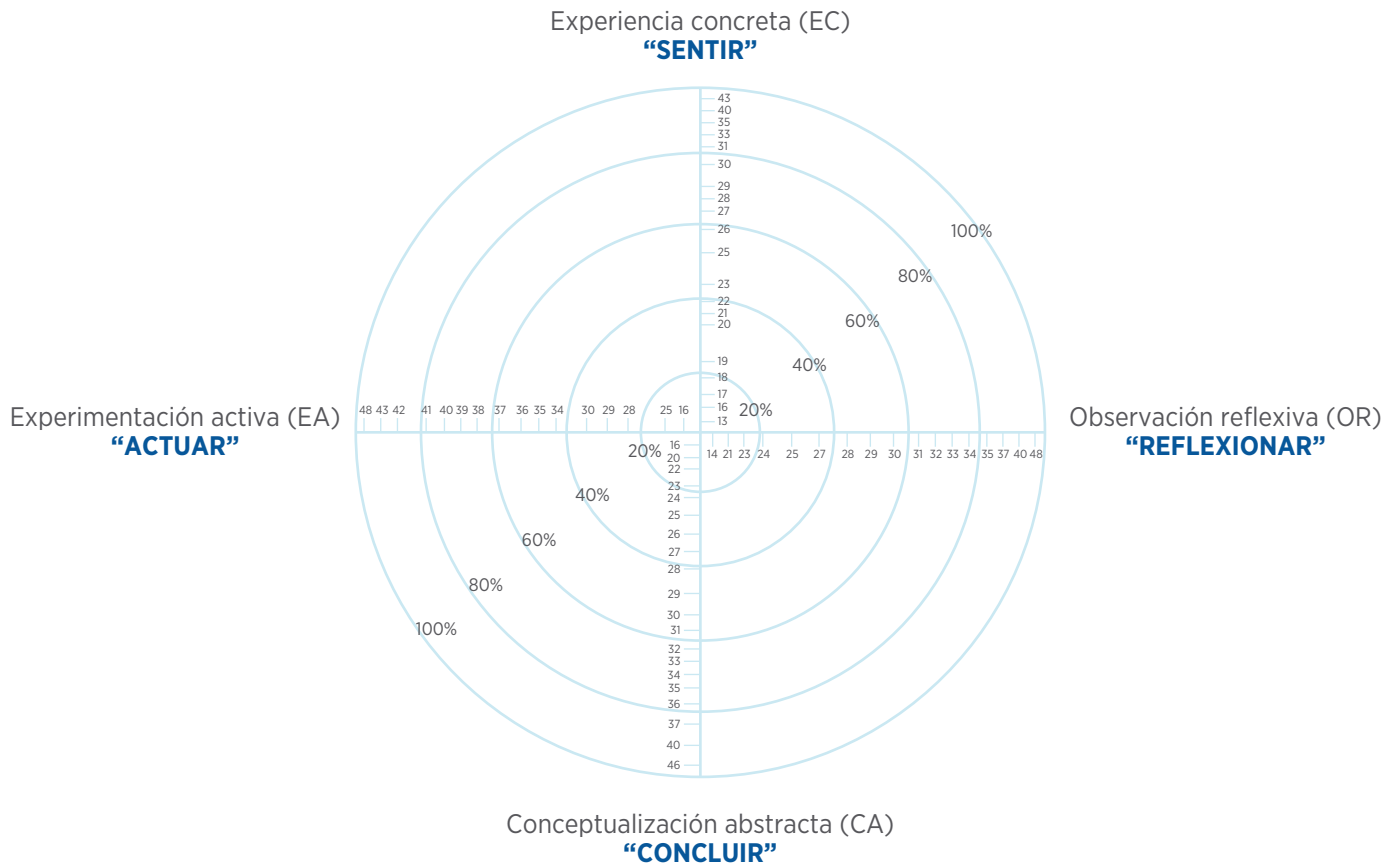
1. Cuando aprendo	_____ me gusta tratar con mis sentimientos	_____ me gusta observar y escuchar	_____ me gusta pensar en las ideas	_____ me gusta estar haciendo cosas
2. Aprendo mejor cuando:	_____ confío en mis corazonadas y sentimientos	_____ escucho y observo cuidadosamente	_____ me apoyo en el razonamiento lógico	_____ trabajo arduamente para hacer las cosas
3. Cuando estoy aprendiendo:	_____ tengo sentimientos y reacciones fuertes	_____ soy callado y reservado	_____ tiendo a razonar las cosas	_____ soy responsable
4. Aprendo por medio de:	_____ los sentimientos	_____ la observación	_____ el razonamiento	_____ la acción
5. Cuando aprendo:	_____ soy abierto a nuevas experiencias	_____ me fijo en todos los aspectos del asunto	_____ me gusta analizar las cosas, dividir las en partes	_____ me gusta experimentar con las cosas
6. Cuando estoy aprendiendo:	_____ soy intuitivo	_____ soy observador	_____ soy lógico	_____ soy activo
7. Aprendo mejor de:	_____ las relaciones personales	_____ la observación	_____ teorías racionales	_____ la oportunidad para intentar y practicar
8. Cuando aprendo	_____ me siento involucrado personalmente en las cosas	_____ me tomo mi tiempo antes de actuar	_____ me gustan las ideas y las teorías	_____ me gusta ver resultados en mi trabajo
9. Aprendo mejor cuando:	_____ confío en mis sentimientos	_____ me apoyo en mis observaciones	_____ confío en mis ideas	_____ puedo intentarlo por mí mismo
10. Cuando estoy aprendiendo:	_____ soy receptivo	_____ soy reservado	_____ soy racional	_____ soy responsable
11. Cuando aprendo:	_____ me involucro	_____ me gusta observar	_____ evalúo las cosas	_____ me gusta estar activo
12. Aprendo mejor cuando:	_____ soy receptivo y amplio de criterio	_____ soy cuidadoso	_____ analizo las ideas	_____ soy práctico
Suma los resultados de cada columna:	_____ Columna 1 (EC)	_____ Columna 2 (OR)	_____ Columna 3 (CA)	_____ Columna 4 (EA)

# EL CICLO DEL APRENDIZAJE

Las cuatro columnas que acabas de sumar están relacionadas con las cuatro etapas del Ciclo de aprendizaje que resultan de la experiencia. En este ciclo hay cuatro modos de aprendizaje:

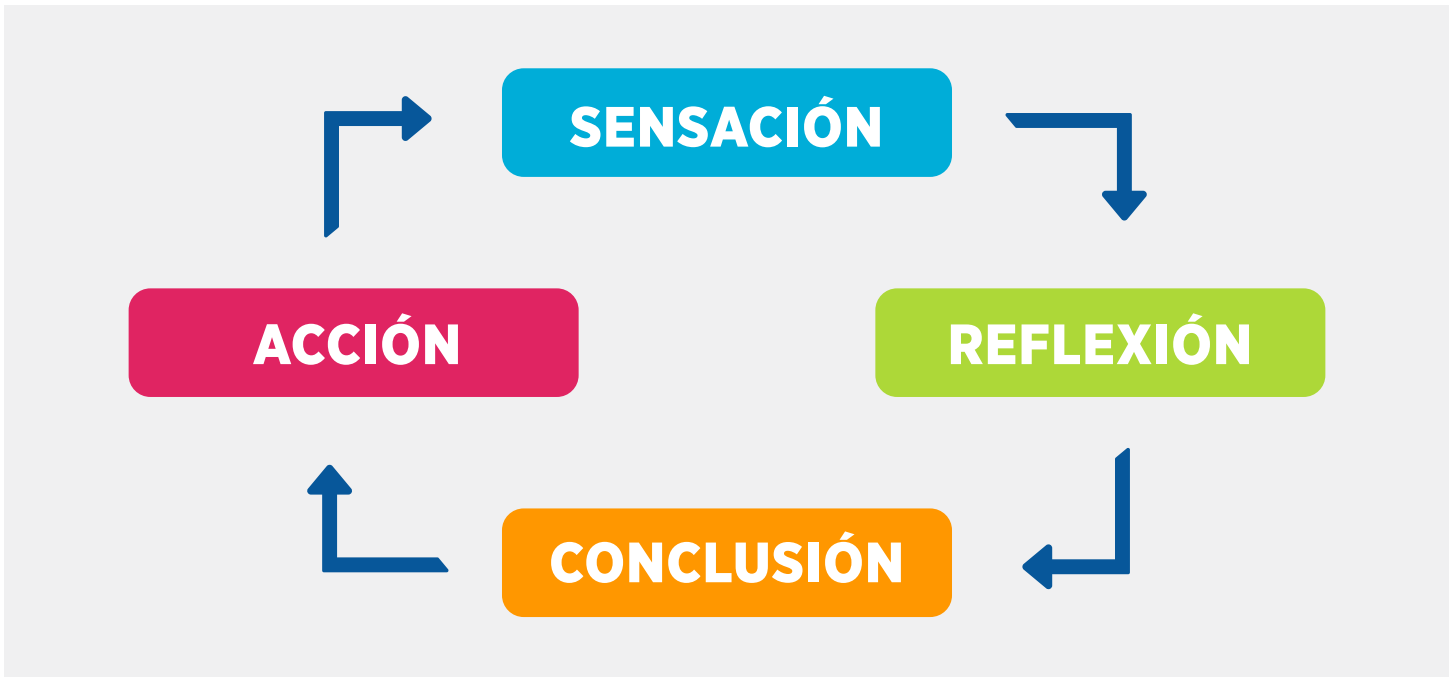
Experiencia concreta (EC)	“SENTIR”
Observación reflexiva (OR)	“REFLEXIONAR”
Conceptualización abstracta (CA)	“CONCLUIR”
Experimentación activa (EA)	“ACTUAR”

En el diagrama de abajo, coloca un punto en cada una de las líneas que corresponde con el puntaje de las columnas EC, OR, CA y EA. Luego une los puntos con una línea para obtener la forma de un “cometa”. La forma y ubicación de este cometa te mostrará **los modos de aprendizaje que prefieres (más o menos)**.



El aprendizaje puede considerarse como el proceso de adquisición de nuevos conocimientos, comprensión y habilidades, a través de un ciclo continuo que no tiene un principio ni un final. Dependiendo de la situación de aprendizaje, se puede entrar al ciclo en cualquier momento, aunque es más efectivo cuando se completan todas las etapas del mismo.

## APRENDIZAJE EN EL CICLO DE LA EXPERIENCIA



NOTA:

Este diagrama lo revisaremos en el taller, según los resultados de tu(s) estilo(s) de aprendizaje predominante(s). Sin embargo, **en la siguientes páginas** puedes ir repasando qué quiere decir cada uno.

# ESTILOS DE APRENDIZAJE, SEGÚN EL CICLO DE LA EXPERIENCIA

ESTILO	ETAPA DEL APRENDIZAJE	CARACTERÍSTICAS	APRENDES MEJOR A TRAVÉS DE ACTIVIDADES EN LAS CUALES...
<p><b>SENSITIVOS &amp; ENTUSIASTAS (Sensación)</b></p> <p><i>¿Cómo?</i></p>	<p><b>Reactiva</b> Algo que sucede</p> <p>o</p> <p><b>Proactiva</b> Una experiencia deliberada</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mente abierta, no escéptica.</li> <li>• Entusiastas con respecto a todo lo nuevo.</li> <li>• Tu filosofía es “Intenta cualquier cosa”.</li> <li>• Tiendes a actuar primero y a considerar las consecuencias después</li> <li>• Llenas tus días con actividades.</li> <li>• Te enfrentas a los problemas desde la intuición.</li> <li>• Eres adaptables a los cambios.</li> <li>• Brindas acción a las ideas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sea apropiado “intentarlo”.</li> <li>• Te involucras en actividades de corta duración o en experiencias específicas.</li> <li>• Asumas diferentes papeles donde estés situado en medio de la acción.</li> <li>• Exista mucha excitación y una diversidad de tareas cambiantes, usualmente involucrando a otras personas.</li> </ul>
<p><b>REFLEXIVOS (Reflexión)</b></p> <p><i>¿Para qué?</i></p>	<p>Asimilas que algo pasa, que es diferente y que requiere de ser observado o reflexionado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prefieres retraerte y a considerar las experiencias, observándolas desde diferentes perspectivas.</li> <li>• Escuchas a los demás antes de ofrecer tus propios comentarios.</li> <li>• Recolectas y analizas datos sobre experiencias y eventos para tener varios puntos de vista.</li> <li>• Tiendes a posponer las condiciones definitivas lo máximo posible.</li> <li>• Cuando actúas eres como parte de una imagen global que incluye el pasado así como el presente, tus propias observaciones y las de los demás.</li> <li>• Brindas armonía.</li> <li>• Te involucras con lo importante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puedas sustraerte de los eventos para escuchar y observar.</li> <li>• Puedas llevar a cabo investigaciones o análisis.</li> <li>• Puedas decidir con tus propios tiempos y tengas la oportunidad de pensar antes de actuar.</li> <li>• Tengas la oportunidad de revisar lo aprendido.</li> </ul>

ESTILO	ETAPA DEL APRENDIZAJE	CARACTERÍSTICAS	APRENDES MEJOR A TRAVÉS DE ACTIVIDADES EN LAS CUALES...
<p><b>TEÓRICOS (conclusión)</b></p> <p><i>¿Qué?</i></p>	<p>Llegas a conclusiones a partir de los pensamientos y las sensaciones de la etapa anterior, para identificar las lecciones aprendidas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Te adaptas e integras observaciones a teorías complejas pero lógicas, pensando en los problemas paso a paso.</li> <li>• Tratas de ser perfeccionista y te sientes incómodo a menos que todos los detalles encajen en un modelo racional.</li> <li>• Eres hábil para las suposiciones básicas, principios, modelos y pensamiento sistémico.</li> <li>• Brindas un análisis detallado de los sucesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Te sientas intelectualmente motivado al cuestionar los supuestos.</li> <li>• La situación tenga una estructura y un propósito claros.</li> <li>• Puedas tener tiempo para explorar la lógica y los argumentos racionales.</li> <li>• Se te ofrezcan conceptos interesantes, aun cuando no sean inmediatamente relevantes.</li> </ul>
<p><b>PRAGMÁTICOS (Acción &amp; innovación)</b></p> <p><i>¿Qué pasaría si...?</i></p>	<p>Planeas y pruebas las lecciones aprendidas de las conclusiones, de tal manera que puedan relacionarse y aplicarse a situaciones similares en el futuro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prefieres comprobar las teorías, ideas y técnicas para ver si funcionan en la práctica.</li> <li>• Buscas positivamente nuevas ideas.</li> <li>• Aprovechas cualquier oportunidad para experimentar.</li> <li>• Pones manos a la obra rápida y confiadamente.</li> <li>• Te impacientan las discusiones exhaustivas.</li> <li>• Tienes claridad del presente e infundes seguridad para el futuro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uses técnicas con beneficios prácticos obvios.</li> <li>• Apliques de inmediato lo aprendido.</li> <li>• Ensayes y practiques técnicas.</li> <li>• Veas una relación obvia entre el tema y un problema real u oportunidad en el trabajo.</li> <li>• Las situaciones involucren riesgos.</li> </ul>

## ANEXO 2:

# NIVELES DE MADUREZ DEL EQUIPO (INVENTARIO DE MADUREZ DEL COLABORADOR PREVIO AL TALLER PRESENCIAL (SÓLO PARA GENTE CON PERSONAL A SU CARGO

Revisa el siguiente cuadro (mismo que encontrarás dentro del contenido de este manual):

TÉCNICAS				
COMPETENCIAS	SOBRESALE	SATISFACTORIO	NECESITA MEJORAR	MUY LIMITADO
Conocimientos técnicos	4	3	2	1
Habilidad para resolver problemas	4	3	2	1
Habilidad para asumir responsabilidades	4	3	2	1
Cumplimiento de los objetivos	4	3	2	1
Destrezas en el puesto	4	3	2	1
SUBTOTAL				

CUALITATIVO PROFESIONALES				
COMPETENCIAS	SOBRESALE	SATISFACTORIO	NECESITA MEJORAR	MUY LIMITADO
Disponibilidad	4	3	2	1
Motivación al logro	4	3	2	1
Persistencia	4	3	2	1
Actitud hacia el trabajo	4	3	2	1
Autonomía	4	3	2	1
SUBTOTAL				

La asignación consiste en:

- Evaluarte a ti y evaluar a toda la gente de tu equipo que te reporta directamente, según sus competencias técnicas y cualitativas (SÉ LO MÁS OBJETIVO Y ESTRICTO POSIBLE PARA QUE TENGAS RESULTADOS FIDEDIGNOS).
- Únicamente tienes que colocar el número que corresponda (1, 2, 3 ó 4) en cada espacio; donde 1 es “muy limitado”, 2 es “necesita mejorar”, 3 es “satisfactorio” y 4 es “sobresaliente”.
- En la siguiente página encontrarás un cuadro como referencia (con espacio para 6 personas, tú incluido). Si te sobran cuadros, no los llenes. Si te faltan, anéxalos tú mismo (coloca el nombre de cada colaborador y el tuyo en donde corresponda).

# CUADRO DE EVALUACIÓN DE NIVELES DE MADUREZ DEL EQUIPO:

NOMBRE DEL LÍDER (TÚ MISM@): \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_

ÁREA: \_\_\_\_\_

COMPETENCIAS TÉCNICAS						
NOMBRES DEL LÍDER Y COLABORADORES	LÍDER (TÚ)	C1	C2	C3	C4	C5
Conocimientos técnicos						
Habilidad para resolver problemas						
Habilidad para asumir responsabilidades						
Cumplimiento de los objetivos						
Destrezas en el puesto						
<b>TOTAL</b>						

COMPETENCIAS CUALITATIVO PROFESIONALES						
NOMBRES DEL LÍDER Y COLABORADORES	LÍDER (TÚ)	C1	C2	C3	C4	C5
Disponibilidad						
Motivación al logro						
Persistencia						
Actitud hacia el trabajo						
Autonomía						
<b>TOTAL</b>						

COMPETENCIAS CUALITATIVO PROFESIONALES						
NOMBRES DEL LÍDER Y COLABORADORES	LÍDER (TÚ)	C1	C2	C3	C4	C5
<b>TOTAL</b> (Suma los resultados entre las competencias técnicas y las cualitativas)						

Ahora revisa el siguiente diagrama y especifica el nivel de madurez de cada uno de los colaboradores de tu equipo (tú incluido):

- Nivel de madurez 1: 10 a 15 (Necesitan entrenamiento)
- Nivel de madurez 2: 16 a 25 (Necesitan reencauzar comportamientos críticos)
- Nivel de madurez 3: 26 a 35 (Necesitan asesoramiento)
- Nivel de madurez 4: 36 a 40 (Necesitan ser facultados -empowerment-)

(Lleva estos resultados al taller; porque ahí se revisarán)



## ANEXO 3:

# “BITÁCORA DE APRENDIZAJES & COMPROMISOS MÓDULO 2”

## TAREA POSTERIOR AL TALLER PRESENCIAL

NOMBRE:

GRUPO:

TEMA	APRENDIZAJES	COMPROMISOS
<b>1. Retroalimentación constructiva</b>		
<b>2. El líder coach: un nuevo gen empresarial</b>		
<b>3. Intervenciones del líder coach según el nivel de madurez de sus colaboradores</b>		

## ANEXO 4:

# ESQUEMA DE PREPARACIÓN DE INTERVENCIÓN DE COACHING

## TAREA POSTERIOR AL TALLER PRESENCIAL

Elige a una persona a quien podrías darle una sesión de coaching (puede ser colaborador, compañero, hij@, etc.), preferentemente que tenga un nivel de madurez 2 ó 3 (según el cuestionario de nivel de madurez del anexo 3).

La asignación consiste en preparar un esquema que te ayuda a “estar listo” previamente a la sesión. Por lo tanto, llena el siguiente recuadro según lo que se te pide:

### DATOS GENERALES

**Coach:** (tu nombre)

**Coachee:**  
(nombre de la persona a la cual le darías la sesión)

**Nivel de madurez del coachee:** (1, 2 3 ó 4)

**Según el nivel de madurez, necesita:** (entrenamiento, reencauzamiento, asesoramiento o facultamiento)

**Relación del coach con el coachee:**  
(jefe-colaborador / compañero de trabajo / amigo / padre-hij@, etc.)

### CONTEXTO & OBJETIVO

Explicación general del contexto por el cual necesitarías darle una sesión de coaching:

Objetivo que quisieras lograr con la sesión:

# PREGUNTAS ONTOLÓGICAS

Redacta, por lo menos, 20 preguntas ontológicas que puedes hacerle al coachee (Abiertas, encaminadas al objetivo que quieras lograr, que lo hagan más conciente y responsable, y que lo lleven a encontrar respuestas por sí mism@).

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- 11.
- 12.
- 13.
- 14.
- 15.
- 16.
- 17.
- 18.
- 19.
- 20.

## HERRAMIENTAS DE APOYO

**Un libro** que podrías recomendarle para el logro del objetivo:

**Una película** que podrías recomendarle para el logro del objetivo:

**Una canción** que podrías recomendarle para el logro del objetivo:

## ANEXO 5:

# ANÁLISIS DE PELÍCULA DE APRENDIZAJE TAREA POSTERIOR AL TALLER PRESENCIAL (OPCIONAL)

Elige una de las siguientes películas (sólo una):

- a) “El Rey León”
- b) “La Sociedad de los Poetas Muertos”
- c) “Los Coristas” (también conocida como “Los chicos del coro”)
- d) “Descubriendo a Forrester”

Ve la película completa desde las distinciones que ahora tienes del tema ESTILOS DE APRENDIZAJE. Una vez concluida la película, responde las siguientes preguntas:

**NOMBRE:**

---

**GRUPO:**

---

PREGUNTAS	RESPUESTAS
1. ¿Quiénes son los personajes principales participando en ciclos de aprendizaje y por qué?	
2. ¿Cuáles son los estilos de aprendizaje predominantes dentro de la película?	
3. ¿Qué técnicas se utilizaron para fomentar el aprendizaje?	
4. ¿Con quién te podrías identificar y con quién no te podrías identificar? (Explica contextualmente, es decir, con ejemplos personales ya sea en lo individual o en lo profesional)	
5. ¿Qué necesitas fortalecer en ti para vivir en aprendizaje constante?	