

PROGRAMA DE LIDERAZGO  **Cinépolis**



MADURANDO MI LIDERAZGO

Desarrollado e impartido por:


CENTRO MEXICANO DE PROGRAMACIÓN
NEUROLINGÜÍSTICA®

BIENVENIDA

Es muy grato acompañarte en tu proceso de maduración como líder.

A través de este programa aprenderás y practicarás competencias de coaching como son: Presencia, Confianza, Escucha activa, Preguntas poderosas, Toma de consciencia, Gestión de la responsabilidad y Diseño de acciones. El fin es que aprendas a desarrollar el potencial de tu equipo, mediante un ambiente de confianza que favorezca el aprendizaje de sus fortalezas y recursos personales, se responsabilicen de sus metas personales y propicien la generación de planes de acción para el logro de sus objetivos personales alienados a las metas de la empresa.

Las herramientas de coaching también te beneficiarán en tu desarrollo profesional: ayudarán a aumentar tu creatividad, y la gestión de tu propio desempeño.

OBJETIVO GENERAL DEL PROGRAMA

Desarrollar habilidades de liderazgo en los Gerentes de los conjuntos de Cinépolis para comunicarse y aplicar las herramientas de coaching con su equipo, con el fin de generar relaciones que liberen el potencial de su equipo, de tal forma que se logren los objetivos propuestos.



CENTRO MEXICANO DE PROGRAMACIÓN
NEUROLINGÜÍSTICA®

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.- Contactar con su visión y propósito de Ser Líder.
- 2.- Desarrollar habilidades para generar estados emocionales productivos que favorezcan la relación con sí mismo y con su equipo.
- 3.- Aprender a comunicarse asertivamente con sus colaboradores.
- 4.- Aprender y practicar las herramientas de coaching para la retroalimentación, y desarrollo del colaborador.
- 5.- Desarrollar la habilidad de reconocer los valores, cualidades y estrategias de motivación de su personal, con el fin de utilizarlos en la conversación para el desarrollo de sus colaboradores y logro de los objetivos de la organización.



MODULO 1 LIDER COACH



EVOLUCIÓN DE LAS EMPRESAS Y EL LIDERAZGO

El mundo ha cambiado de forma vertiginosa, la tecnología, la forma de hacer negocio, reformas educativas, laborales, nuevas generaciones que crecen con estos cambios y que constituyen el nuevo capital laboral en las empresas, con tantos cambios sería ingenuo creer como líder que las viejas formas de hacer liderazgo van a funcionar, revisemos un poco la historia, recordemos a principios del siglo XX, surge lo que Rafael Echeverría llama la empresa tradicional, la problemática en ese entonces era la productividad en las empresas, surgen conceptos como tiempos y movimientos, especialización del trabajo, pago a destajo, etc. El énfasis en el trabajador es el desarrollo de su destreza física para producir más, existe una separación del ser humano en el trabajo, al obrero se le paga por sus destrezas físicas y al ingeniero se le paga por pensar, surgiendo el dicho "Se te paga por trabajar y no por pensar" ésta forma de relación del líder con su equipo se basa más en el ejercicio de la autoridad formal y el control, ocasionando:

➔ Falta de iniciativa y creatividad en los equipos.

➔ Poco sentido de pertenencia en las organizaciones, como consecuencia índices altos de rotación de personal, poco compromiso y generación de valor en el trabajo.

➔ Como el enfoque es más en el logro individual derivado de la especialización del trabajo deja afuera la colaboración y sentido de trabajo en equipo.

➔ Aparición de estructuras organizacionales piramidales, por lo cual la toma de decisiones y el ejercicio de la autoridad está centrada en una persona.

➔ La comunicación sólo fluye de arriba abajo.

Ahora en pleno siglo XXI las necesidades de las empresas no se basan en producir más, sino en ofrecer mejores productos y servicios para poder sobresalir ante un mercado tan cambiante, con todos estos cambios sería ingenuo pensar que las viejas formas de ejercer el liderazgo, basadas en el ejercicio del control y "poder" pueden funcionar. Hoy, para afrontar estos cambios, se requiere que el líder evolucione en su forma de relacionarse con él mismo y con su equipo. Esto se logra a través del desarrollo de la consciencia del líder.

NOTA 1: VER VIDEO INTRODUCCIÓN AL LIDERAZGO



COMPRIENDIENDO LOS CONTEXTOS MULTIGENERACIONALES

Hay que considerar que la fuerza laboral de todos los niveles de una organización está compuesta por miembros de generaciones distintas y que están colaborando de forma simultánea, cada generación tienen valores, motivaciones distintas y diferentes estilos de aprendizaje.

Solo para entender el contexto de cada generación veamos algunos rasgos, sin tomarlo como regla general, ya que aunque cada generación es distinta, a su vez cada persona es única, nos enfocaremos a las tres generaciones que actualmente constituyen la población laboral en la empresa:

Baby Boomers: Generación nacida entre 1946 y 1964

Reciben el nombre de baby boomers por haber nacido en una época con altas tasas de natalidad, vivieron durante la guerra fría, surgen con la reivindicación de los derechos sociales y la reincorporación de la mujer en el campo laboral. Son personas muy comprometidas con su trabajo, disfrutan de grandes logros, destacan por su seguridad e independencia, consideran que la comunicación cara a cara es importante, les gusta dar seguimiento por escrito, enfoque de aprendizaje tradicional, les gusta el protocolo y la jerarquía.

Generación X: Generación nacida entre 1965 y 1979

Se les llamó así porque les tocó reinsertarse en el campo laboral cuando había mucha incertidumbre económica derivada del término de la guerra fría. Dan menos importancia a las jerarquías, les gusta ser tratados como iguales ante sus superiores, por lo cual gusta de una comunicación abierta, son competitivos, valoran el desarrollo, por lo cual

buscan desafíos, enfocados a resultado, disfrutan de la independencia, tienden a ser individualistas, valoran también la comunicación cara a cara y directa.

Millenials: Generación nacida entre 1980 y 2000

Respetan el conocimiento y la credibilidad, les gusta la flexibilidad en el trabajo, solicitan feedback continuo, les motiva adquirir habilidades continuamente, creen en el trabajo en equipo, no les gustan los proyectos de largo plazo, tienen mucho compromiso con ellos no con las organizaciones, les gusta emprender, aprender y ser participes en las decisiones, desean equilibrar su vida personal y laboral, su estilo de comunicación mediante el uso de diferentes recursos tecnológicos.

Comprender las diferencias generacionales, te ayudará como líder a entender las necesidades y comportamientos de las diferentes personas con las cuales te relacionas, para poder comunicarte y relacionarte de una forma más eficaz, recuerda que son rasgos generacionales, tu tarea como líder es aprender a escuchar lo que valora tu colaborador y armonizarlo con los valores de la empresa.



LÍDER COACH

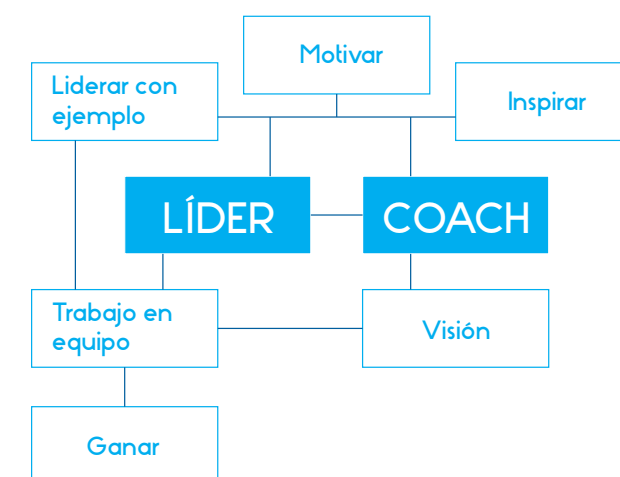
Con mucha frecuencia, muchos gerentes cumplen el papel de bomberos para conseguir que las tareas se lleven a cabo, admiten que le invierten más tiempo a la operación que en planificar en el largo plazo, analizar competencia, tener una visión general del negocio, considerar alternativas, analizar las tendencias de los consumidores, etc. Pero lo más importante es que si no hay tiempo a la planeación tampoco lo hay en el desarrollo de su personal, los envían a entrenamientos considerando que es lo más conveniente, sin tener beneficios tangibles inmediatos.

Con tantas responsabilidades ¿Cómo puede un gerente encontrar tiempo para desarrollar a su gente? Se le invierte menos tiempo y es más fácil dar órdenes, aunque paradójicamente gasta más

tiempo a largo plazo atendiendo lo operativo, ya que su equipo no ha desarrollado la autonomía para tomar decisiones para la resolución de situaciones en su contexto laboral. Sin embargo si invirtiera tiempo en desarrollar a su equipo estos serían capaces de asumir más responsabilidades, en corto tiempo se liberaría al gerente de la tarea de resolver problemas urgentes, para dedicarse a los asuntos más importantes que él solo puede abordar.

Por lo tanto capacitar al personal no cae en una posición romántica sino que redundará en su propio interés, ya que en la medida que su equipo se desarrolla se vuelve más eficaz como gerente. Muchas veces existe la duda cuando aplicar coaching, si hay que tomar una decisión urgente, entonces lo más práctico es dar una instrucción, en éste caso el criterio es el tiempo, pero si lo que se pretende es mejorar el desempeño para lograr mejores resultados, entonces el coaching es la opción más viable.

En conclusión estamos en una etapa en que los líderes requieren desarrollar otro tipo de habilidades para lograr mejores resultados, Stephen Covey menciona que nos encontramos en una etapa que llama "Era de la sabiduría" originada como ya vimos por los avances tecnológicos y la globalización, en ésta etapa propone no sólo el aprovechamiento de la información sino también del talento, del ingenio y de la creatividad, de manera que el líder en ésta era es el líder coach que asume una filosofía de coaching en su quehacer diario generando confianza en su equipo, facilitando las condiciones necesarias para el aprendizaje y el crecimiento de éste.



CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER DE LA EMPRESA TRADICIONAL

- Mando y control - Gerente capataz
- Instruye, ordena, supervisa, evalúa.
 - Premia
 - Castiga
- Emocionalidad: miedo, opresión, control.
 - El incumplimiento se paga caro.
- Cambio: En los demás.
- Palanca: Autoridad.
- Autoridad: Artificial, dada por el puesto.

CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER DE LA EMPRESA DEL FUTURO

- Confianza y desarrollo - Gerente coach
- Genera ambientes de aprendizaje, da espacio al potencial de los demás.
- Emocionalidad: Confianza y respeto.
- Cambio: En él mismo como primer variable.
- Palanca: Conciencia y responsabilidad.
- Autoridad: Natural (respeto).



INTRODUCCIÓN AL COACHING

La Federación Internacional de Coaching (IFC) define el coaching como “una asociación con el cliente. Un proceso dónde se le invita a la reflexión y a la creación de una dinámica creativa en la cual se inspira para maximizar su potencial personal y profesional, lo cual es particularmente importante en un entorno incierto y complejo como el de hoy”. En el proceso de coaching se busca reconocer y alentar las fortalezas propias y las del colaborador. Que aprendan más de ellos para responsabilizarse, generen opciones y realicen pasos a la acción que les permitan acercarse a su objetivo.

HISTORIA DEL COACHING

Entre el siglo XV y XVI, cuando empezó a hacerse muy popular la ciudad húngara de Kocs, situada a unos 70 Kilómetros de Budapest (entre Viena y Pest) , empezó a hacerse muy común el uso de un carruaje caracterizado por tener un sistema de suspensión, que permitía a los pasajeros viajar más cómodos que en los carruajes tradicionales.



Se les llamaron “carruajes de Kocs”. Entonces el término kocsi (pronunciado cochi) pasó al alemán como kutsche, al italiano como Cocchio y al español como coche. De ahí que se vincula el coaching como un vehículo que permite transportar al cliente de su rendimiento actual a un estado más creativo.

De ahí se deriva la palabra. Como práctica el coaching tiene una fuerte influencia de la corriente humanista fundada por Carl Rogers, ya que el proceso está enfocado en la persona.

Sócrates en el siglo IVA.C. sostenía que la verdad está

en el individuo, de ahí que a través del interrogar a la persona, podía llegar al conocimiento a partir de sus propias conclusiones y no de un conocimiento aprendido. Después de miles de años, con el libro El Juego Interno del Tenis de W. Timothy Gallwey, a mediados de la década de los setenta sugirió un cambio en el paradigma del coaching deportivo. Gallwey descubrió que los jugadores se autocorregían cuándo él les hacía preguntas abiertas, en lugar de acentuar sus errores y ofrecerles sugerencias. De hecho cuando un jugador tomaba en cuenta la sugerencia ofrecida, su desempeño era de menor calidad. Cuándo un jugador se relajaba y creaba una imagen y una sensación del resultado deseado, su desempeño mejoraba. El jugador corregía, sin siquiera darse cuenta de que estaba en un error, sin tener consciencia de ello.

¿QUÉ ES COACHING?

El coaching es un proceso que consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Se trata de ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle. Cuando hablamos del potencial de la persona quiere decir que el objetivo subyacente es el fortalecimiento de su autoestima. Independientemente de la importancia o jerarquía de su puesto: el fortalecimiento de quién es la persona se verá reflejado en su desempeño.

LA ESENCIA DEL COACHING

Timothy Gallwey afirma que en todo jugador hay dos “Yo” que mantienen de forma interna una conversación constante: el Yo número 1, el que juzga, tiene miedos y dudas de su propio desempeño.

Pero en el Yo número 2 está todo el potencial, toda la capacidad para aprender.

$$D=P-i$$

John Withmore describe la esencia del coaching como “desencadenar el potencial de la persona para maximizar su propio desempeño. Es ayudar a aprender más que enseñar.”



Whitmore utiliza la metáfora de la bellota que contiene en si todo el potencial para convertirse en un magnifico roble. Necesitamos alimento, motivación, y luz para avanzar, el roble ya lo tenemos dentro." El coaching es entonces, descubrir tu potencial y actualizarlo. Ésta es la creencia principal con la cual te invitamos a ver a tu colaborador, partiendo de la premisa de PNL que afirma: "el cliente tiene todos los recursos para lograr lo que quiere".

Observar de esta forma a tu equipo y a ti mismo, desde la creencia que tienes potencial, abre la posibilidad de generar una relación basada en apoyar tu crecimiento a partir de la toma de consciencia. Se trata de preguntarse:

- ¿Cuáles son tus cualidades y como las puedes utilizar a tu favor?
- ¿Qué es lo que valoras y que te motiva?
- ¿Qué haces que te comprometa?
- ¿En qué contextos actúas siendo más tú?
- ¿Cómo expresas quien eres tú en tus acciones?
- ¿Qué significados le das a las situaciones?
- ¿Cómo te mueves a la acción?
- ¿Qué cosas te son de interés?
- ¿Cómo aprendes mejor?



PILARES DEL COACHING

Las herramientas de coaching que aprenderás en éste programa te ayudarán a enfocarte en éstos cinco elementos que estarás utilizando para tu desarrollo y en la relación con otros:

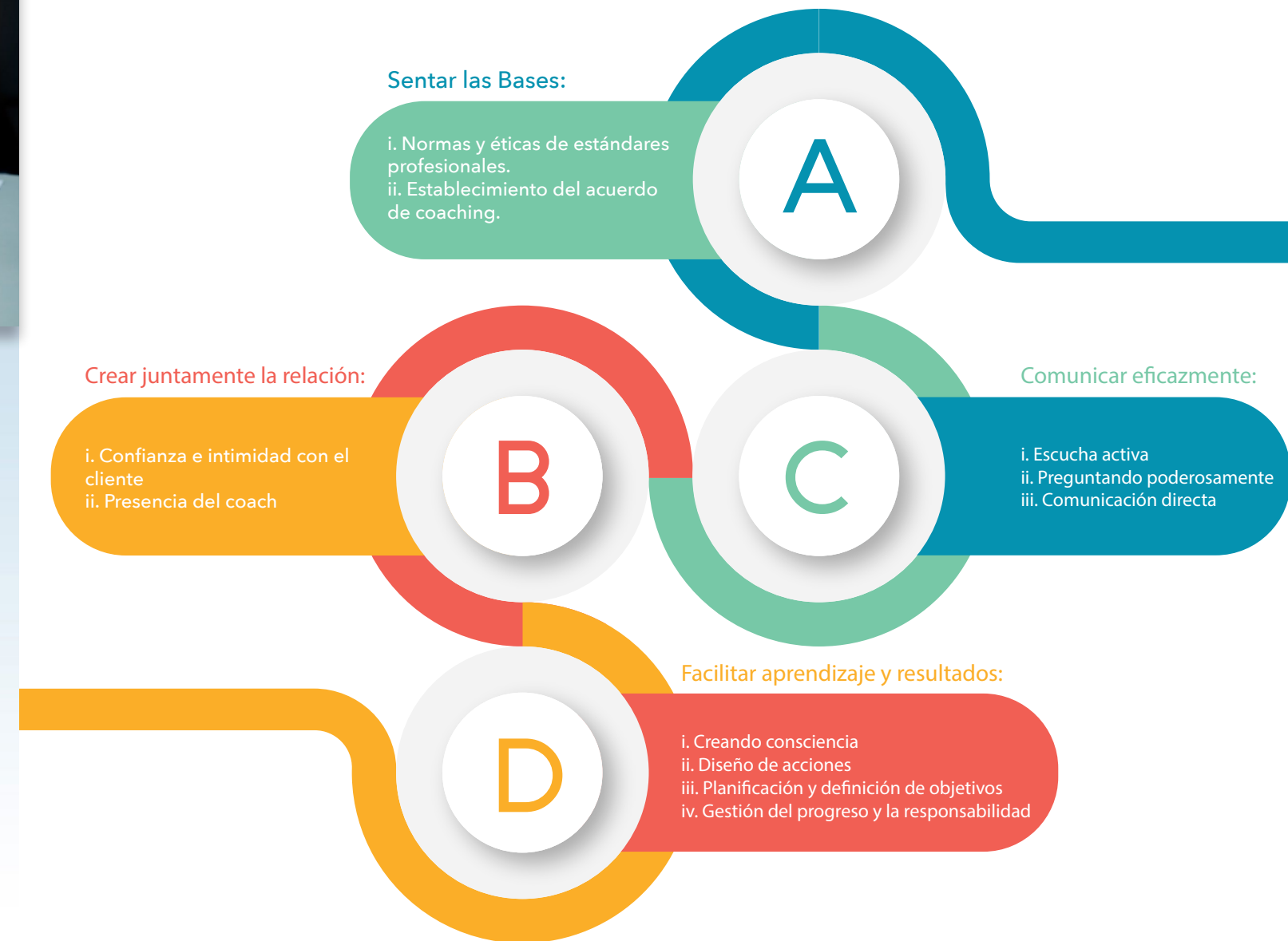
- 1.- Toma de consciencia: Aprender más de ti, o que tu colaborador aprenda más de sí mismo, de lo que le funciona, de sus cualidades, de sus valores.
- 2.- Responsabilidad: ¿Cómo te comprometes con tus metas?.
- 3.- Generar opciones: ¿Qué alternativas vas a desarrollar para lograr tus objetivos?.
- 4.- Acción: ¿Qué pasos, plan, acciones vas a implementar para lograr tus objetivos?.
- 5.- Objetivo: Aclara el objetivo ¿Qué deseas establecer en ti o en la relación? Y alinea a la organización. Ejemplos de objetivo: Elevar tu nivel de desempeño, forma de retroalimentar a tus compañeros, seguridad en ti mismo.

COMPETENCIAS DEL LÍDER COACH

ICF (International Coach Federation)

Establece 11 competencias que tiene que desarrollar un coach para su acreditación ante ésta institución, estas competencias se desarrollaron para facilitar la comprensión de las capacidades, como una guía de aquellos comportamientos y enfoque del coaching profesional con base a la definición de la propia institución.

Estas competencias se agrupan en cuatro áreas:



NIVELES NEUROLÓGICOS EN EL LÍDER

El liderazgo se presenta en diferentes niveles que se desarrollan en forma simultánea. Las creencias y valores son importantes, tanto como las habilidades y comportamientos. De igual manera, la identidad y la autoestima.

Este modelo de niveles neurológicos guarda una estrecha relación de las capacidades con las creencias e identidad de la persona. Nos comportamos en el entorno conforme a la concepción de nuestra capacidad, las creencias y valores de lo que expresa nuestra identidad. Y en muchos casos en un nivel más alto en relación a nuestra trascendencia.

El primer nivel es el entorno: Se refiere a aspectos externos de la persona, por ejemplo: el lugar de trabajo, los compañeros, relación con superiores.

El segundo nivel se refiere al comportamiento: acciones y reacciones que llevamos a cabo en el entorno, por ejemplo: ¿Qué haces en tu día a día?, ¿Qué haces para que tus juntas sean productivas, o limiten el potencial de tu equipo? ¿Cómo te comportas con tu equipo?.

El tercer nivel se refiere a las capacidades: responde a la pregunta del cómo. Es decir, cuales son las estrategias, capacidades, cualidades y emociones que se presentan para poder llevar

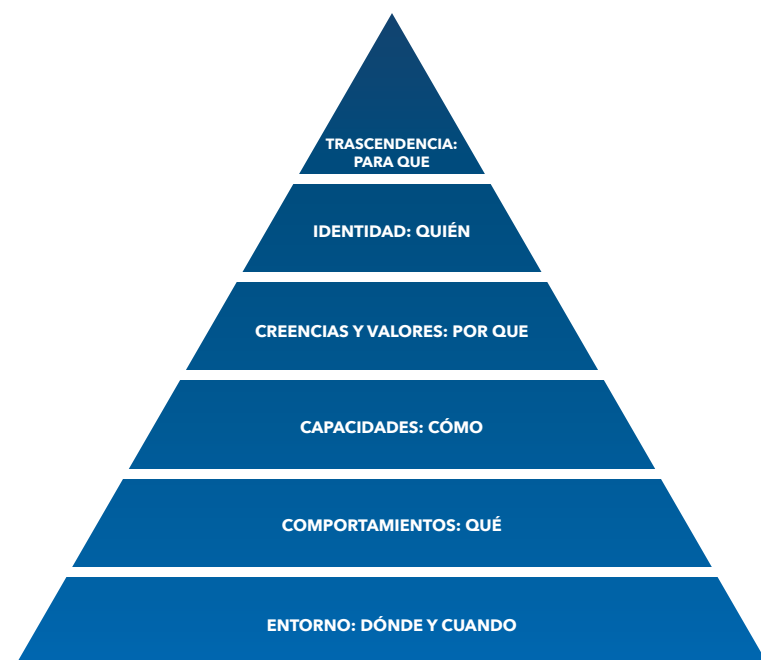
una acción. También son aquellas capacidades que hay que desarrollar para poder llevar a cabo determinados comportamientos, es aquí donde se da al aprendizaje. ¿Cuáles son tus fortalezas? ¿Cuáles evitas porque sientes que eres débil en ellas? Piensa que habilidades empleas día a día.

El cuarto nivel es el de creencias y valores: se refiere a la pregunta del ¿Por qué? Estos son significados que de forma inconsciente damos ante determinados eventos, y que rigen nuestras capacidades y comportamientos los cuales se reflejan en el entorno, ¿Cuáles son tus valores personales? ¿Qué es lo que más te importa? ¿Cuáles de tus cualidades y habilidades valoras más? ¿Cómo eres en tanto líder? ¿Cuáles de tus creencias te ayudan en tu trabajo, y cuáles merman lo que haces? ¿En qué te desempeñas pobremente? ¿Qué crees en torno a tus competencias?.

El quinto nivel responde al quien: ¿Quién eres como líder? ¿Quién eres como persona? ¿Quién te gustaría ser?

El sexto nivel: corresponde a la trascendencia y responde a la pregunta ¿Para qué? En PNL se le llama meta objetivo, ¿Para que deseas Ser Líder? ¿Cómo deseas contribuir en los demás?

NOTA 2: VER VIDEO NIVELES NEUROLÓGICOS



LA CONSCIENCIA ORGANIZACIONAL

Reflexiona como está en éste momento tu conjunto en cada uno de los niveles propuestos en el siguiente cuadro. Es una oportunidad para reflexionar acerca de como se vive el liderazgo en tu zona de influencia.

NIVEL	PREGUNTA	REFLEXIÓN
Entorno	¿Cómo es el ambiente de trabajo?	
Acciones	¿Cuáles acciones de relación se están manifestando que generan esta cultura? ¿Qué estilo de comunicación propicia esta situación que impide el desarrollo?	
Capacidades	¿De qué competencias carecemos? ¿Cuáles habría que desarrollar para lograr los objetivos?	
Creencias y valores	¿Cuáles son las creencias de la organización que vivimos en relación a Ser líder? ¿Qué valores decimos tenemos y no aplicamos?	
Identidad	¿Cómo ven a la organización los colaboradores?	
Trascendencia	¿De qué forma Cinépolis está contribuyendo con el mundo?	

LA CONSCIENCIA INDIVIDUAL

En coherencia con el estado actual de tu conjunto descrito al inicio de la sesión, reflexiona como estás en éste momento en cada uno de los niveles expuestos en la tabla siguiente. La sugerencia es que practiques tu liderazgo consciente y honesto contigo mismo.

NIVEL	PREGUNTA	REFLEXIÓN
Entorno	¿Qué ambiente de trabajo estoy creando?	
Acciones	¿Qué acciones más contribuyen a esta cultura? ¿Qué de lo que hago no funciona?	
Capacidades	¿De cuáles carezco?	
Creencias y valores	¿Cuáles de mis creencias me debilitan? ¿Qué valores tengo que interfieren con quién soy?	
Identidad	¿Quién soy cuando me comporto así?	

DESCUBRIENDO TU PROPÓSITO DE SER LÍDER

Para tener buena presencia con tu equipo es importante contactar con tu propósito de Ser Líder. Por ejemplo: escuchar, alentar, desarrollar.

A partir de ahí, revisa tu actitud en la relación: qué tan congruente y honesto te sientes cuando estas con tus colaboradores.

Una reflexión que te apoyará en éste proceso es revisar tu propósito de Ser Líder, responde las siguientes preguntas:

¿Qué significa en tu vida Ser Líder?

Con base a las respuestas del ejercicio anterior, nota cuales son los valores que están presentes en tus respuestas, que es aquello que resuena en ti, te invito a que los escribas:

¿Qué reconocen otros en tu labor como Líder?

¿En qué momentos te vives como Jefe y cuando como Líder?

¿Cuáles son los momentos que sientes que has nacido para Ser Líder?

Una vez que has escrito los valores que están presentes en tu liderazgo, checa si es lo que deseas transmitir, una vez que hayas validado tu respuesta, te invito a que en una frase resumas cuál es tu propósito de ser líder.

¿Qué fue lo que te motivo a Ser Líder?

Mi propósito de ser líder es:

¿Qué valoras de tu liderazgo?

Ahora te recomiendo le des un símbolo, coloca la imagen en un lugar de manera que te permita tenerlo muy presente, ese lugar puede ser una imagen en tu computadora, en tu celular, en tu oficina, etc.
Por ejemplo:

“Mi propósito es contribuir en el desarrollo de los demás” una imagen que me recuerda es la de un árbol.

Notarás que cuando te contactas con tu propósito de Ser Líder, te sentirás congruente contigo y la relación con tu equipo será más genuina.



REDEFINIENDO TUS NIVELES NEUROLOGICOS

Con tu propósito claro y consciente de Ser líder claro, ajusta tus niveles Neurológicos con tu misión.

NIVEL	PREGUNTA	REFLEXIÓN
Misión	¿Cuál es tu propósito para ser líder?	
Identidad	¿Quién deseas ser como líder?	
Creencias y valores	¿Qué creencias acerca de ti, te pueden apoyar? ¿Qué creencias de tus capacidades surgen? ¿Qué valores tienes que se alinean en tu evolución como líder?	
Capacidades	¿Qué capacidades te pueden apoyar? ¿Qué capacidades hay que desarrollar?	
Acciones	¿Qué acciones se van a manifestar? ¿Cómo te vas a relacionar con tu equipo, jefe, etc.?	
Entorno	¿Cómo vas a influir en el ambiente de trabajo?	

MODULO 2 PRIMERA COMPETENCIA DE COACHING: DESARROLLO DE PRESENCIA EN EL LÍDER

NOTA: VER VÍDEO INTELIGENCIA EMOCIONAL

EL JUEGO INTERNO

La palabra interior se refiere al estado interno del jugador, en palabras de Gallwey: "El oponente que habita en la cabeza del jugador es más formidable que el que está del otro lado de la red."

En ésta frase describe dos juegos: el interno, que se da en la cabeza del jugador, y el externo que sucede afuera del jugador, en la cancha.

El juego interno es el que tiene que ver contra los obstáculos tales como el temor, la duda, la desmoralización, así como con los conceptos y supuestos limitantes. Es importante que el líder domine el juego interno. Para lograrlo, es necesario el desarrollo de la inteligencia emocional.

En cuanto al juego externo Gallwey se refiere a los obstáculos externos para alcanzar las metas. Hay una estrecha relación entre el juego interno y el externo: dependiendo del estado interno que tengamos éste servirá de apoyo o no, para superar los obstáculos externos, es lo que determinará el logro de los objetivos.

Combinaciones del Juego interno con el externo

- Cuando enfrentamos un obstáculo externo desde un obstáculo interno, tendremos como resultado un problema insoluble.
- Cuando enfrentamos un obstáculo externo desde un recurso interno, tendremos como resultado un reto alcanzable.
- Cuando nos topamos desde un obstáculo interno con un recurso externo experimentaremos un golpe de suerte.
- Cuando coinciden un recurso interno con un recurso externo, el resultado es ¡magia!

LA ZONA INTERNA DE EXCELENCIA

Para dominar el juego interno uno de los primeros elementos es el darse cuenta: esto implica poder identificar el estado interno en el que estás y poder crear lo que Gallwey llama una zona interna de excelencia, la cual es una aproximación mental y emocional hacia aquello que se desea o se está haciendo. En coaching decimos que esta conexión desarrolla la competencia de presencia.

La presencia se desarrolla en dos sentidos:

- 1.- Presencia contigo
- 2.- Presencia con el otro

Ambas se relacionan y se retroalimentan continuamente, si estás ausente de ti, por un estado de incomodidad se verá reflejada en tu relación con los demás. De ahí se deriva que la inteligencia emocional se manifiesta en dos sentidos:

La inteligencia personal: Habilidad de comprender los pensamientos y emociones propias.

La social: La habilidad de comprender los pensamientos y emociones de los demás.



GENERAR PRESENCIA CONMIGO

La presencia es un elemento básico en el líder coach. En el diccionario Merriam-Webster es definida como "La cualidad de porte y efectividad que permite a un artista lograr una estrecha relación con su audiencia". Las capacidades de adoptar un porte, ser eficaz y lograr una estrecha relación con aquellos con quienes estamos interactuando son recursos importantes para el coaching y el liderazgo.

De la anterior definición podemos decir que el porte y la conexión vienen de la capacidad de estar presentes, centrados en nosotros mismos y con los que nos rodean. La calidad de la presencia es a menudo la "diferencia que hace la diferencia". Es nuestra capacidad para disfrutar, colaborar y contribuir al crecimiento de los demás.

La presencia también está íntimamente relacionada con los sentimientos de vitalidad, conexión, creatividad, fluidez. Cuando no estamos presentes y estamos desconectados de nosotros mismos y de los demás, podemos sentirnos vacíos, fuera de control o de lugar, distantes e inaccesibles.

El formador de cambio y transformador Richard Moss señala que la distancia entre nosotros y los demás, es precisamente la distancia entre nosotros mismos. Esto implica que la forma de cómo nos relacionamos con los demás, con el mundo y con lo que nos rodea es un espejo de cómo nos relacionamos con nosotros mismos. Es decir, a partir de ésta relación básica con nosotros mismos es donde emergen nuestras relaciones con los demás y el mundo exterior.

Cuando las personas están conectadas con ellas mismas y presentes entre sí, los sentimientos que emergen de forma natural son la compasión, la espontaneidad, la autenticidad, la empatía y alegría. Estos sentimientos son la base de toda relación personal efectiva.



ESTADO CRASH

Algunos de los pensamientos que nos alejan de nuestra presencia son:

- Baja autoestima
- Pensamientos catastróficos
- Negatividad
- Auto ataque o diálogo interno "El juez"
- Crear falsas expectativas
- Vivir en el futuro

Estar en contacto con algunos de éstos pensamientos nos lleva a recurrir a estrategias de supervivencia como atacar, escapar o paralizarnos. Constituyen lo que Robert Dilts llama estado **CRASH**, el cual es un estado de atore que genera emociones limitantes en las relaciones, y en el logro de nuestros objetivos.

Estado crash significa:

Contraído
Rectivo
Anlítico
Separado
Hiriente a sí mismo o a otros

AUTODOMINIO PARA LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Generalmente el autodomínio está relacionado con soportar. El autodomínio se refiere al control de sí mismo desde la capacidad para identificar algo, que es uno de los elementos de la inteligencia emocional: elegir para transformar o cambiar el estado interno.

Para el logro del auto dominio, y el mantenimiento de un estado mental óptimo, hay que aplicar la siguiente secuencia:

1. Consciencia en torno al estado emocional o actitud mental problemática que se está sufriendo

4. Anclaje: Es la activación de recursos internos para generar un estado emocional que te apoye al logro de tus objetivos.

ESTADOS INTERNOS PRODUCTIVOS

Las reacciones emocionales aportan energía a una situación o interacción concreta. Las emociones como tales no pueden ser consideradas como positivas o negativas, las emociones son solo eso, consideramos si son productivas o no en relación al contexto, que tanto esa emoción o sentimiento que vives te apoya a lograr tu objetivo.



o contribuye a algún problema; o situación donde has perdido tu conexión con tu "zona interna de excelencia".

2. Calibración del estado interno actual en relación con el estado óptimo. ¿Qué tan lejos o cerca estas de tu objetivo?, ¿Qué tanto ese estado en el cual te encuentras te apoya o te aleja?.

3. Adecuación: Pregúntate que recurso requieres. Qué ajustes hay que hacer en tu estado interno y como van a impactar en tus emociones y conductas, para el logro de los objetivos.

Elementos del estado interno

- Tomar consciencia
- Cuerpo
- Diálogo interno
- Estar aquí y ahora
- Intención

Los estados internos son recursos para poder lograr nuestros objetivos. Uno de los grandes aportes que hace la PNL en este rubro, es la posibilidad de desarrollar flexibilidad, para acceder y crear experiencias que nos apoyen en la generación de nuevos estados internos.

PNL



APRENDIENDO A GENERAR RECURSOS

Nosotros percibimos el mundo a través de nuestros sentidos, vista, oído, tacto, olfato y gusto, no estamos en contacto con la realidad de forma directa, sino que permanentemente la estamos filtrando, es decir no podemos ver la velocidad real con que viaja la luz, o nuestros oídos no captan la velocidad de las ondas sonoras, sin embargo a pesar de nuestras limitaciones físicas percibimos el mundo, ya que se genera una representación interna, le damos un significado y generamos un estado emocional.

Dado que la experiencia la componen todos los elementos percibidos por nuestros sentidos, cualquier modificación que hagamos de estos, tendrá como consecuencia un cambio en la representación de la vivencia y por lo tanto en el estado interno.

Para que lo compruebes te invito ahora que pienses en una experiencia agradable, puede ser con un amigo, con tu familia, etc. Ahora te pido que observes las imágenes, nota los colores, la claridad, ahora escucha los sonidos que hay, las voces que hay a tu alrededor, que escuchas, que te dices a ti mismo, conforme éstas en esa experiencia, mientras ves y escuchas aquello que escuchas, nota los latidos de tu corazón, tu respiración, temperatura

y cuál es la sensación que experimentas en este momento.

Nota que aun cuando esa experiencia ya pasó para tu cerebro es como si sucediera en el momento, esa es una cualidad que tiene nuestro cerebro, la capacidad de recrear experiencias y vivirlas como si sucedieran nuevamente, es uno de los motivos por los cuales en PNL decimos que la persona tiene todos los recursos para lograr lo que desea, cuando nos referimos a recursos, estamos hablando de nuestras habilidades, capacidades, creencias y estados internos, en ésta ocasión nos enfocaremos en aprender como acceder a estados internos que nos apoyen en el logro de objetivos.

De aquí en adelante vas a aprender técnicas de PNL cuyo principio será acudir a estos estados internos para aplicarlos en contextos que te sean de utilidad.

NOTA 3: VER VÍDEO INTRODUCCIÓN A LA EXPERIENCIA INTERNA



HERRAMIENTAS PARA ACCEDER A RECURSOS (ESTADOS INTERNOS PRODUCTIVOS)

1.- Transferencia de conducta: Busca revivir una situación en la cuál hayas experimentado el recurso interno que deseas utilizar, el objetivo es acceder a un estado interno y utilizarlo en un contexto distinto.

Pasos:

- 1.- Toma consciencia de tu estado interno y pregunta ¿Este estado te apoya a lograr lo que deseas en éste momento? Si tu respuesta es no.
- 2.- Pregunta ¿Qué recurso o estado interno requieres en éste momento para lograr tu objetivo?.
- 3.- Ahora recuerda una experiencia en la que hayas vivido ese estado interno.
- 4.-Una vez que la hayas recordado revívela como si estuvieras ahí nuevamente, observa las imágenes, colores, brillo, escucha los sonidos, voces, que te decían las personas que están ahí contigo, también que te dices a ti cuando estás en esa experiencia.

Ahora sintiendo nuevamente ese estado interno, como si fuera una gran burbuja que te envuelve, retoma tu objetivo o la relación y continúa.

2.- Nuevo generador de conductas: Se trata de modelar a alguien, es decir, sino encuentras una experiencia propia con el recurso interno que deseas imítalo; ¡¡¡¡ piensa en alguien que es bueno en este recurso, por ejemplo: si deseas seguridad en ti mismo, piensa en alguien que sea un ejemplo de ello, observa cómo se comporta, su tono voz, su postura, su caminado, su mirada, como actuaría esa persona ante ésta situación, que diría, que haría como pensaría ante ese objetivo que deseas lograr, actúa como si fueras esa persona.

El modelo puede ser alguien que conoces o alguien ficticio, por ejemplo: Superman, Einstein, Gandhi, etc. Recuerda que tu mente es muy versátil y poderosa, no tiene límites!!!!



3.- Como si: Si no encuentras una experiencia propia o no conoces a alguien que sea ejemplo en el recurso que deseas, ¡actúalo! los buenos actores se apropian del rol de su personaje, como pensaría, actuaría o se comportaría ante determinada situación.

1.- STOP CON PNL

El primer paso para generar presencia personal es identificar qué nos sucede en el momento. Esto requiere hacer un STOP, o un corte de escena al impulso de responder de forma automática ante una situación.



Retrocede (Step back)

Retroceder significa dar un paso atrás. Tomar distancia entre tú y la situación. Cuando estamos dentro de la situación aparecen emociones y pensamientos que no nos ayudan en esos momentos a ver otras opciones. En PNL decimos que estamos asociados, tomar distancia significa disociarnos. Al disociarnos, el sentimiento acerca de la situación cambia. Para poder retroceder es importante identificar cuando estás estancado.

Estrategia para disociarse

- 1.- Imagínate que esta situación se convierte en una escena de cine.
- 2.- Ahora sal de la escena. Siéntate en la butaca y observa a ese tú que está en esa situación.

(Otra estrategia sencilla para disociarse literalmente da un paso atrás, el tomar distancia te permitirá disminuir el estado interno que está siendo improductivo).

Piensa (Think)

Este espacio identifica como estás ante ésta situación, enojado, triste, decepcionado.

- S** Retrocede (Step back)
- T** Piensa (Think)
- O** Organiza tus pensamientos y sentimientos (Organize your thoughts and feelings)
- P** Avanza (Proced)

Organiza tus pensamientos o sentimientos (Organize your thoughts and feelings) Una vez que has aclarado tus ideas e identificado tus emociones, pregúntate: ¿Qué recurso requieres para estar de forma distinta? ¿Apertura, paciencia, tranquilidad, seguridad?

Avanza (Proced)

Una vez que has identificado tu recurso interno, es un buen momento para acceder a él:

- 1.- Piensa en una situación dónde ese recurso haya estado presente en tu vida, (Recuerda acceder a una experiencia donde hayas experimentado el estado interno que requieres, imitar o actuarlo)
- 2.- ¡Entra de nuevo a escena! Vive nuevamente la experiencia. Observa ¿Qué ves?, ¿Qué escuchas? y ¿Qué sientes?.
- 3.- Una vez que nuevamente tienes ese recurso, avanza en la relación, o visualiza un momento muy concreto en el cual deseas hacer uso de este recurso.

NOTA 4: VER VÍDEO TÉCNICA DEL STOP

3.- Círculo de excelencia

1.- Piensa en una situación dónde te hayas sentido con todas tus capacidades y recursos presentes.

2.- Enfoca tu atención en esa experiencia, observando sus cualidades: Color, movimiento, sonido, tono de voz, sensaciones, corporales.

3.-Mientras experimentas nuevamente esa sensación, dale un color a esa experiencia. Imagina que ese color te envuelve desde la cabeza hasta los pies.

4.- Envuelto en esa experiencia, en ese color, vas a ver el contexto que te indique que es momento de hacer uso de este recurso.

NOTA 5: VER VÍDEO CÍRCULO DE EXCELENCIA

Estrategias para recuperar tu estado en situaciones de reto

Hay momentos en los cuáles te encontrarás en situaciones de reto, que te implicarán estar más centrado en ti mismo, por ejemplo: Una discusión con algún colaborador o colega. Las siguientes

técnicas te apoyarán a salir del estado CRASH donde ya no fluyes, para recuperar un estado neutro, una vez que estás en ese estado es más fácil acceder a cualquier de las técnicas para acceder a recursos, recuperar una experiencia, modelar, actuar o el círculo de excelencia.

1.- Técnica para enfocar la respiración

a.- Realiza seis respiraciones profundas.

b.- Cuando hayas finalizado las seis respiraciones profundas, imagina ahora que tu corazón es un globo que se expande.

c.- Mientras tu corazón se expande como un globo, piensa en una situación que hayas experimentado una sensación de gratitud. Observa como tu corazón se expande más cuando conectas con esa gratitud.

d.- Inhala una vez más. Observa, conforme cada inhalación que haces, como se va expandiendo esa gratitud aún más.

NOTA 6: VER VÍDEO TÉCNICA PARA ENFOCAR LA RESPIRACIÓN

2.- Exteriorización

Es válido hacer una pausa, puedes salir cinco minutos de escena.

1.- Dirígete a un lugar donde haya un árbol o plantas

2.- Observa tres cosas distintas del árbol o la planta.

3.- Escucha tres sonidos distintos de tu entorno.

4.- Toca la planta. Siente su textura, olor, y su temperatura.

5.- En esa sensación de calma conéctate nuevamente a tu centro.

Si no hay plantas en el lugar donde te encuentras, has el mismo proceso:Primero observa tres cosas distintas en el lugar, después identifica tres sonidos distintos, por último identifica tres sensaciones distintas.

NOTA 7: VER VÍDEO EXTERIORIZACIÓN

3.- Uno

1.- Siéntate con la columna recta. Asegúrate que las plantas de tus pies toquen el piso.

2.- Realiza dos o tres respiraciones profundas.

3.- Empieza a tomar consciencia de tu cuerpo. Puedes hacer este proceso progresivo por tu cuerpo: enfoca la atención a tus pies, luego a tus pantorrillas, piernas, cadera, abdomen.

4.- Piensa en el número uno. Repite en voz alta, uno.

5.- Si viene a tu mente otro pensamiento solo déjalo ir. Vuelve a pensar en el número uno, repitiendo verbalmente uno.

6.- Realiza este ejercicio por 10 minutos

Este ejercicio lo puedes realizar en un espacio que tengas libre o si te encuentras en una reunión y te das cuenta que te has enganchado, la puedes hacer encubierto para neutralizar tu estado y poder acceder a un estado de recursos.

NOTA 8: VER VIDEO TÉCNICA PARA RELAJACIÓN "UNO"



PRESENCIA CON EL OTRO

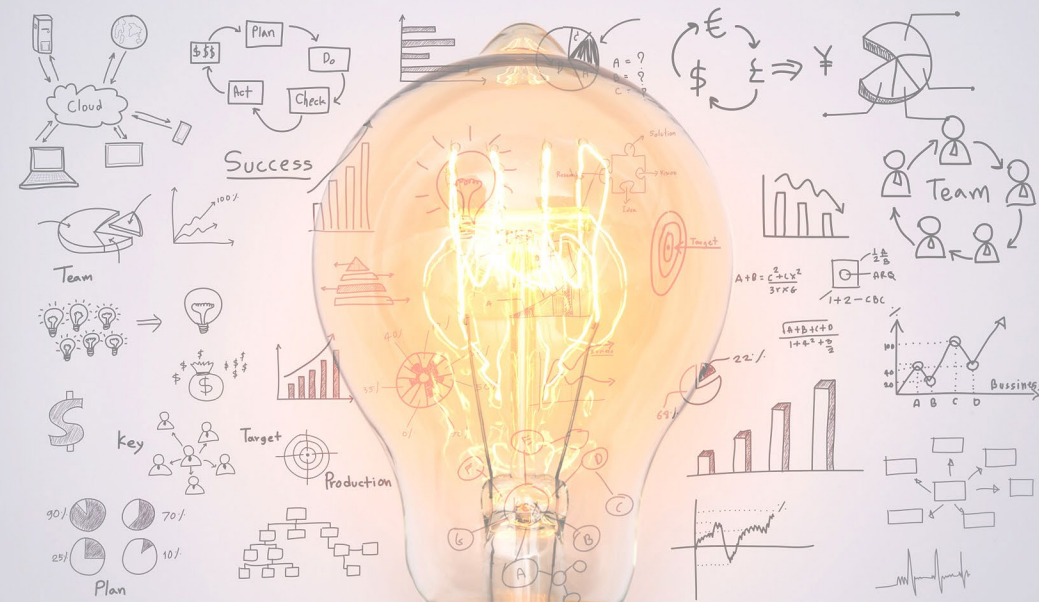
Para saludar en algunas tribus de Sudáfrica, dicen Sawubona que en lengua zulú significa "te veo". El saludo comienza reconociendo la existencia del otro. Está implícito en el saludo, el respeto y reconocimiento por quién es la otra persona. A ese saludo sigue la respuesta: sikhona que puede traducirse como "estoy aquí para ser visto. Así, se expresa el riesgo de ser visto. En el saludo, cuando ambos somos, se declara nuestra existencia como seres humanos.

Esta es la actitud en relación de coaching con tu colaborador: presencia es estar con una actitud abierta, flexible y, como plantea Carl Rogers, una mirada positiva, sin juicios a quién es tu colaborador.

Desarrollo de presencia en la relación

Elementos de la presencia:

- Estado Interno
- Atención
- Tiempo
- Contacto visual
- Honestidad
- Congruencia
- Sin distractores
- Postura similar
- Contacto físico (interpretación de acoso)
- Actitud de curiosidad vs Juicios
- Valores
- Trascendencia



PREGUNTAS PODEROSAS DE COACHING

De acuerdo al diccionario en inglés Oxford, una pregunta es "la expresión o investigación de un problema, interrogarse sobre la materia, discutir sobre un punto dudoso. La palabra pregunta aparece por primera vez en inglés en 1375. La raíz de la pregunta es buscar; cualquier inquisición o investigación hecha a fin de descubrir un hecho". La palabra búsqueda ha estado en el idioma inglés desde 1303.

La búsqueda está implícita en la pregunta. ¿Qué se pregunta tu colaborador? ¿Cuál es la búsqueda implícita en su pregunta? Tus preguntas poderosas impulsan a tu equipo en su búsqueda de la plenitud, confianza, mejora en su desempeño, creatividad, etc. Una pregunta poderosa puede hacer que tu colaborador busque en una dirección que no se le había ocurrido antes. Puede provocar toma de consciencia, llevarlo a la acción o lograr un compromiso.

Las características de las preguntas son las siguientes:

a) Son abiertas. Lo que implica que tu colaborador se pondrá a pensar, y reflexionar para tener una perspectiva distinta acerca de una situación. Ejemplo: ¿Qué opciones hay?

b) No son tendenciosas: no buscamos incluir las respuestas que queremos escuchar. Se busca alentar la consciencia, aprendizaje y creatividad en

tu colaborador, para no fomentar la deshonestidad en la relación induciendo la respuesta que esperas escuchar de ellos.

Ejemplo: ¿Verdad que si te enfocas más vas a lograr tus metas?

c) Generalmente se enfocan al presente o futuro. Las preguntas que se enfocan al pasado se utilizarán solamente para rescatar recursos, por ejemplo: Cuéntame de una experiencia dónde te hayas mantenido motivado hacia tu meta. ¿Qué cualidades reconoces que te apoyaron a conseguirlo?.

d) Evita utilizar la pregunta ¿Por qué? Dado que tiene una connotación de acusación, y la persona buscará una justificación al respecto. No invita a reflexión ni aprendizaje.

e) Tienen presuposiciones positivas. En la pregunta está implícito que tu colaborador tiene recursos, puede hacer algo en su situación, lograr sus metas etc.

Por ejemplo: ¿Qué cualidades reconoces en ti? (La presuposición es que tiene cualidades y la invitación es a reconocerlas).

f) Generalmente se enfocan en la solución y no en el problema.

NOTA 9: VER VÍDEO PREGUNTAS PODEROSAS