

PROGRAMA DE LIDERAZGO



Cinépolis®



FORTALECIENDO MI LIDERAZGO

Desarrollado e impartido por:



CENTRO MEXICANO DE PROGRAMACIÓN
NEUROLINGÜÍSTICA®

BIENVENIDA

Es muy grato acompañarte en el proceso del fortalecimiento de tus competencias de liderazgo.

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 herramientas que te apoyen a desarrollar el potencial de tu equipo, crear un ambiente de confianza que favorezca el aprendizaje de sus fortalezas y recursos personales, para que se responsabilicen de sus metas y propicien 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, te ayudarán a aumentar tu creatividad y la gestión de tu propio desempeño.

OBJETIVO GENERAL DEL PROGRAMA

Tomar consciencia y fortalecer su rol como líder para desarrollar y generar conversaciones productivas para el logro de objetivos en el equipo.

Objetivos específicos

1.- Generar consciencia de la importancia de su rol, contacte con su visión y propósito de Ser Líder.

2.- Identificar creencias y hábitos que le limiten y desarrolle creencias de si mismo que le permitan crecer como líder.

3.- Generar estados emocionales productivos para propiciar un ambiente de confianza y poder influir en su equipo.

4.- Aprender y practicar herramientas de coaching para la gestión de su personal.

5.- Aprender a dar retroalimentación y definir metas para el desarrollo del colaborador.

6.- Aprender herramientas de comunicación de programación neurolingüística que le apoyen a establecer una relación de confianza con su equipo.

7.- Aprenda a comunicarse de una forma asertiva con su equipo.



MODULO 1 LIDER COACH

NOTA: 1 VER VÍDEO INTRODUCCIÓN AL LIDERAZGO

FORTALECIENDO TU LIDERAZGO

¿Qué significa Ser líder?

Los términos "leading" (guiar) y "leadership" (liderazgo) provienen del viejo vocablo inglés lithan, que significa "ir", según el diccionario Merriam-Webster, liderazgo significa "guiar sobre un camino, especialmente al ir por delante". Entonces el liderazgo tiene que ver frecuentemente con "ir primero" e influir en los demás, tanto a través de acciones como de las palabras.

En un sentido más amplio liderazgo puede ser definido como la habilidad de involucrar a otros en el proceso de lograr una meta dentro de la empresa, el líder es un ejemplo e influye en sus colaboradores para el logro de los objetivos.

Esencia del liderazgo

El liderazgo no tiene que ver sólo con el ejercicio de tu rol o de tus funciones, tiene que ver contigo, del desarrollo de una influencia positiva en otros para lograr una meta.

Si quieres ir a algún lado requieres dos cosas: Dirección y energía, sin dirección te moverás azarosamente, sin energía no hay movimiento, por lo tanto, tú como líder provees de dirección y energía, expresas una visión y motivas a la gente.

Resumiendo, como líder es importante que desarrolles la capacidad para:

- ➔ • Expresar una visión
- ➔ • Inspirar a sus colaboradores en el logro de los objetivos.
- ➔ • Alentar el trabajo en equipo
- ➔ • Ser un ejemplo.

Una vez que has comprendido el significado de la palabra líder y la esencia del liderazgo, el siguiente paso es tomar consciencia de la forma que te relacionas contigo y con tu equipo, para esto es importante contactar con tu propósito de Ser Líder, tus recursos internos y a partir del autoconocimiento, fortalezcas tu liderazgo, entonces te será más fácil acompañar a tu equipo en su desarrollo.

Para este desarrollo de Ser líder no te cuestionarás los procesos externos, sino tus procesos internos, aquellos comportamientos, hábitos, creencias, etc. que te limitan a liberar tu potencial.

Vas a aprender a contactar con aquellos recursos internos y creencias que te apoyarán a lograr tus metas, para profundizar en esto te invitaremos a explorar tu zona de confort, tu zona de pánico y contactar con tu zona mágica, haz esta exploración con honestidad y con un profundo deseo de crecer.

LÍDER

PROPONE
INSPIRA ENTUSIASMO
CREE EN EL EQUIPO
ESCUCHA ANTES DE HABLAR
COMPARTE ÉXITOS
TIENE UN EQUIPO DE TRABAJO
SE PREOCUPA POR LAS PERSONAS
DELEGA



JEFE

ORDENA
INSPIRA MIEDO
SÓLO CREE EN ÉL
OPINA SIN ESCUCHAR
PRESUME ÉXITOS
TIENE EMPLEADOS
SE PREOCUPA POR LAS COSAS
ACAPARA

ZONA DE CONFORT
LÍMITE DE MI EXPERIENCIA ACTUAL

ZONA DESCONOCIDA
APRENDIZAJE

EXPANDIENDO TU ZONA DE CONFORT

La rana hervida

"Si ponemos una rana en una olla de agua hirviente, inmediatamente intenta salir. Pero si ponemos la rana en agua a la temperatura ambiente, y no la asustamos, se queda tranquila. Cuando la temperatura se eleva de 21 a 26 grados centígrados, la rana no hace nada, incluso parece pasarlo bien. A medida que la temperatura aumenta, la rana está cada vez más aturdida, finalmente no está en condiciones de salir de la olla. Aunque nada se lo impide, la rana se queda allí y hierve. ¿Por qué? Porque su aparato interno para detectar amenazas a la supervivencia está preparado para cambios repentinos en el medio ambiente, no para cambios lentos y graduales."

La quinta disciplina, Peter Senge

¿Qué es zona de confort?

El concepto de zona de confort nace en los años veinte con la expresión popular en inglés americano 'out of my comfort zone' en español 'fuera de mi zona de comodidad'.

Confort es un término francés aceptado por el diccionario de la Real Academia Española (RAE) que procede del inglés comfort. Se trata de aquello que brinda comodidades y genera bienestar al usuario.

Por lo tanto estar en la zona de confort significa estar en la comodidad y lo conocido.

Hay muchos, hábitos, creencias, reglas etc. a los cuáles nos acostumbramos a convivir con ellas de lo más simple a lo más complejo, por ejemplo: Convivir con el rechinar del auto, un dolor corporal no atendido, el estrés, la forma en que te relacionas, procesos deficientes de trabajo, las mismas soluciones a los mismos problemas, etc.

Todo este listado son cosas que nos acostumbramos y que toleramos en la vida cotidiana, son como pequeños vampiros que drenan nuestra energía.

Estar en la zona de confort limita tu posibilidad de crecer y encontrar soluciones creativas a viejos y nuevos problemas.

MOTIVOS PARA SALIR DE TU ZONA DE CONFORT

Ecología

Entendemos como ecología la relación entre los seres vivos, entre sí y su medio ambiente, por ejemplo: Si tiro basura en la calle, aparte de contaminar, al alterarse la calidad del medio ambiente es muy probable que afecte también mi salud.

En éste caso el término "Ecología" no tiene que ver con la relación del medio ambiente, sino nuestra relación con otros seres humanos, con nuestro círculo de relaciones, es decir, en Programación Neurolingüística significa que las acciones o decisiones que tomas tendrán un impacto en tu entorno.

Una decisión ecológica será aquella que el impacto negativo sea lo menos posible para tu entorno y para ti.

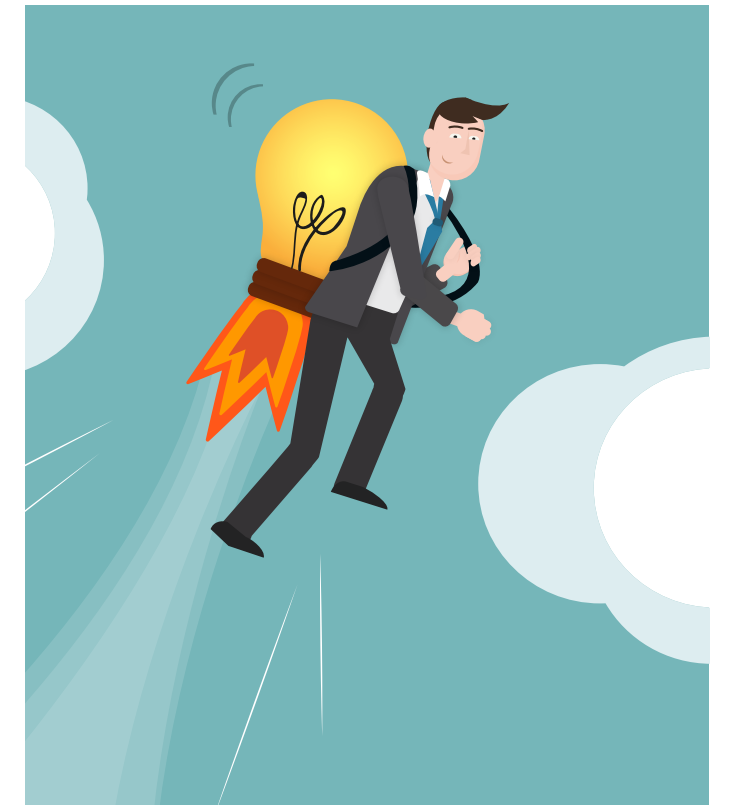
Reflexiona:

¿Quiénes y de que forma se verán afectados si continuas en tu zona de confort?

¿Qué impacto tendrá a futuro permanecer en tu zona conocida?

¿Qué beneficios tendrás si sales de tu zona de confort?

¿Cómo se beneficiará tu entorno si sales de tu zona cómoda?





CONTACTANDO CON TU SUEÑO

“El futuro tiene muchos nombres, para los débiles es inalcanzable, para los temerosos lo desconocido y para los valientes es oportunidad” Víctor Hugo

La zona mágica como le han llamado algunos autores y videos en redes sociales, es lo que llamamos en coaching la zona de expansión o de crecimiento, es el lugar dónde no hay etiquetas en relación a quién eres, en esta zona surge la posibilidad de quien podrías ser tú.

La zona mágica no está fuera de ti, considera que esa zona especial está dentro de ti, es lo que Timothy Gallwey llama (Juego interior del Tenis) el “Yo No. 2”, en éste “Yo” se encuentran todos los recursos, es donde fluyes de forma natural con todas tus capacidades para lograr tus metas.

Intuyendo tu zona mágica reflexiona las siguientes preguntas:

¿Qué es lo que más deseas para ti?

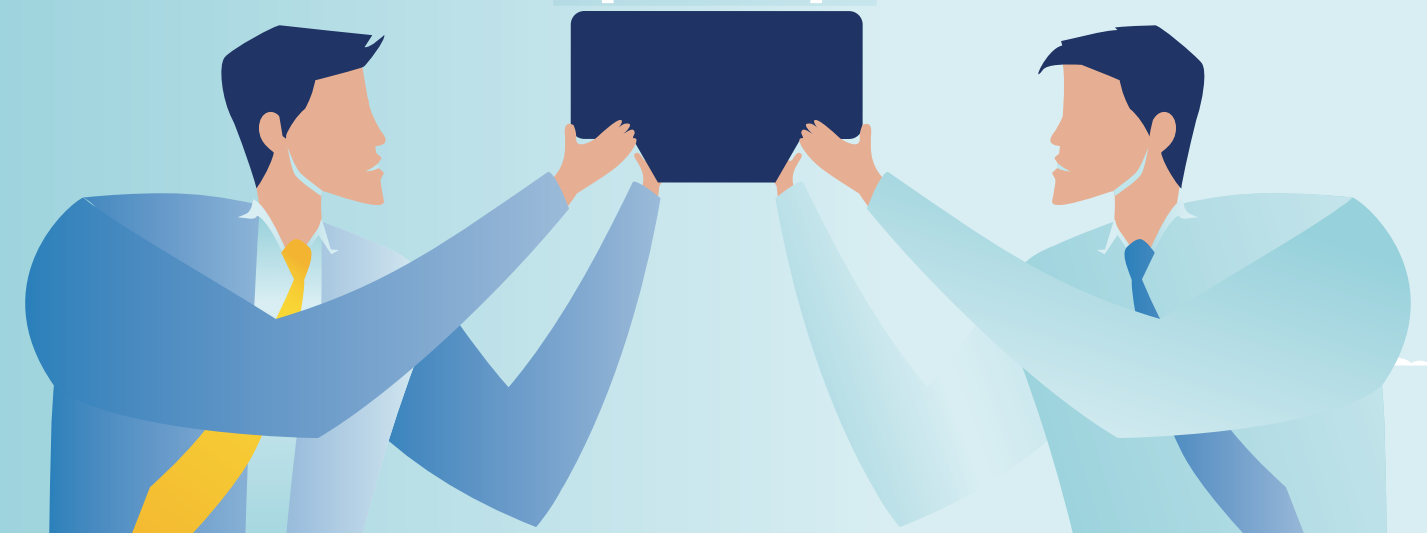
¿Cuál es tu sueño mayor?

¿Qué quieres lograr para ti?

Ahora con base a las preguntas anteriores, has un resumen en una frase de tu visión, ¿Cómo te visualizas a 3 años? ¿Qué capacidades diferentes habrás desarrollado? ¿En qué posición deseas estar?

CONTRUYENDO TU VISIÓN COMO LÍDER

A continuación expresa con un dibujo tu visión



DESCUBRIENDO TU PROPÓSITO DE SER LÍDER

Tu llamado a Ser Líder tiene un propósito, éste tiene que ver solo contigo, con tu misión, es el Para qué, es el sentido más profundo por el cual nos movemos, es importante explores y descubras ¿Cuál es tu propósito de Ser líder?, Por ejemplo: contribuir, alentar, desarrollar a otros, etc.

Para facilitar el proceso de descubrir tu propósito de Ser Líder, responde las siguientes preguntas:

¿Para qué quieres Ser Líder?

¿Qué fue lo que te motivo a Ser Líder?

¿Qué reconocen otros en tu labor como Líder?

¿Qué valores de tu liderazgo?

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

Con base a las respuestas del ejercicio anterior, nota cuales son los valores que están presentes en ellas, que es aquello con lo que vibras, resuenas o sientes que se ilumina tu existencia, te invito a que los escribas, por ejemplo: Desarrollar, contribuir, congruencia, etc.



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,

Mi propósito de ser líder es:

Ahora busca una imagen que represente tu propósito, colócala en un lugar que te permita mantener presente tu sentido de Ser Líder, ese lugar puede ser una imagen en tu computadora, en tu celular, una frase, 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 mas genuina.



EXPLORANDO TU "ZONA DE PÁNICO"

Es la zona de no experiencia, es dónde puede que sientas incertidumbre o miedo de lo que va a ocurrir, es el temor a los cambios, aquí pueden surgir voces internas y externas que te dirán que no tienes las capacidades, no es posible lograrlo, o la sensación de no merecer lograr lo que deseas, por ejemplo: No, gracias, que lo haga algún otro, es demasiado duro para mí, no tengo tiempo para eso, no estoy preparado", este tipo de pensamientos pueden generar sentimientos como angustia, tristeza o enojo, ocasionando lo que Peter Senge (La quinta disciplina) llama tensión emocional.

En esta zona es donde surge la voz del Yo. No. 1 Timothy Gallwey (Autor del libro El juego interior del tenis) comenta que en este Yo es dónde existen todos los juicios, donde se genera la tensión y es la voz que le dice al Yo No. 2 como debe de actuar.

Rompiendo Paradigmas (Creencias) *Efecto Pigmalión*

El efecto Pigmalión tiene su origen en un mito griego, en el que un escultor llamado Pigmalión, se enamoró de una de sus creaciones: Galatea, a tal punto llegó su pasión por la escultura que la trataba como si fuera una mujer real, como si estuviera viva.

El mito continúa cuando la escultura cobra vida después de un sueño de Pigmalión, por obra de Afrodita, al ver el amor que éste sentía por la estatua que representaba a la mujer de sus sueños, es lo que se le conoce también como la auto profecía cumplida.

La auto profecía cumplida es aquella expectativa que tienes acerca de una situación y que de forma inconsciente actúas para que se vuelva cierta, a esto le llamamos también creencias.

Las creencias son generalizaciones que haces acerca de una situación, de la vida o de ti, éstas se crearon en los primeros años de tu vida, se refuerzan y/o se modifican a lo largo de tu existencia, también influyen en la forma que te comportas, ya que si en verdad crees en algo, te comportarás de una forma congruente con esa creencia.

Por ejemplo: Si crees "Si yo no lo hago no saldrán bien las cosas", comportamientos congruentes con ésta creencia serán hacer tú todas las actividades, no delegar, si ves que uno de tus colaboradores cometió un error desconfiarás, etc.

A este tipo de creencias que nos alejan de nuestro objetivo les llamamos creencias limitantes.

Reflexiona y anota las respuestas

¿Qué es lo que te dices internamente que te impide moverte hacia tu visión?

¿Qué has dejado de creer en relación a ti?

¿Cuál es la idea catastrófica que viene a tu mente si cambiaras alguna conducta?

¿Cómo te comportas cuando crees eso?

¿Qué emoción se presenta en ti cuando piensas en esa creencia?

Ahora con base a tus respuestas anota cual es la principal creencia limitante que tienes en relación a tus capacidades, lo que te es posible lograr, incluso de lo que mereces obtener y que te obstaculiza para lograr tus objetivos.

CREANDO NUEVAS REALIDADES

Hoja de Auto - Evaluación de Creencias

Contactando con tu propósito de Ser líder, piensa en tu visión, tradúcela en un objetivo, reduce en una oración la descripción del objetivo que sirva a tu visión y que te gustaría lograr:

Objetivo/Meta Ejemplo: Desarrollar mi seguridad como líder sirve a mi visión de tener una Dirección en la compañía.

En los espacios proporcionados abajo, estima su grado de creencia en tu propio objetivo en relación con cada una de las declaraciones en una escala de 1 a 5, siendo el 1 el más bajo y el 5 el más alto grado de creencia.

a) "Mi objetivo es deseable y vale la pena"

1 2 3 4 5

b) "Es posible lograr mi objetivo"

1 2 3 4 5

c) "Lo que tengo que hacer para lograr mi objetivo es claro, apropiado y ecológico"

1 2 3 4 5

d) "Tengo las capacidades necesarias para lograr mi objetivo"

1 2 3 4 5

e) "Merezco lograr mi objetivo"

1 2 3 4 5



CREENCIAS POTENCIADORAS

Así como hay creencias que nos limitan existen otras que nos apoyan a lograr los objetivos. Por ejemplo: Puedo aprender a tener seguridad en mí como líder.

Cuando estamos enfocados en las creencias que nos limitan nos olvidamos de nuestros recursos, piensa ¿Quién puede recordarte que tienes los recursos y que es posible lograr tu objetivo? Estas personas son aquellos que creen en ti, te recordarán las cualidades que aprecian en ti, estas personas pueden ser: Amigos, familia, pareja, colaboradores, jefe, etc.

un ejemplo para ti, por sus logros, etc. Por ejemplo: Mahatma Gandhi o puede ser alguien ficticio como Capitán América, recuerda que nuestra mente es muy poderosa.

1.- El primer paso para ésta técnica es: Piensa en un objetivo que desees lograr o una creencia que desees fortalecer en ti como líder.

2.- Ahora piensa en tres mentores que han creído en ti, que tienes la certeza que creen en tus capacidades, también puedes elegir a alguien real o ficticio que admires por su trayectoria o destrezas.



TÉCNICA DE PNL "MENTORES"

NOTA 2: VER TÉCNICA DE MENTORES

En la mitología griega Méntor era amigo de Odiseo, al partir Odiseo para Troya encargó la educación de su hijo Telémaco a su amigo Méntor. Un mentor es un consejero sabio o un guía, para efectos de ésta técnica puede ser un familiar, amigo, maestro, jefe, alguien que sabes que te conoce, que cree en ti, también puedes elegir una persona que no conoces y que admiras porque es

3.- Como sabes tu mente es muy poderosa, visualízalos frente a ti, observa sus posturas, su mirada, la ropa que traen, su olor, su tono de voz, la forma en que hablan, etc. Ahora imagina que sales de tu cuerpo y poco a poco entras en el cuerpo imaginario de tu primer mentor (En PNL el ponerse en los zapatos del otro se llama segunda posición), como si fueras esa persona, observa el mundo, escucha como si fueras él, observándote a través de sus ojos nota todas las cualidades que aprecia de ti, desde ese mentor, envía un mensaje a ese tú en relación a tu objetivo o la creencia que desees fortalecer.

4.- Sal del primer mentor y regresa a tu cuerpo (Estar en nuestros zapatos en PNL se llama primer posición) recibe su mensaje e incorpora esos aprendizajes, ¿Qué nueva cualidad descubriste de ti a través de los ojos de tu mentor?, una vez que hayas incorporado los aprendizajes, ahora ponte en los zapatos de tu segundo mentor, observa y escuchas como si fueras él, piensa como si pensaras como él, obsérvate a través de sus ojos, ¿Qué cualidades o recursos aprecia él en ti?, desde ese segundo mentor, envía un mensaje a ese tú en relación a tu objetivo o esa creencias que desees empoderar.

5.- Sal del segundo mentor y recibe su mensaje, incorpora ese nuevo aprendizaje y nota la sensación en tu cuerpo, que nuevo conocimiento tienes de ti.

6.- Nuevamente como si salieras de tu cuerpo, entra en los zapatos de tu tercer mentor, observa y escucha como si fueras él, observándote a través de los ojos del tercer mentor nota todas la cualidades que observa y que aprecia de ti, ¿Qué recursos observa en ti que sabe que puedes lograr tu objetivo?, desde ese tercer mentor envía un mensaje a ese tú, sal de la posición de tu tercer mentor (Segunda posición) y entra en ti (Primera posición), recibe el mensaje e incorpora el aprendizaje.

Ahora con todos esos mensajes y aprendizajes nota las sensaciones y la nueva creencia que surge en ti en relación a tu objetivo.

Anota la nueva creencia que surge en ti en relación a tu objetivo.



LÍDER COACH

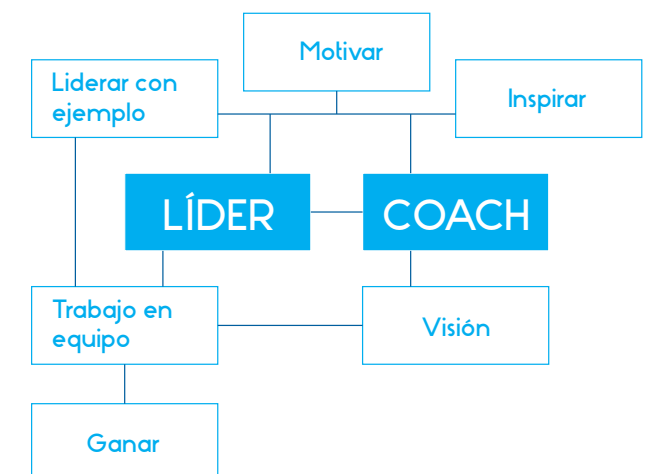
Con mucha frecuencia, muchos gerentes cumplen el papel de bomberos para conseguir que las tareas se lleven a cabo, admiten que le invierten más tiempo a la operación que en planificar en el largo plazo, analizar competencia, tener una visión general del negocio, considerar alternativas, analizar las 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 redundo 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:

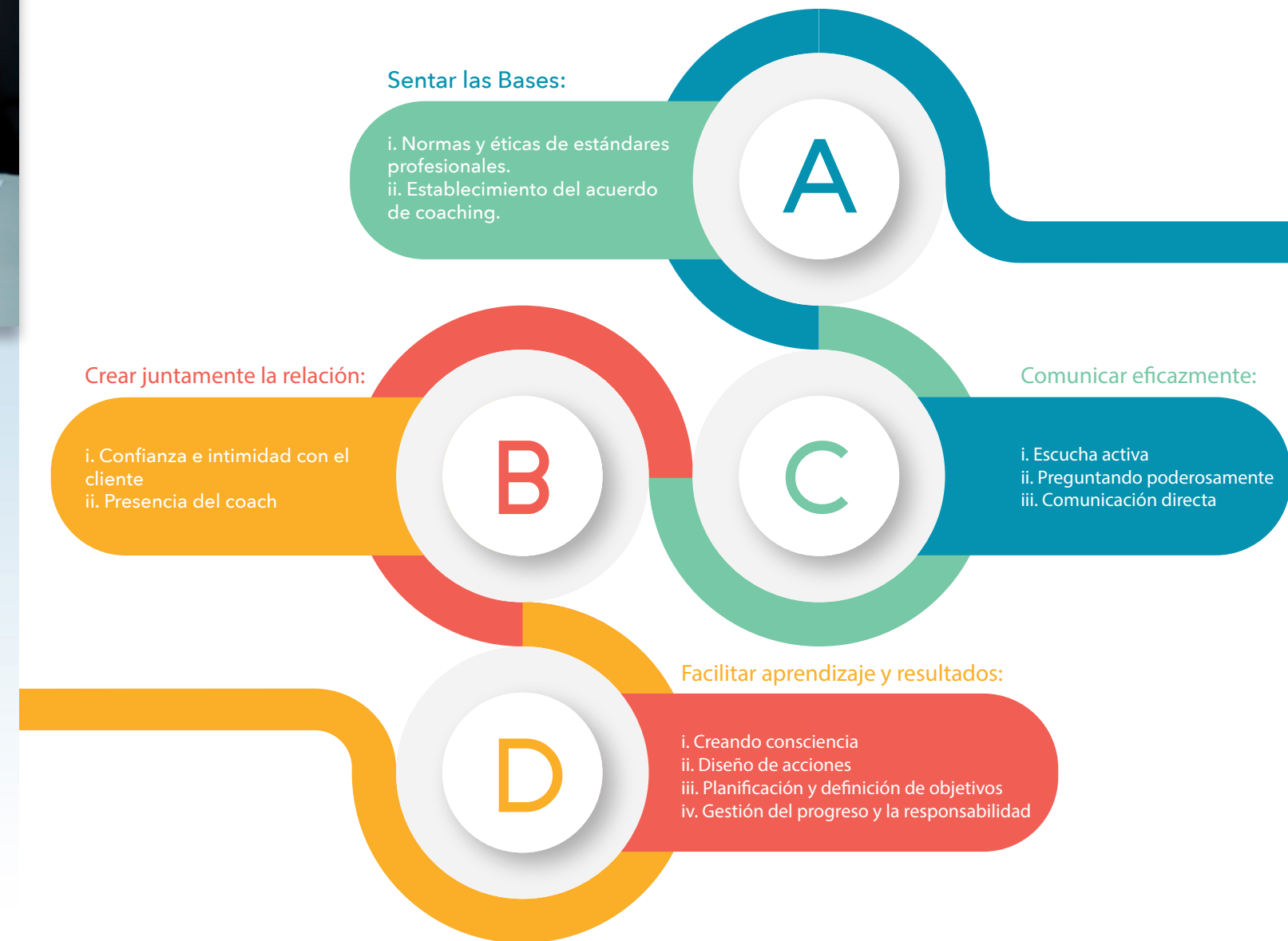
- 1.- Toma de consciencia: Aprender más de ti, o que tu colaborador aprenda más de sí mismo, de lo que le funciona, de sus cualidades, de sus valores.
- 2.- Responsabilidad: ¿Cómo te comprometes con tus metas?.
- 3.- Generar opciones: ¿Qué alternativas vas a desarrollar para lograr tus objetivos?.
- 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:



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

NOTA 3: 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
Analítico
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:

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?.

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



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

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 vivió te apoya a lograr tu objetivo.

ELEMENTOS DEL ESTADO INTERNO

- Cuerpo
- Diálogo interno

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

La fisiología y el diálogo interno o pensamiento tienen un rol fundamental para originar un estado interno, piensa cual es la postura cuando estás triste, tu cabeza esta agachada, tus hombros caídos, tu espalda encorvada, nota tus pensamientos hacia dónde se dirigen, repetir mentalmente el suceso, el contenido de lo que te dijeron en esa experiencia o tu propia voz interna, un tip para modificar de una forma simple tu estado interno es modificar cualquier de los elementos de este binomio:

Fisiología + pensamiento = Estado interno

Si te encuentras en un estado emocional que no es productivo, una forma simple de romper el estado interno es alterar la fisiología o el pensamiento, si estas con la cabeza baja entonces levanto la cabeza, de forma que la postura de tu cuerpo se modifique también, si te das cuenta que tus pensamientos no te apoyan para el logro de los objetivos, modifícalos, contacta con una frase que te empodere o recuerda alguna palabra de aliento de una persona cercana a ti, etc. Te vas a dar cuenta que cuando modificas cualquier de estos dos elementos el estado interno improductivo cambiará paulatinamente.



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 ésa 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 4: 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.



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

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.

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 5: 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 6: 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 7: 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.

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.

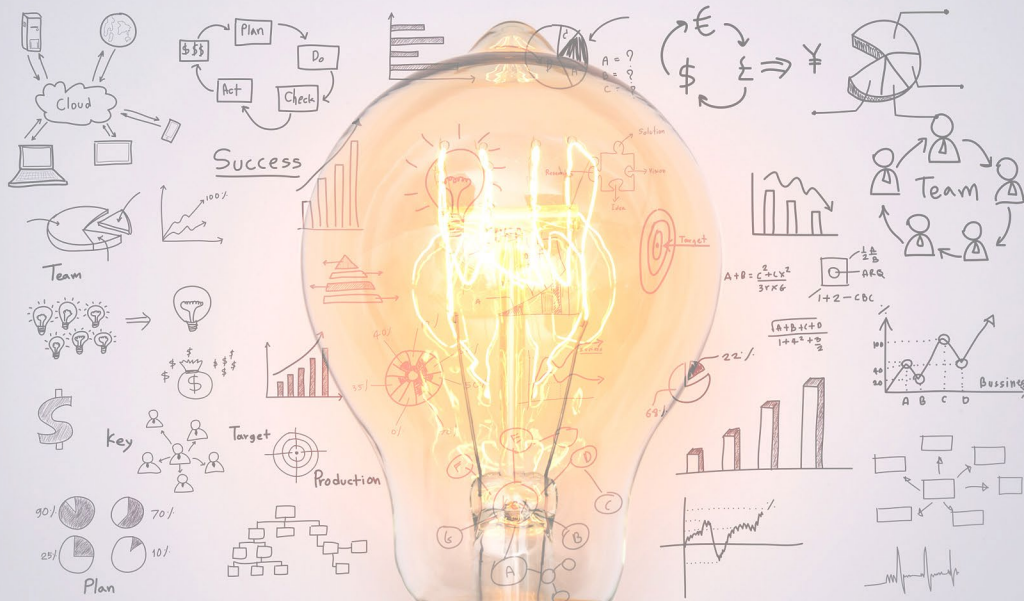
Esta es la actitud en relación de coaching con tu colaborador: presencia es estar con una actitud abierta, flexible y, como plantea Carl Rogers, una mirada positiva, sin juicios a quién es tu colaborador.

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