

Certificación en
Coaching Ejecutivo Estratégico



REENCUADRE

“Lo mejor que puedes hacer por los demás no es enseñarles tus propias riquezas sino hacerles ver las suyas propias.”

Johann Wolfgang Von Goethe

Coaching Ejecutivo Estratégico

I. Marcos Teóricos del Coaching Ejecutivo Estratégico

1. Principios del Coaching Ejecutivo
2. Estructura de un proceso de Coaching Ejecutivo
3. Paradigmas del Coaching Ejecutivo Estratégico
4. Pensamiento sistémico
5. Axiomas de la Comunicación
6. Pensamiento estratégico
7. Niveles neurológicos y creencias personales

Coaching Ejecutivo Estratégico

II. Habilidades del Coaching Ejecutivo Estratégico

1. Habilidades de lenguaje descriptivo y apreciativo
2. Habilidades para generar rapport no verbal
3. Habilidades de escucha
4. Habilidades para generar rapport verbal
5. Habilidad de lenguaje de precisión.
 - A. El Metamodelo
6. Habilidades para elaborar preguntas
7. Habilidades de lenguaje de influencia
8. Habilidades para establecer objetivos

Coaching Ejecutivo Estratégico

III. Técnicas del Coaching Ejecutivo Estratégico

1. Fortalezas y debilidades
2. Múltiples perspectivas
3. Técnicas sistémicas
4. Técnicas estratégicas para establecer objetivos
5. Técnicas para generar alto desempeño

Coaching Ejecutivo Estratégico

IV. Modelos de intervención del Coaching Ejecutivo Estratégico

1. Modelo SCORE
2. Estructura general de una sesión de Coaching Ejecutivo
3. Conversaciones de Retroalimentación
4. Estrategia de Retroalimentación
5. Desacreditación de creencias personales
6. Jerarquía de criterios
7. Los ejes del cambio
8. Solución de conflictos.
 - A. El Meta espejo

Marcos Teóricos del Coaching Ejecutivo Estratégico



Marcos Teóricos del Coaching Ejecutivo Estratégico

Los marcos teóricos del Coaching Ejecutivo Estratégico incluidos en esta sección son:

1. Principios del Coaching Ejecutivo
2. Estructura de un proceso de Coaching Ejecutivo
3. Paradigmas del Coaching Ejecutivo Estratégico
4. Pensamiento sistémico
5. Axiomas de la Comunicación
6. Pensamiento estratégico
7. Niveles neurológicos y creencias personales



1. Principios del Coaching Ejecutivo



Coaching Ejecutivo

“Activar el potencial de la persona a fin de maximizar su desempeño.”

Timothy Gallwey

“El Coaching consiste en desbloquear el potencial de la persona para maximizar su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender, más que en enseñarle.”

John Whitmore



Coaching Ejecutivo

Coaching es un proceso a través del cual es posible ayudar a otra persona a **desempeñarse** hasta lo más alto de sus capacidades.

Es actualmente una de las metodologías más poderosas para **alcanzar y mantener un Alto Desempeño** en las personas y en las organizaciones.

El Coaching es un proceso para facilitar:

- La movilización de los recursos internos y externos del coachee, a favor de la realización de la persona y la organización.



Coaching Ejecutivo

A través del Coaching se busca:

- Promover una mayor conciencia en las relaciones y habilidades interpersonales.
- Enfatizar la importancia de un cambio generativo y no solamente correctivo de las conductas y capacidades del coachee.
- Enfocar los valores y creencias del participante para convertir sus metas en realidades útiles para él y su organización.



Coaching Ejecutivo

La estrategia del Coaching :

- Realización y Desarrollo
 - Sistemas
 - Desempeño
 - Cambio y posibilidades
 - Autoconciencia
 - Conversación
- Realización Personal
 - Pensamiento Sistémico
 - Evaluación
 - Pensamiento Estratégico
 - Estrategias de Reflexión
 - Comunicación



Coaching Ejecutivo

La realización personal es posible cuando se logra un alto desempeño con un significado valioso.

Significado

Soñador

Realizador

Apático

Hacedor

Desempeño



Coaching Ejecutivo

Fronteras del Coaching

Transfiere
conocimientos

Capacitación

Coaching

Consultoría

Transfiere
soluciones

Mentoring

Transfiere
experiencia



Coaching Ejecutivo

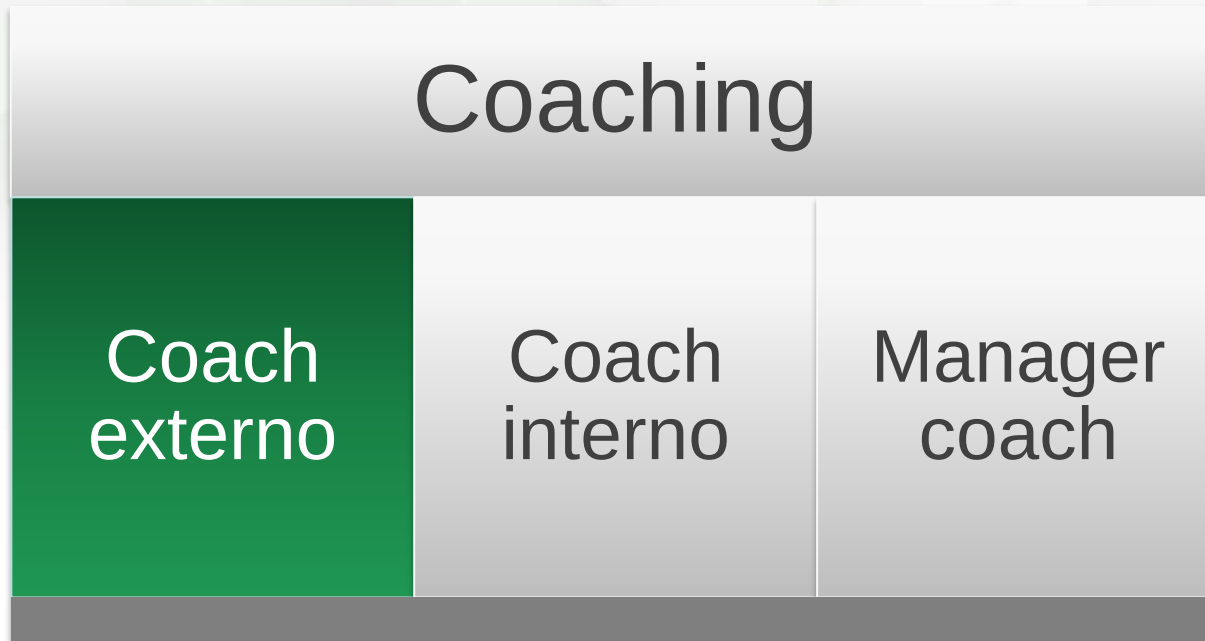
Fronteras del Coaching:

- **Consultor.** Es un experto. Ofrece soluciones. Tiene un conocimiento específico del área de interés del cliente.
- **Capacitador.** Transfiere sus conocimientos y habilidades a los alumnos. Enseña y educa.
- **Mentor.** Muestra experiencia. Es alguien que guía, muestra sus estrategias. Es un experto, alguien que ha hecho lo que el cliente desea lograr. Es un modelo.
- **Psicoterapeuta.** Está relacionado con la salud mental. Utiliza herramientas específicas para sanar, para modificar problemas emocionales muchas veces.



Coaching Ejecutivo

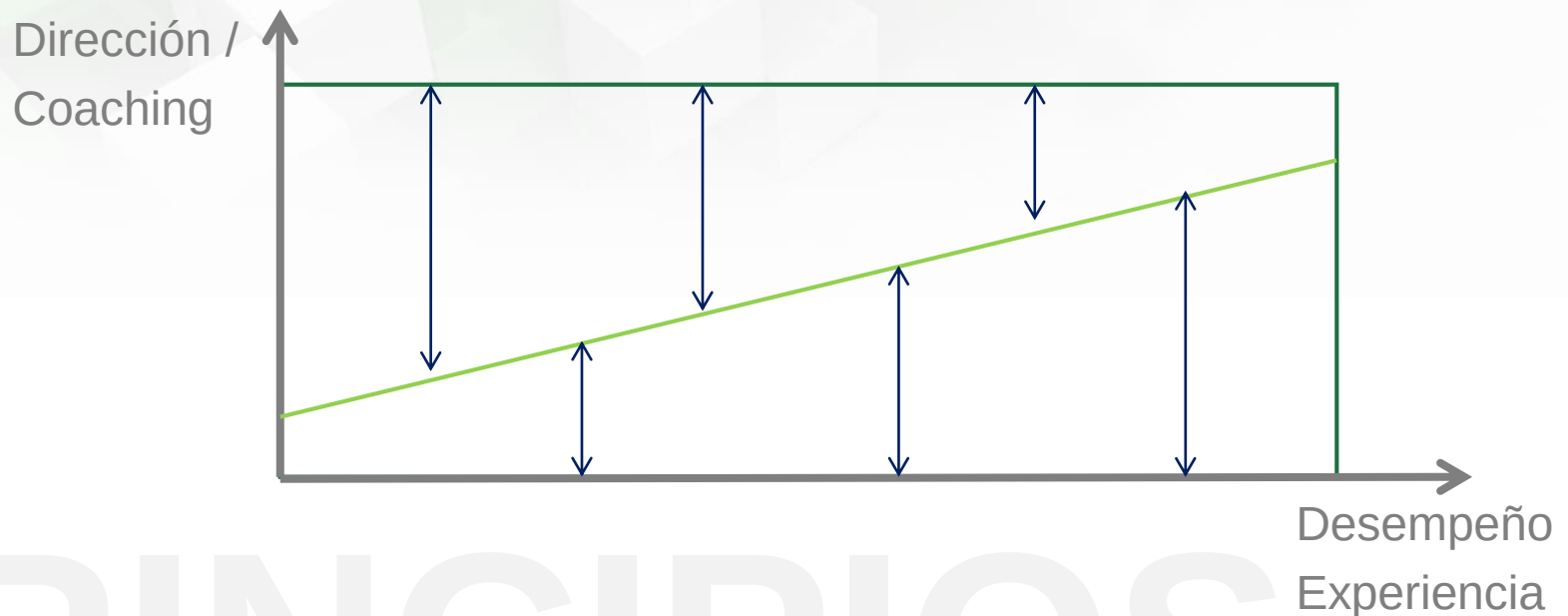
El Coaching Ejecutivo puede desarrollarse en una organización de tres maneras diferentes:





Coaching Ejecutivo

El principio de aplicación de Coaching en el caso de gerentes coaches es: “Tanto Coaching como sea posible, tanta Dirección como sea necesaria”





Coaching Ejecutivo

Una característica del Coaching Ejecutivo es alinear los objetivos del coachee a los objetivos de la empresa.

Algunos de los beneficios del Coaching Ejecutivo en una organización son:

- Formar equipo de trabajo caracterizado por un alto desempeño.
- Retener y desarrollar el talento de la organización.



Coaching Ejecutivo

La estrategia fundamental del Coaching se basa en un **cambio personal del participante** a partir de:

- Una toma de conciencia personal.
- Una alineación de creencias y actitudes.
- Acciones concretas que incrementen su desempeño de cara a las metas.
- Un proceso autogestivo de desarrollo.



Coaching Ejecutivo

- Coaching radica en la generación de **acciones diferentes y valiosas**.
- Coaching implica **ayudar a la gente** a aprender cómo aprender.
- Aprender es ser **capaces** de hacer hoy lo que no podía hacer ayer.
- Coaching implica la generación de acciones:
 - Novedosas
 - Efectivas
 - Recurrentes
 - Autónomas



Coaching Ejecutivo

- Coaching desarrolla **nuevas estrategias** para pensar y actuar, en contraposición con la **resolución de problemas** y conflictos del pasado.
- Se favorece una **orientación al futuro** y al **logro de objetivos significativos** para la persona y su organización.
- Coaching es una herramienta poderosa para transferir conceptos, ideas y procedimientos a un **dominio de acción**.
- Coaching es un modelo para ayudar a las personas en la **creación** de estados fisiológicos y emocionales **óptimos**.



Coaching Ejecutivo

Principios del Coaching:

- Coaching implica actuar.
- Coaching se enfoca en soluciones más que en problemas.
- Las personas pueden tener una mejor versión de sí mismos.
- Las personas tienen las respuestas que requieren o las pueden obtener.
- Las personas y los equipos logran más cuando conversan para establecer principios de éxito.

PRINCIPIOS



Coaching Ejecutivo

Es recomendable que el proceso de Coaching sea:

- Un proceso voluntario.
- Un proceso confidencial.
- Un proceso para generar excelencia, no un proceso correctivo.
- Un proceso en que estén alineados los objetivos de la organización y los del coachee.



Estado de recursos del coach

La existencia humana puede ser vivida con Consciencia o Inconsciencia.

Con consciencia: **COACH**

- Center (Centrado)
- Open (Abierto)
- Awarness (Consciente)
- Conected (Conectado)
- Holding (Sostenido)

Sin consciencia: **CRASH**

- Contracted (Constreñido o limitado)
- Reagent (Reactivo)
- Analytical (Analítico)
- Separate (Aislado)
- Hurtful (Hiriente)



2. Estructura de un Proceso de Coaching Ejecutivo



Coaching Ejecutivo

La estructura básica de un programa de Coaching Ejecutivo consta de:

1. Detección de necesidades y establecimiento de los objetivos de la organización.
2. Reunión de presentación y lanzamiento del programa de Coaching.
3. Reunión de establecimiento de objetivos del proceso de Coaching Ejecutivo.
4. Sesiones de Coaching Ejecutivo.
5. Sesiones de seguimiento.
6. Procesos de evaluación.



Coaching Ejecutivo

1. Detección de necesidades y establecimiento de los objetivos de la organización

- Es fundamental establecer con claridad los objetivos, alcances y criterios de evaluación del proyecto.
- Todo proceso de Coaching Ejecutivo debe de alinear sus objetivos con las metas de la organización.



Coaching Ejecutivo

2. Reunión de presentación y lanzamiento del programa de Coaching Ejecutivo

- Cuando es un proyecto que incluye varios coachees, esta reunión genera motivación y compromiso entre los participantes y la organización.
- Se establecen los objetivos, alcances y normas del programa de Coaching Ejecutivo.



Coaching Ejecutivo

3. Reunión de establecimiento de objetivos del proceso de Coaching Ejecutivo

- Es muy importante establecer en una primera sesión los objetivos generales del proceso de Coaching Ejecutivo.
- A esta sesión puede invitarse a un directivo de la organización, jefes del coach y del coachee o al líder del proyecto con el cual los objetivos del proceso de Coaching estén relacionados.
- La duración de la sesión es aproximadamente de media hora.



Coaching Ejecutivo

4. Sesiones de Coaching Ejecutivo Estratégico

- Reuniones de una duración promedio de 60 a 90 minutos.
- Se llevan a cabo preferentemente de acuerdo a un calendario establecido al principio del programa.
- La periodicidad de las sesiones puede ajustarse a los requerimientos de la organización.
- La duración del programa de Coaching Ejecutivo es variable dependiendo de los resultados esperados.

Coaching Ejecutivo

5. Sesiones de seguimiento

- Su finalidad es supervisar y dar seguimiento a las tareas y metas planteadas en las sesiones de Coaching.
- En cada sesión de Coaching Ejecutivo el participante determinará una o varias tareas a realizar, por lo cual, si lo considera necesario, puede comunicarse con su coach para recibir retroalimentación de sus actividades.
- De esta manera el esfuerzo producto del Coaching Ejecutivo se permea a todo el ámbito laboral.



Coaching Ejecutivo

6. Procesos de evaluación

- A fin de ofrecer parámetros para la evaluación del Programa de Coaching y afinar su metodología, es recomendable realizar dos procesos de Evaluación de los logros del programa, mismos que son reportados a los responsables del proyecto.
- La evaluación es realizada por los coachees para preservar la confidencialidad de la información.
- La evaluación se realiza a la mitad y al final del programa.



3. Paradigmas del Coaching Ejecutivo



Paradigma

Un principio selector de:

- Las distinciones que determinan nuestra percepción y comprensión.
- Las operaciones lógicas que realizamos.

Una creencia que gobierna la forma en que percibimos la realidad y la manera en que actuamos en ella.

Los tres paradigmas básicos del Coaching Ejecutivo son:

- a. Subjetividad
- b. Pensamiento sistémico
- c. Flexibilidad



a. Subjetividad



a

Subjetividad

Conclusiones:

- *“El mapa no es el territorio, ni el nombre la cosa nombrada.”* Alfred Korzybsky.
- Los seres humanos no tenemos acceso a la realidad. Toda realidad es una realidad percibida.
- Los procesos de percepción, representación y comunicación son subjetivos.
- *“Todo lo dicho es dicho por un observador a otro observador que puede ser el mismo.”* Humberto Maturana.



marcos teóricos



a

Subjetividad

Conclusiones:

- No sabemos cuando nos equivocamos.
- Sabemos cuando mentimos.
- Sabemos cuando somos negligentes.
- El aprendizaje solamente ocurre a partir de la transformación en la convivencia.

PARADIGMAS



a

Subjetividad

Conclusiones:

- Cada ser humano posee sus propio mapas.
- La gente responde a los mapas internos de su realidad, no a la realidad misma.
- No hay mapas más reales ni más verdaderos.
- El significado de tu comunicación es la respuesta que obtienes.

PARADIGMAS



b. Pensamiento sistémico



b

Pensamiento Sistémico

Ludwig von Bertalanffy (1901-1972) biólogo y filósofo austriaco, publicó en 1969 el libro “Teoría General de Sistemas”.

- Sistema: Los fenómenos se consideran en forma integrada u holística, sus partes o componentes están relacionados y el estudio individual de cada parte excluiría dicha relación.
- Sistemas cerrados y Sistemas abiertos
- Pensar sistémicamente significa ser capaz de pensar en totalidades, centrarse en los procesos y no en los elementos, ver relaciones, captar patrones de interacción.



b

Pensamiento Sistémico

Características de un sistema:

- Sus partes están interconectadas y funcionan como un todo.
- Propiedades emergentes.
- Añadir o eliminar elementos altera el comportamiento del sistema.
- La disposición de sus partes es fundamental.

PARADIGMAS



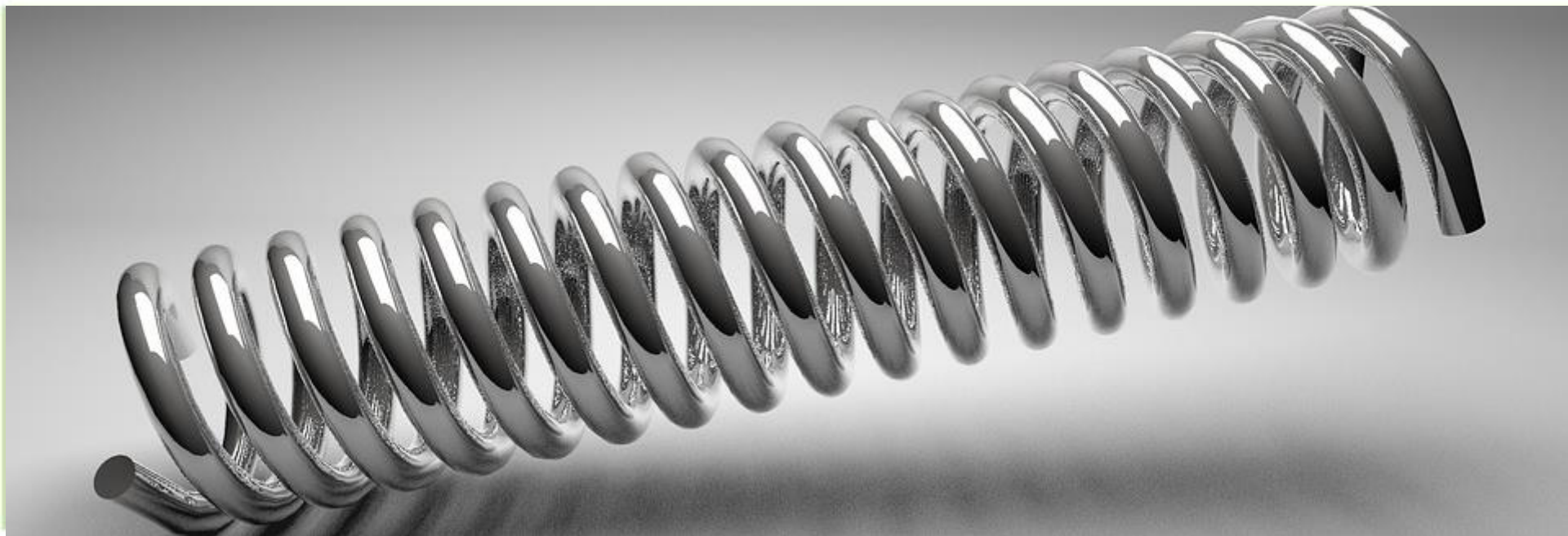
b

Pensamiento Sistémico

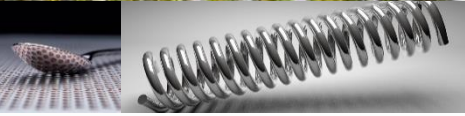
Conclusiones:

- Todo acontecimiento que ocurra en el sistema es una información valiosa.
- Cualquier respuesta, experiencia o conducta adquiere su significado en función del sistema.
- Cuando en un sistema se establecen las relaciones que se desean conservar, se abren las posibilidades de cambio para el resto de las relaciones.
- Sólo hay retroalimentación, no error.

PARADIGMAS



c. Flexibilidad



C

Flexibilidad

La Ley de la Variedad Requerida

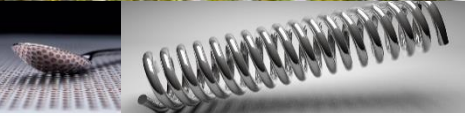
“Cuando el entorno es incierto, el sistema que pretenda intervenir en él deberá disponer de un conjunto de posibles respuestas mayor o igual a los posibles estados del entorno.”

W. Ross Ashby

“Si siempre haces lo que siempre has hecho, siempre obtendrás lo que siempre has obtenido. Si lo que estás haciendo no te funciona, haz otra cosa.”

Joseph O'Connor

PARADIGMAS



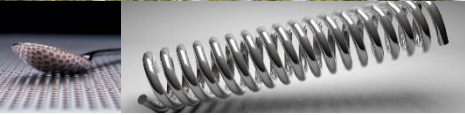
C

Flexibilidad

- Las relaciones humanas son complejas e impredecibles.
- La flexibilidad permite ajustar cambios hasta obtener el resultado deseado.
- A mayor número de opciones, mayor posibilidad de éxito.
- *“Actúa siempre para aumentar el número de alternativas.”*

Heinz von Foerster

PARADIGMAS



C

Flexibilidad

Aprendizaje
Simple

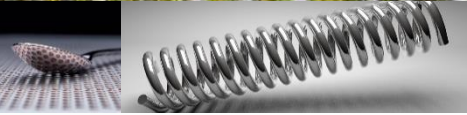
Problema

Retroalimentación

Decisión

Acción

PARADIGMAS



C

Flexibilidad

Aprendizaje
Generativo

Patrón de soluciones fallidas

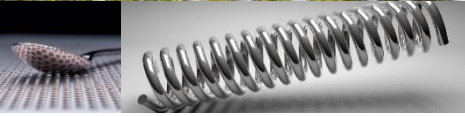
Problema

Retroalimentación

Decisión

Acción

PARADIGMAS



C

Flexibilidad

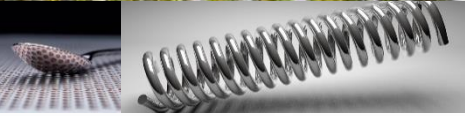
Aprendizaje Simple

- Tiene lugar dentro de un marco de trabajo de suposiciones o creencias que no se cuestionan y que por lo tanto difícilmente cambian.

Aprendizaje Generativo

- Utiliza la retroalimentación tanto para decidir el siguiente paso, como para cuestionar creencias y suposiciones.

PARADIGMAS



C

Flexibilidad

Conclusiones:

- A mayor flexibilidad, mayor control.
- Los mapas más flexibles son los mapas más sabios.
- Toda conducta es útil en algún contexto.

PARADIGMAS



4. Pensamiento sistémico



a. Introducción a los sistemas



a

Pensamiento Sistémico

Conceptos básicos sobre sistemas:

- Elementos y relaciones
- Reglas de relaciones
- Variables nodales
- Emergencia
- Efectos demorados y no locales
- Aprendizaje:

Conocer los patrones permite predecir parcialmente su comportamiento.



a

Pensamiento Sistémico

- **Sistema.** Conjunto de elementos que interactúan entre sí. La ciencia física estudia objetos. Las ciencias biológicas, sociales y psíquicas estudian sistemas.
- **Totalidad.** El sistema es una totalidad. El todo puede ser mayor o menor que la suma de sus partes. Si sólo se observa a los elementos se ha perdido la interacción.
- **Autorregulación.** Los sistemas vivos se autorregulan, cambian su proceder en función de lo que ocurre. Los sistemas físicos actúan de la misma manera independientemente de los cambios del contexto.



a

Pensamiento Sistémico

- **Equifinalidad.** Causas diferentes pueden generar el mismo resultado. Causas iguales pueden generar diferentes resultados.
- **Síntoma.** Diferente a problema. El síntoma es evidente y se percibe a primera vista.
- **Evento.** Acontecimiento que ocurre, lo que es observable pero no guarda relación con un patrón. Una eventualidad.
- **Patrón.** Enlace de eventos interrelacionados que normalmente ocurren en conjunto. Serie de eventos periódicos interdependientes.
- **Estructura.** Patrón básico del sistema. Siempre está presente.



a

Pensamiento Sistémico

Tipos de Complejidad

- Complejidad por número de variables
- Complejidad por niveles
- Complejidad por entornos
- Complejidad por causalidad:
 1. La Causalidad Lineal . Propia del mundo físico
 2. La Causalidad Circular Retroactiva
 - Retroalimentación. Máquinas triviales
 3. La Causalidad Circular Recursiva
 - Recursión. Máquinas no triviales



b. Principios y Leyes de la Cibernética



Principios de la Cibernética

1. Ley del Requisito de Restricción

- *“Un sistema necesita escoger la acción correcta y para hacerlo necesita restringir la conducta del sistema control.”*
- Los sistemas vivos están sujetos a opciones y por lo tanto tienen que elegir. Los sistemas físicos no requieren decidir.
- Nuestras acciones surgen de las opciones que no escogemos.
- Elegimos en función de lo que vamos descartando.
- Si no existe restricción, el sistema escogerá opciones a ciegas.
- La restricción genera mayor libertad. La restricción genera orden.

Principios de la Cibernética

2. Ley del Requisito de Conocimiento

- *“Con el fin de compensar adecuadamente las perturbaciones, un sistema control debe 'saber' cuál acción seleccionar de una variedad de acciones posibles.”*
- Perturbación, estímulo del ambiente ante el cual el sistema debe responder. El aprendizaje ayuda a convertir estímulos en perturbaciones.
- Una vez que el sistema ha aprendido por restricción, entonces selecciona en función de lo que sabe.
- Si el cliente está confundido es conveniente preguntar primero por lo que no quiere y sólo después por lo que sí desea.



Principios de la Cibernética

3. Ley del Requisito de Variedad

- *“Un sistema control solamente puede modelar o controlar algo en el grado en que tenga suficiente variedad interna para representarlo.”*
- Para tomar una elección es necesario crear una representación interna de la perturbación y de las acciones a realizar.
- La cantidad y precisión de las distinciones de la representación incrementa el control y eficiencia del sistema.
- Sin embargo demasiada variedad puede incrementar disfuncionalmente la complejidad del sistema.



b

Principios de la Cibernética

4. Ley del Requisito de Jerarquía

- *"La falta de habilidad para regular, o la incertidumbre sobre ciertos reguladores puede ser compensada hasta cierto grado por una jerarquización en la organización."*
- Cuando un sistema es muy complejo tiene que jerarquizarse.
- La jerarquía en un sistema favorece la funcionalidad del sistema.
- La jerarquía es una emergencia del sistema.
- La jerarquía establecida de manera natural tiende a cambiar en el tiempo y de acuerdo a las circunstancias.

b

Principios de la Cibernética

5. Principio del Problema de la Suboptimización

- El problema de la suboptimización de un sistema consiste en el error de tratar de mejorar a un sistema centrándose en optimizar las partes aisladamente.
- Mejorar solamente una parte del sistema con la finalidad de mejorar la totalidad de éste, siempre resulta insuficiente e inadecuado.
- Importancia de percibir al sistema como un todo para acciones de su desarrollo.



b

Principios de la Cibernética

6. Principio de la Retención Selectiva

- *"Las configuraciones estables se retienen, las inestables son eliminadas."*
- Los patrones estables son más difíciles de modificar que los patrones inestables.
- El aprendizaje inicial es inestable.
- Por esta razón es preciso acompañar al cambio deseable hasta que haya ganado estabilidad.
- Los patrones se seleccionan en función de su éxito.



Principios de la Cibernética

7. Principio de la Variedad Selectiva

- *"Una mayor variedad de configuraciones en un sistema, probabiliza que al menos alguna de ellas será retenida."*
- La flexibilidad favorece la sobrevivencia.
- Los sistemas con poca variedad de configuraciones tienden a desaparecer.
- Vivimos en un entorno cada vez más complejo que nos exige variedad de respuestas.



b

Principios de la Cibernética

8. Principio del Crecimiento Autocatalítico

- *"Las configuraciones estables que faciliten la aparición de configuraciones similares a sí mismas, llegarán a ser más numerosas."*
- Los sistemas vivos tienden al orden. (Entropía negativa)
- Un sistema tiende a repetir sus configuraciones estables.
- Este principio explica porque un sistema genera cierto "estilo" de comportamiento.
- No generamos patrones desde cero, iniciamos siempre desde patrones previos.



b

Principios de la Cibernética

9. Principio de Transiciones Asimétricas

- *"Una transición de una configuración inestable a una estable es posible, pero lo contrario no lo es."*
- No existe la posibilidad de desaprender.
- Los patrones estables disfuncionales no desaparecen, sólo es posible generar nuevas opciones que restrinjan la presencia del patrón estable disfuncional.
- Un sistema nuevo tiene más opciones de crear configuraciones que uno con experiencia, los sistemas experimentados tienen esquemas que se han estabilizando con el tiempo.
- El patrón disfuncional inicial, tiende a reaparecer en crisis.



b

Principios de la Cibernética

10. Principio de la Reina Roja

- *"Para un sistema evolutivo, se necesita un continuo desarrollo para mantener una (relativa) adaptabilidad."*
- "Aquí tienes que estar corriendo todo el tiempo para permanecer en el mismo lugar." Lewis Carroll
- Los sistemas vivos requieren de continuos cambios para poder permanecer como son.
- Adaptación significa cambio para permanecer.



c. Advertencias sistémicas



C

Advertencias Sistémicas

1. Los problemas de hoy se derivan de las "soluciones" de ayer.
2. Los cambios realizados sin tomar en cuenta al sistema tienden a ser nulificados por el mismo sistema.
3. El camino fácil lleva al mismo lugar.
4. Lo más rápido es lo más lento.
5. La acción y sus resultados no están próximos en tiempo y espacio.
6. Las variables nodales producen grandes cambios, pero no son obvias.
7. Las razones de los problemas están en el sistema, no afuera.



5. Axiomas de la Comunicación



Axiomas de la Comunicación

Paul Watzlawick ha propuesto los siguientes cinco axiomas:

1. “No es posible no comunicarse.”

- Toda conducta en un contexto interpersonal es una comunicación.
- Cualquier comunicación implica un compromiso.
- El síntoma en una relación disfuncional puede observarse como un deseo de rechazar el compromiso comunicacional. “No soy yo quien quiere o no quiere hacer esto, sino algo afuera de mi control.”

AXIOMAS



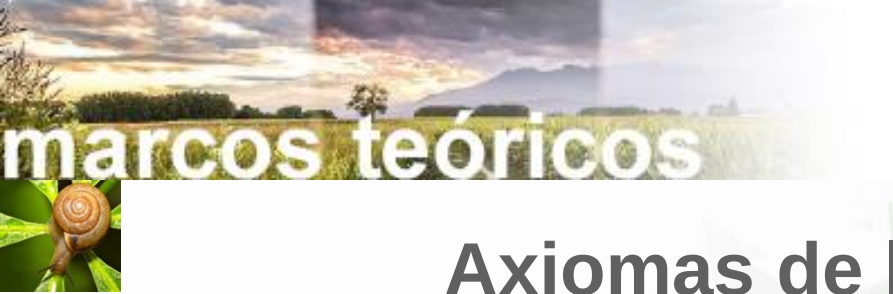
Axiomas de la Comunicación

2. “Toda comunicación transmite al tiempo una información y un tipo de relación, sin embargo el segundo siempre califica al primero.”
 - Confusión de niveles.
 - Acuerdos y desacuerdos entre el contenido y la relación.
 - Fenómeno del “chivo expiatorio”.
 - Confirmación, rechazo y desconfirmación del self.



Axiomas de la Comunicación

3. “En una interacción humana la puntuación de los hechos (quién inicia y quién responde) es totalmente arbitraria, pero define el significado de la comunicación.”
- Error al asumir que ambos participantes cuentan con la misma cantidad de información.
 - Causa - efecto.
 - Profecía autocumplidora.



Axiomas de la Comunicación

4. “Los seres humanos se comunican tanto digital como analógicamente. El lenguaje digital cuenta con una sintaxis lógica sumamente compleja y poderosa pero carece de una semántica adecuada en el campo de la relación, mientras que el lenguaje analógico posee la semántica pero no una sintaxis adecuada para la definición inequívoca de la naturaleza de las relaciones.”
- El lenguaje analógico utiliza un símil de lo que describe, mientras que el digital lo nombra.
 - En el lenguaje analógico no existe la negación.



Axiomas de la Comunicación

5. “Todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios según estén basados en la igualdad o en la diferencia.”
 - Los procesos simétricos definen y mantienen la igualdad entre los participantes del sistema.
 - Los procesos complementarios definen y mantienen la diferencia entre los participantes del sistema.
 - Riesgo de generar una “escalada simétrica”.
 - Valorar la flexibilidad en los intercambios.



6. Pensamiento estratégico



Pensamiento estratégico

“En la vida real, aunque algunos problemas humanos pueden persistir en un nivel constante de gravedad, muchas dificultades no siguen idénticas durante mucho tiempo, sino que tienden a aumentar en escala si no se intenta ninguna solución, o si se aplica una solución errónea – y especialmente más de esa solución errónea”.

Paul Watzlawick



Pensamiento estratégico

- Heráclito y Parménides.
- Lo inerte y lo vivo.
- Todo sistema vivo permanece lo más que puede.
- Todo problema es un sistema vivo.
- Todo sistema vivo tuvo un origen.
- Todo sistema vivo tiene que hacer algo para seguir viviendo.
- Quien sufre el problema es parte de él.



Pensamiento estratégico

La dificultad se encara con:

- Sentido común
- Tolerancia

El problema se encara con:

- Comprensión
- Estrategia
- Tácticas



Pensamiento estratégico

De la dificultad al problema

Una dificultad se convierte en problema:

- Si se interviene cuando no se debería
- Si no se interviene cuando se debería
- Si se interviene inapropiadamente
- Más de la misma solución inapropiada



Pensamiento estratégico

Transformando las dificultades en problemas:

- Terribles Simplificaciones
- Síndrome de la Utopía
 - Sobre mí mismo
 - Sobre los demás
 - “El día en que...”
- Paradojas



Pensamiento estratégico

Prevención

- “No vemos que no vemos”

Sospechando de nuestras soluciones:

- “Si algo no funciona hay que intentarlo más fuertemente”
- “Más es mejor”
- “Ya hice de todo”



Pensamiento estratégico

Cambio 1, el mantenimiento del problema.

- Sentido común, lógico, receta.

Cambio 2, la solución del problema.

- Novedoso, extraño, inusual.

“Los problemas significativos a que nos enfrentamos no pueden solucionarse en el mismo nivel de pensamiento donde estábamos cuando los creamos.”

Albert Einstein



Pensamiento estratégico

Observar

Comprender

Intervenir

Evaluar

Mantener



Pensamiento estratégico

El programa de intervención durante un proceso de Coaching contiene la exploración de los siguientes elementos:

- Establecimiento de objetivo (el cambio mínimo necesario)
- Dificultad vs. Problema
- Personas involucradas
- Identificación del mapa del cliente
- Estrategias
- Tácticas



Pensamiento estratégico

La intervención desde el Pensamiento estratégico, durante una sesión de Coaching, requiere:

- Variables Nodales
- Empatía
- Autoridad



Tácticas

Las tácticas que es posible utilizar para modificar un patrón de soluciones fallidas intentas son:

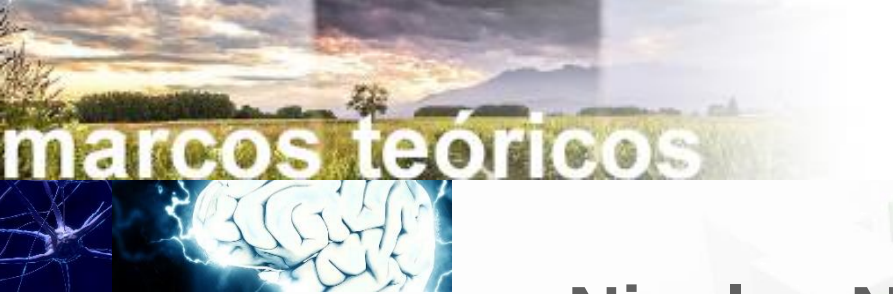
1. “Menos de lo mismo”
2. “Divulgar en lugar de ocultar”
3. “Sé espontáneo”
4. “Poco veneno no mata”
5. “Utilizar la resistencia”
6. “Si es berrinche, ignóralo”
7. “Más allá de la utopía”
8. “Pacto con el diablo”



7. Niveles neurológicos y Creencias personales



a. Niveles neurológicos



a

Niveles Neurológicos

Espiritualidad y Visión

¿Para quién más?

Identidad y Misión

¿Quién soy?

Creencias

¿Por qué?

Capacidades

¿Cómo?

Conductas

¿Qué?

Contexto

¿Dónde? ¿Cuándo?



a

Niveles Neurológicos

Espiritualidad y Visión

Identidad y Misión

Creencias

Capacidades

Conductas

Contexto

Despertar la consciencia

Patrocinador

Mentor

Maestro

Manager de box

Guía de turistas



b. Alineación de niveles neurológicos

b

Alineación de los Niveles Neurológicos

a. Contexto:

- Describe cómo es el lugar en donde trabajas, ubicación, mobiliario, personas que integran tu equipo de trabajo, instalaciones, equipo, etc.
- ¿Qué mejoras sugieres para hacer más adecuado el contexto?

b

Alineación de los Niveles Neurológicos

b. Conductas y capacidades:

- Describe cuáles son las actividades y acciones que actualmente realizas tanto tú, como tu equipo de trabajo.
- Enuncia que capacidades o habilidades requieres tú y tu equipo para realizar las actividades antes enunciadas.
- ¿Qué sugieres para realizar aún mejor estas actividades e incrementar las capacidades?



b

Alineación de los Niveles Neurológicos

c. Valores y creencias:

- ¿Cuáles son los valores que están más presentes en ti y en tu equipo de trabajo?
- ¿Cuáles son los valores más importantes con los cuales te gustaría trabajar todos los días?



b

Alineación de los Niveles Neurológicos

d. Creencias Limitantes:

Considera cuáles son tus principales creencias limitantes y las de tu equipo de trabajo.

- Algo que deseo pero considero imposible de alcanzar es...
- Algo que desea mi equipo de trabajo pero que consideramos imposible de alcanzar es ...
- No soy capaz de
- Mi equipo de trabajo no es capaz de
- No me merezco
- Mi equipo de trabajo no merece



b

Alineación de los Niveles Neurológicos

e. Creencias Positivas:

Considera cuales son tus principales creencias positivas y las de tu equipo de trabajo.

- Para mí es posible lograr ...
- Para mi equipo es posible lograr ...
- Soy capaz de
- Mi equipo de trabajo es capaz de
- Soy consciente de que merezco
- Mi equipo de trabajo merece



c. Creencias personales

C

Las creencias

- Son generalizaciones y juicios, que realizamos, acerca de:
 - el mundo
 - los demás
 - uno mismo
- Las creencias, al igual que las emociones, influyen en las conductas y capacidades propias y de otros.
- Las creencias son irracionales. Esto es, se sustentan en la emoción, no en la razón.

C

Las creencias

- Dado el componente emocional de las creencias, éstas no cambian como cambia nuestro pensamiento.
- Las creencias son los lentes a partir de los cuales le damos sentido a la realidad.
- Nuestras creencias son las que determinan la realidad en que vivimos. La realidad no determina a nuestras creencias.

C

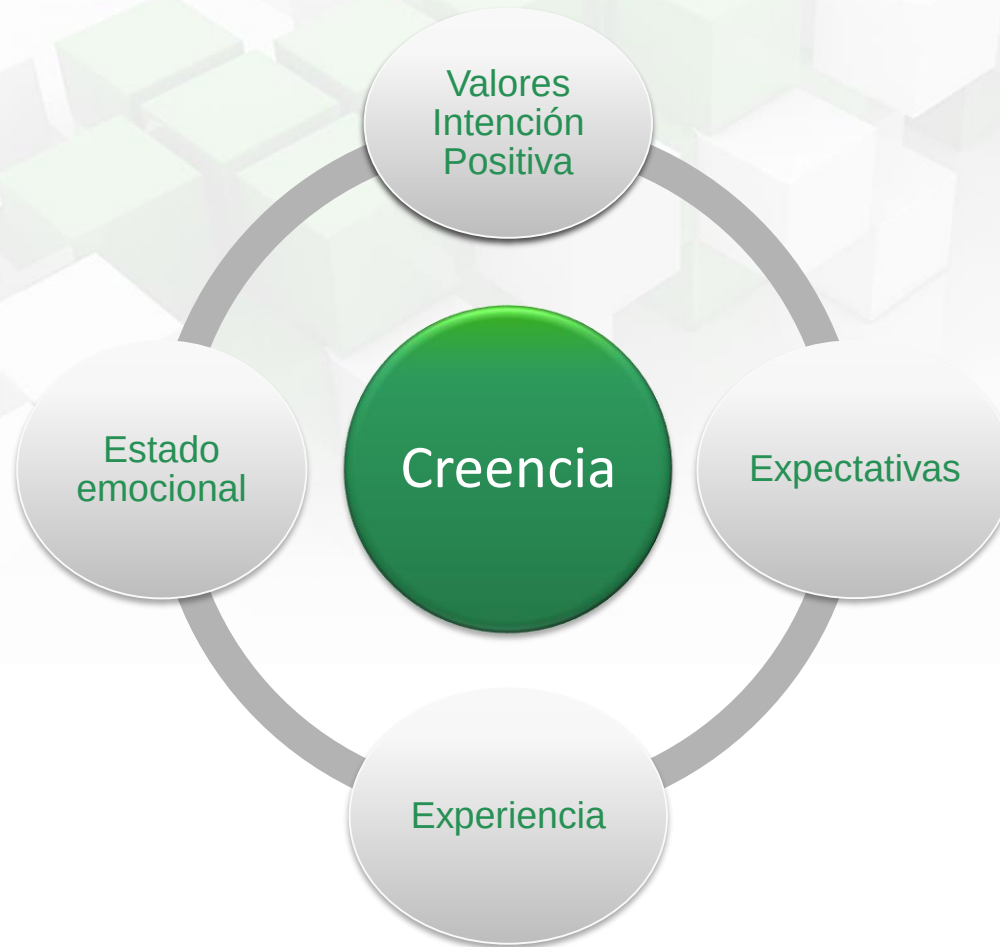
Las creencias

- a. Creencias de causas
- b. Creencias de significados
- c. Creencias en relación a los límites
 - De posibilidad
 - De capacidad
 - De merecimiento
- d. Valores y criterios



Las creencias

C



C

Criterios para construir un sistema de creencias

1. Admitir que nuestras creencias son los mejores asesores con los que contamos en el presente.
2. Estar dispuestos a cuestionarlas y mejorarlas.
3. Tener un amplio abanico de intereses.
4. Mostrar curiosidad.
5. Responsabilizarnos de las consecuencias de nuestros actos.
6. Aprender a estar cómodos con la incertidumbre.
7. Tener curiosidad por las experiencias que parezcan contradecir nuestras creencias.
8. Definir periodos amplios para la retroalimentación.



d. Reconocimiento de creencias limitantes

Creencias limitantes

Contestar algunas de las siguientes preguntas puede ayudarte a reconocer algunas creencias limitantes con respecto a un objetivo que deseas y no has podido alcanzar.

- Si obtengo lo que deseo ocurrirá que
- Lograr lo que deseo significará que
- No he alcanzado mi objetivo porque
- Lograr lo que deseo provocará que
- Debo permanecer sin lograr mi objetivo porque ...
- No es posible lograr mi objetivo porque ...
- No soy capaz de lograr mi objetivo porque ...
- Nunca voy a lograr mi objetivo porque ...
- La razón por la que no merezco lograr mi objetivo es ...

Creencias limitantes

Existen tres factores que llevan a interpretar erróneamente nuestras experiencias e influir en nuestras creencias.

a. Regresión

- Principio estadístico que lleva a confundir una conexión con una causa. Cuanto más extremo es un hecho, más probabilidades hay de que el siguiente hecho se aproxime a la media estadística. Puesto que las cosas tienden a retroceder hacia su punto medio, es peligroso hacer predicciones partiendo de acontecimientos excepcionales.

Creencias limitantes

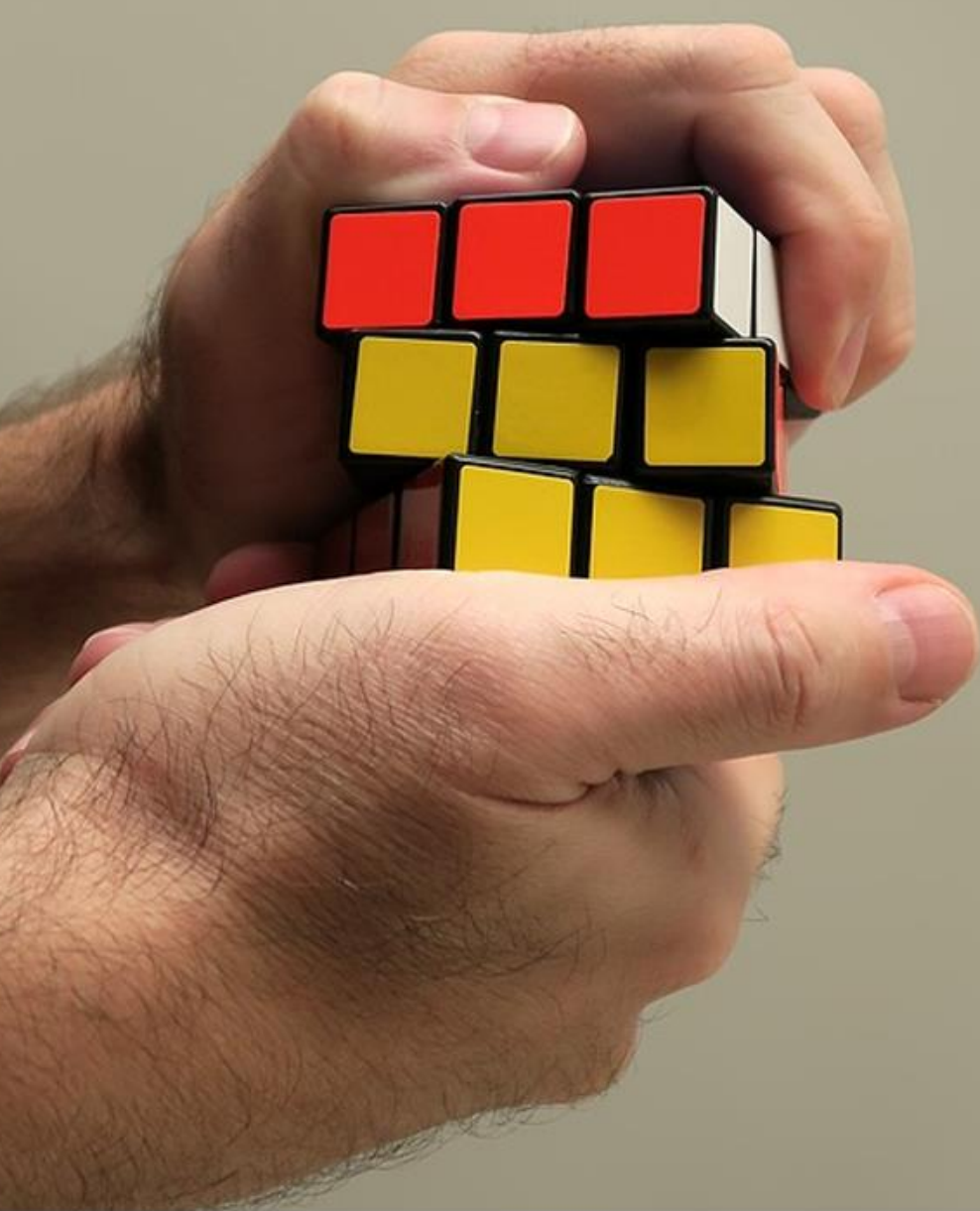
b. Enfoque Temporal

- Con frecuencia interpretamos los hechos como retroalimentación a nuestras creencias, sin haber fijado límites claros de tiempo. Esto es, hacemos A esperando que ocurra B. Cuando ocurre B, ya sea al cabo de horas, días y hasta meses, lo consideramos como efecto de A y como prueba de conexión que confirma nuestra creencia. Sin embargo cualquier prueba que carezca de enfoque temporal no es fiable.

Creencias limitantes

c. Experiencias unilaterales y bilaterales.

- Cuando se carece de un enfoque temporal, sólo se advierten las pruebas que constituyen una retroalimentación para nuestras creencias. Si lo hacemos, habremos conformado una experiencia unilateral, ya que sólo un tipo de resultados se considerará como significativo.
- Las experiencias bilaterales son aquellas experiencias, independientemente de que sean favorables o desfavorables, que utilizamos para respaldar nuestras creencias.



II. Habilidades del Coaching Ejecutivo Estratégico



REENCUADRE

Habilidades

Las habilidades del Coaching Ejecutivo Estratégico incluidas en esta sección son:

1. Habilidad de lenguaje descriptivo y lenguaje apreciativo
2. Habilidad para generar rapport no verbal
3. Habilidad de escucha
4. Habilidad para generar rapport verbal
5. Habilidad para lenguaje de precisión. El Metamodelo
6. Habilidad para elaborar preguntas
7. Habilidad de lenguaje de influencia
8. Habilidad para establecer objetivos



1. Habilidad de lenguaje descriptivo y lenguaje apreciativo

Lenguaje descriptivo

Paul Watzlawick sugiere que existen dos tipos de “Realidades”.

- Realidad de Primer Orden

“Imagen de la realidad ofrecida por nuestros sentidos que es factible de comparar con aquella percibida por otras personas, para descubrir que son idénticas.”

- Realidad de Segundo Orden

Surge al atribuirle un sentido o significado a la realidad de primer orden mediante un acto constructivo en base a nuestras creencias, intereses e historia personal.

“No son las cosas las que nos preocupan sino la opinión que tenemos de éstas.” Epíteto

Lenguaje descriptivo

- El uso de un lenguaje descriptivo, realidad de primer orden, es de vital importancia cuando ofrecemos a nuestro interlocutor información acerca de las acciones que realiza, como sucede en las evaluaciones o retroalimentaciones que se ofrece a un coachee.
- Desde un lenguaje descriptivo se menciona aquello que se “Ve” y se “Oye” evitando atribuciones de significado tales como valoraciones, juicios, interpretaciones o significados propios de una realidad de segundo orden.

Lenguaje apreciativo

- El lenguaje apreciativo comunica los significados, comentarios y opiniones que le otorgamos a las personas y a los sucesos. Sufrimos o gozamos no por los hechos, sino por el significado que le damos a los hechos.
- Dado que este lenguaje comunica nuestro punto de vista, puede diferir de la apreciación de los otros.
- La comunicación apreciativa puede ser de gran valor en la construcción de las relaciones personales.

Descriptivo y apreciativo

Para traducir un lenguaje apreciativo en descriptivo:

- *¿Qué ves y qué es lo que oyes que te hace pensar de esta manera?*
- *¿En qué hechos te basas para establecer esa opinión?*

Para traducir un lenguaje descriptivo a apreciativo:

- *¿Qué es lo que piensas al conocer estos hechos?*
- *¿Cómo te sientes y que piensas de lo que ha sucedido?*



2. Habilidad para generar rapport no verbal

Rapport no verbal

El rapport es un ambiente caracterizado por:

- Incremento de la confianza de nuestro interlocutor
- Mayor tendencia a responder

Proceso de igualación y conducción.

Rapport no verbal

Igualación corporal:

- Postura
- Movimiento
- Respiración

Igualación paralingüística:

- Tono
- Volumen
- Ritmo de la voz

Rapport no verbal

Objetivos de la igualación:

- Generar rapport
- Incrementar la comprensión acerca del interlocutor

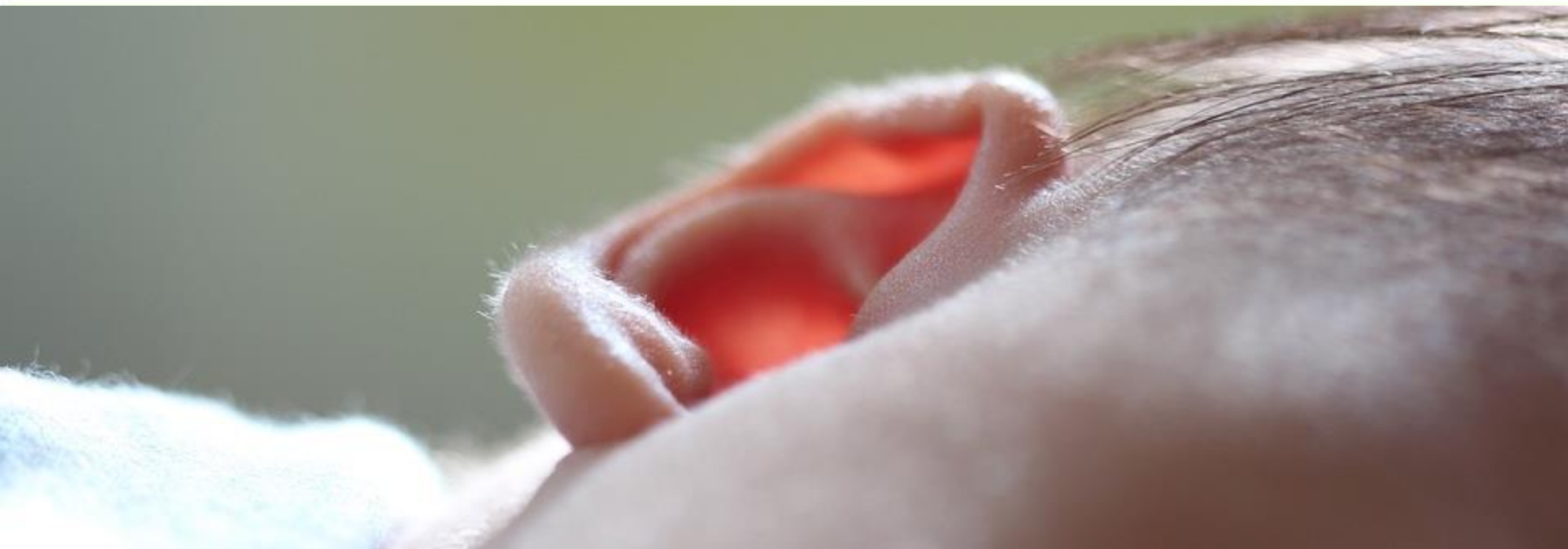
Tipos de igualación:

- Simultánea
- Secuencial

Rapport no verbal

Objetivos de la conducción

- Modificar la fisiología del interlocutor
- Verificar el nivel de rapport alcanzado



3. Habilidad de escucha

La Escucha

- Escuchar requiere de algunas de las competencias más importantes en un ser humano.
- La escucha es una competencia clave de nuestra capacidad de aprendizaje.
- La escucha valida la acción de hablar.
- Hablamos para ser escuchados.
- Hablar es efectivo cuando produce en el otro, la escucha que el orador espera.
- Suele ser fundamental haber escuchado antes de decir lo que se desea expresar.

La Escucha

- Escuchar es interpretar.
- Escuchamos desde nuestra historia social y personal.
- Las creencias y valores personales nos proporcionan el marco de significados que hacen posible la escucha.
- Nadie escucha igual.
- Al escuchar existe sólo una aproximación al orador.
- Oír y escuchar son dos acciones diferentes.

La Escucha

- Escuchar implica la capacidad de percibir el lenguaje, la emocionalidad y la corporalidad del orador e interpretar esta información.
- Escuchar = Percibir + Interpretar.
- El modelo Emisor, Receptor y Mensaje sólo funciona para radios y televisiones.
- Las máquinas reproducen, pero no interpretan.
- Escuchar implica una respuesta activa, no es nunca una acción pasiva.

Escucha

- a. Escuchar: La brecha inevitable.
 - Siempre hay una distancia entre orador y oyente.
 - Podemos cuidar esta brecha.
 - Las brechas requieren nuestro respeto hacia el otro.
- b. La co-responsabilidad del oyente y del orador.
 - La escucha es también un resultado de las acciones del orador.
 - Al hablar puedo abrir y cerrar la escucha del otro.
 - Aprender a hablar genera una adecuada escucha del otro.

La Escucha

Componentes de la escucha

- a. Silencio
- b. Atención e intención
- c. Respuestas de reconocimiento
- d. Abrepuestas. Invitaciones simples a hablar

La Escucha

En la escucha es preciso evitar:

- Juicios
- Consejos
- Advertencias



4. Habilidad para generar rapport verbal

Rapport verbal

- La estrategia básica para generar rapport de forma verbal implica ofrecer a nuestro interlocutor una retroalimentación inmediata del material escuchado.
- Esta estrategia se conoce con los nombres de paráfrasis y retrorrastreo.
- Paráfrasis para resumir y paráfrasis para reestructurar.
- En el retrorrastreo es importante mantener las palabras clave del ejecutivo, pues evocan en él la representación completa de su experiencia.

Rapport verbal

Utilidad del parafraseo

- Favorece la escucha
- Establece rapport
- Asegura que entendemos lo que se dice
- Se obtiene tiempo para preparar nuestra respuesta



5. Habilidad de lenguaje específico

El Metamodelo



Metamodelo

Tres procesos para elaborar la información que percibimos. Constituyen la base del aprendizaje aunque pueden ser fuente de limitación en nuestra experiencia.

- **Generalización.** Se obtienen conclusiones universales a partir de una sola experiencia.
- **Eliminación.** Omisión de información que en un momento particular no resulta significativa.
- **Distorsión.** Transformación de la realidad percibida en una representación interna que aunque es diferente de la realidad percibida guarda cierta analogía con ella.



Metamodelo

Eliminaciones

- Los demás me están hablando
- Muchas cosas no están completándose
- Juan es muy a todo dar
- Mi cliente expresó su malestar
- Enrique se burla de mí
- Me tratas con más indiferencia
- Juan es la persona menos agresiva
- Es obvio que esto te conviene
- Es claro que este tema es muy fácil
- Juan salió corriendo
- Se esfuerza en hacer su trabajo



Metamodelo

Los tipos de eliminaciones son:

1. **Nombres inespecíficos.** Objetivo: aclarar el sujeto o complemento eliminado.
2. **Verbos inespecíficos.** Objetivo: aclarar la acción o verbo inespecífico.
3. **Omisiones.** Objetivo: recuperar el sujeto o complemento eliminado.
4. **Comparaciones sin referente.** Objetivo: recuperar el referente de la comparación.
5. **Juicios sin evaluador.** Objetivo: recuperar al sujeto que evalúa.



Metamodelo

Generalizaciones

- Nadie me apoya en mi trabajo
- Los nuevos colaboradores son irrespetuosos
- Juan siempre llega tarde a sus reuniones conmigo
- No puedo hablar con mi jefe.
- Me es imposible ser puntual
- Tengo que retirarme en este momento
- No debo faltar a la reunión de mi equipo de trabajo



Metamodelo

Los tipos de generalizaciones son:

1. **Cuantificador universal.** Objetivo: Flexibilizar a partir de encontrar una excepción.
2. **Operador de modo de posibilidad.** Objetivo: Flexibilizar a partir de responsabilizar al orador.
3. **Operador de modo de necesidad.** Objetivo: Flexibilizar a partir de responsabilizar al orador.



Metamodelo

Distorsiones

- Has estado callado, de seguro estás molesto conmigo.
- Si estuviera interesado, me hubiera llamado.
- Juan es muy reservado, últimamente no participa en las reuniones.
- Tu silencio me incomoda.
- Quisiera ayudarte pero estoy muy cansado.
- Él está enojado conmigo aunque no lo quiera aceptar.
- Ella hace todo esto por molestarme.



Metamodelo

Los tipos de distorsiones son:

1. **Equivalencia compleja.** Objetivo: Reconocer que hay otras posibles interpretaciones.
2. **Causa - efecto.** Objetivo: Reconocer que puede haber otras múltiples causas. Responsabilizar al orador.
3. **Lectura de pensamiento.** Objetivo: Responsabilizar al orador de la interpretación. Recuperar información omitida.



6. Habilidad para elaborar preguntas

Elaboración de preguntas

- Las preguntas que realizamos pueden ser:
 - Preguntas ilegítimas. Toda pregunta para la cual la respuesta es conocida.
 - Preguntas legítimas. Aquellas que generan en el ejecutivo la posibilidad de un nuevo aprendizaje, dado que la respuesta no es conocida.
- La misión de una pregunta es generar un espacio de reflexión para el ejecutivo.

Elaboración de preguntas

Tipos básicos de preguntas:

- Cerradas. Son preguntas que se contestan con un “sí” o un “no”. Por ser demasiado concretas no son muy recomendables.
- Abiertas. Son preguntas que invitan a la reflexión. Permiten que el ejecutivo procese y comente información valiosa. Normalmente son preguntas “¿Cómo...?” y no preguntas “¿Por qué?”

Elaboración de preguntas

Tipos básicos de preguntas abiertas:

a. Para conocer la estructura de una situación

Incluyen las preguntas ¿Quién, qué, dónde, cuándo, cuántos?

Ejemplos.

- ¿En qué tipos de reuniones te es más difícil intervenir ?
- ¿Desde hace cuánto tiempo consideras que tienes este problema ?
- ¿Cuál es el rol que desempeñas en tu equipo de trabajo?
- ¿Quiénes son las personas que participan en tu equipo de colaboradores?

Elaboración de preguntas

b. Ponderativas

No permiten las generalizaciones y favorecen la información específica.

Ejemplos:

- En una escala del cero al cinco ¿cómo calificarías tu desempeño esta semana?
- ¿Cuáles son las tres acciones más valiosas que realizaste en este día?
- Jerarquiza los cuatro retos más importantes de tu trabajo.
- ¿En qué porcentaje consideras que te has acercado al objetivo que pretendes?

Elaboración de preguntas

c. Reflexivas

Favorecen la generación de nuevos significados y aprendizajes.

Ejemplos:

- ¿Qué aprendizajes puedes obtener de esta experiencia?
- ¿Qué obstáculos pueden impedir que apoyes a tus colaboradores a lo largo de esta semana?
- ¿Qué creencias y valores personales influyeron en la decisión que tomaste?
- ¿Cuáles son los significados que le atribuyes a lo sucedido?

Elaboración de preguntas

c. Reflexivas

Algunas posibilidades de las preguntas reflexivas son:

- | | |
|----------------------------|-------------------------------|
| 1. Causas | 9. Riesgos |
| 2. Consecuencias negativas | 10. Cualidades |
| 3. Beneficios | 11. Oportunidades |
| 4. Aprendizajes | 12. Pensamientos |
| 5. Descubrimientos | 13. Sentimientos |
| 6. Significados | 14. Retos |
| 7. Creencias | 15. Obstáculos |
| 8. Valores | 16. Similitudes y diferencias |

Elaboración de preguntas

d. Desde la perspectiva de un observador

Ayudan a descubrir posibles consecuencias o perspectivas diferentes de los actos del ejecutivo, de las cuales no es consciente.

Ejemplos:

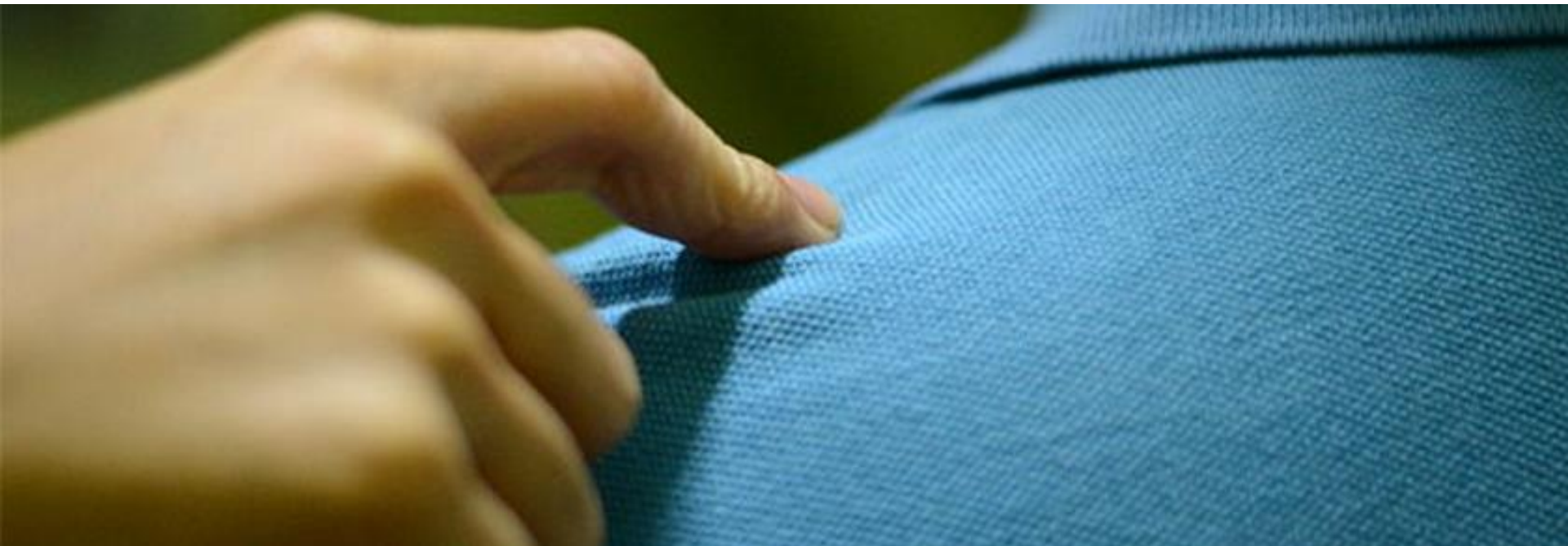
- ¿De qué forma tu director percibe tu futuro profesional?
- ¿Cuál podría ser la opinión de tu cliente al conocer esta situación?
- ¿Si tú fueras uno de tus colaboradores, que efectos negativos puede reconocer ocurrirán si continúas con la conducta que estás llevando a cabo?
- ¿Cuál puede ser la opinión de tu competencia a propósito de los cambios que estás realizando?

Elaboración de preguntas

e. Para generar acciones de mejora

Es una invitación abierta a generar acciones que generen una nueva pauta de conducta o para modificar acciones disfuncionales

- ¿Cuál es el primer paso que requieres realizar para mejorar tu desempeño?
- ¿Qué nuevas acciones pueden acercarte al logro de tus objetivos?
- ¿Qué acciones debes de evitar para lograr tu objetivo?
- ¿Qué actividades debes de continuar haciendo para mantener e incrementar tu actual nivel de desempeño?



7. Habilidad de lenguaje de influencia

Lenguaje de influencia

- Uno de los objetivos del lenguaje de influencia es favorecer la inducción de estados emocionales a partir de la evocación.
- Una correcta evocación incluye:
 - Narración con un lenguaje no verbal congruente al evento.
 - Uso de un lenguaje ambiguo para la descripción del evento
 - Congruencia en la secuencia de los tiempos
 - Uso del “Set sí” estructura gramatical de cuatro o cinco frases, en las cuales las primeras igualan la experiencia del coachee y las últimas inducen el estado deseado



8. Habilidad para establecer objetivos



Marco de problema

Exploración a través de un marco de problemas:

- ¿Cuál es el problema?
- ¿Desde cuándo existe este problema?
- ¿Cómo se inició?
- ¿Quién es el responsable de que exista?
- ¿Cuál ha sido la peor experiencia debido a este problema?
- ¿Cómo te sientes en relación a que exista este problema?



Marco de resultados

Exploración a través de un marco de resultados:

- ¿Qué es lo que deseas?
- ¿Cómo sabrás que lo has logrado?
- ¿En qué situación lo deseas?
- ¿Ante quién?
- ¿Cuándo?
- ¿Dónde?
- ¿Con qué recursos cuentas para lograrlo?



Meta objetivos

- Razón o propósito que busca alcanzarse mediante un objetivo.
- Beneficios de conocer el meta objetivo:
 - Motivación
 - Flexibilidad
 - Ecología



Key Performance Indicator (KPI's)

- Un KPI o Indicador Clave de Desempeño es la forma de medir los resultados de un objetivo.
- Un objetivo que no contiene un KPI es tan solo un deseo.
- Los objetivos y sus KPI's pueden corresponder a:
 - El proceso de Coaching que se realiza
 - La sesión de Coaching en lo particular
 - La tarea definida posterior a la sesión de Coaching.
- Lo que no puede medirse no es relevante y no puede mejorarse.



Key Performance Indicator (KPI's)

- El objetivo y KPI del proceso de Coaching se establece en la sesión inicial siempre alineado a los lineamientos y necesidades de la institución.
- Definir el KPI de la sesión de Coaching al principio de la misma, es fundamental dado que le da dirección a la conversación.
- El KPI definido para la sesión puede cambiarse en cualquier momento si coach y coachee así lo consideran conveniente.
- El establecimiento del KPI de la sesión y de la tarea se hace de común acuerdo entre el coach y el coachee.



Verificación de ecología

Objetivo

El objetivo de la Verificación de Ecología es anticipar posibles efectos colaterales disfuncionales asociados al logro del objetivo.

Verificación continua

- a. Incongruencias
- b. Anticipación a posibles problemas
- c. Omisiones



Verificación de ecología

Verificación específica

1. Pregunta directa
2. Objeción en el pasado
3. Juego de polaridades
4. Observación de otro
5. Cambio de perspectiva
6. Ensayo conductual
7. Igualación a futuro
8. Encuadre “como si”



Técnicas del Coaching Ejecutivo Estratégico

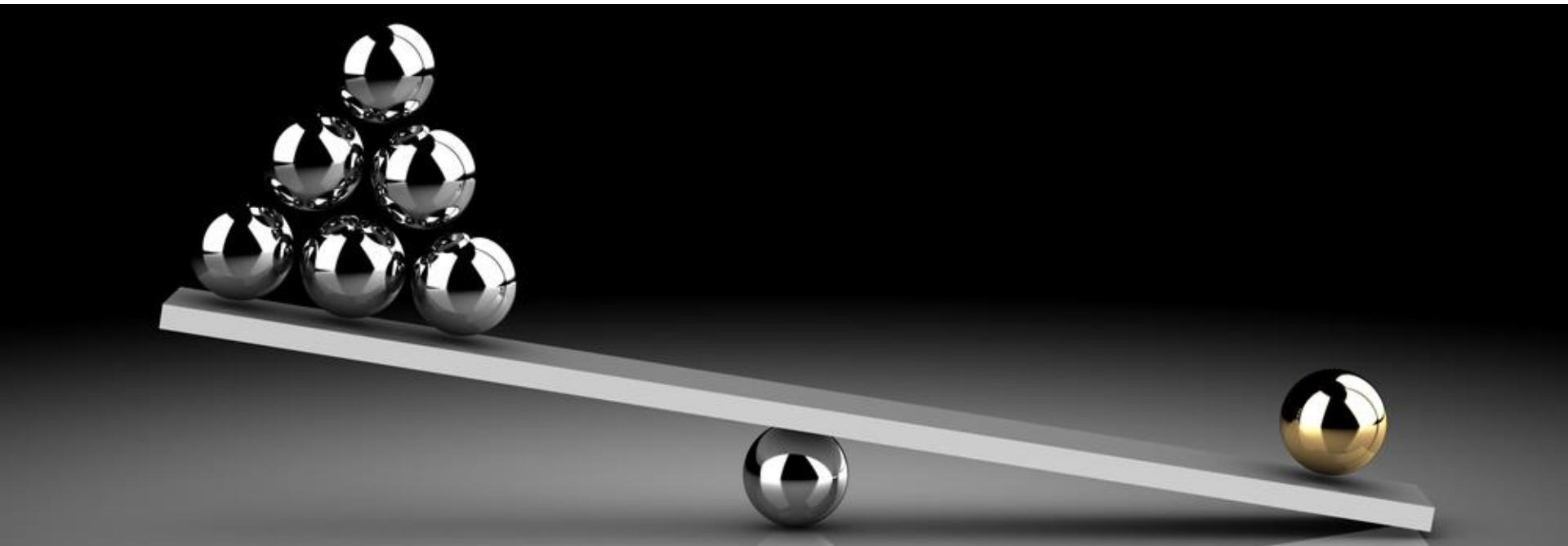


● REENCUADRE

Técnicas

Las técnicas utilizables en un proceso de Coaching Ejecutivo Estratégico que se incluyen en esta sección son:

1. Fortalezas y debilidades
2. Múltiples perspectivas
3. Técnicas sistémicas
4. Técnicas estratégicas para establecer objetivos
5. Técnicas para generar alto desempeño



1. Fortalezas y debilidades



Fortalezas y debilidades

Definir competencias al inicio de un proceso de Coaching, concientiza al coachee de las fortalezas y debilidades a trabajar.

Secuencia

1. Definir las fortalezas del coachee
2. Descripción de los comportamientos propios de cada fortaleza
3. Selección de nuevos contextos de aplicación
4. Definir las debilidades del coachee
5. Descripción de los comportamientos propios de cada debilidad
6. Establecimiento de acciones de mejora



2. Múltiples perspectivas



a. Posiciones perceptuales

Puntos de referencia para observar un fenómeno:

- 1ª posición. Yo soy yo, tú eres tú
- 2ª posición. Yo soy tú. Empatía y comprensión del otro
- 3ª posición. Posición neutra de un observador externo

Metodología

1. Definir una relación que se desea explorar y mejorar.
2. Seleccionar una situación típica que caracterice a dicha relación.
3. Explorar la situación desde las tres posiciones perceptuales.
4. Generar conclusiones y definir acciones de mejora.



a. Posiciones perceptuales

La mejor percepción de la relación se logra al comprenderla desde las tres perspectivas. Un exceso de ellas distorsiona el entendimiento

- Egocentrismo: Observación exclusiva desde 1ª posición
- Complacencia: Observación exclusiva desde 2ª posición
- Objetividad: Observación exclusiva desde 3ª posición



b. Técnica de mentores

Esta herramienta de la PNL, nos permite:

- Desarrollar múltiples perspectivas para la generación de alternativas de acción.
- Modelar las estrategias de éxito de otras personas significativas.
- Desarrollar motivación y creencias poderosas a la luz de la inspiración de mentores personales.



b. Técnica de mentores

Secuencia:

1. Definir, desde una posición meta, un área de oportunidad, objetivo o situación problemática a resolver.
2. Localizar tres mentores que puedan aportar perspectivas y recursos para la solución de dicha situación.
3. Ubicar espacialmente a la situación a explorar así como a los tres mentores seleccionados.
4. Asociarse en segunda posición con cada uno de los mentores y generar aprendizajes y alternativas de acción.
5. Regresar a la posición meta y recapitular aprendizajes.
6. Definir las acciones claves para el logro de los objetivos propuestos.



3. Técnicas sistémicas



a. Recursos nodales

Su objetivo radica en definir sistémicamente los recursos nodales del coachee, de cara a enriquecer fortalezas y resolver debilidades

Secuencia

1. Definir el objetivo a mediano o largo plazo
2. Explorar fortalezas
 - a. Definir tres fortalezas
 - b. Jerarquizar las fortalezas
 - c. Establecer el patrón de retroalimentación de las fortalezas
 - d. Selección de la fortaleza nodal



a. Recursos nodales

Secuencia

3. Explorar debilidades
 - a. Definir tres debilidades
 - b. Jerarquizar las debilidades
 - c. Establecer el patrón de retroalimentación de las debilidades
 - d. Selección de la debilidad nodal
4. Establecer acciones para favorecer la fortaleza nodal
5. Establecer acciones para restringir la debilidad nodal



b. Consolidar un patrón inestable

La finalidad de esta técnica es establecer la estrategia que permita que un patrón deseable de conducta, típicamente inestable, se consolide

Secuencia

1. Definir el patrón de conducta deseable que se desea consolidar
2. Establecer el compromiso de una práctica constante
3. Establecer la estrategia para supervisar la práctica del patrón
4. Definir los beneficios y significados positivos, asociados al patrón.

b. Consolidar un patrón inestable

Secuencia

4. Seleccionar la manera en que se asegurarán éxitos iniciales inmediatos.
5. Seleccionar la estrategia para graduar la dificultad e incrementar el reto.
6. Definir otras áreas o versiones de aplicación del patrón a consolidar.



4. Técnicas estratégicas para establecer objetivos



a. Modelo GROW

La finalidad de esta técnica, propuesta originalmente por John Whittemore es analizar una situación problemática o un reto y generar un plan de acción para alcanzar el estado deseado, a partir de generar tres diferentes alternativas de acción.

El Modelo GROW es un acróstico de:

- G Goal. Meta u objetivo
- R Reality. Estado actual
- O Options Posibles alternativas u opciones
- W Will. Plan de acción a realizar

b. Especificación de objetivos

Una adecuada definición de objetivos requiere:

1. Contrastar el estado actual y el estado deseado de la situación
2. Describir al objetivo:
 - a. En términos afirmativos y
 - b. En términos que dependan de la persona involucrada.
 - c. Incluye una imagen interna completa y rica
3. Establecer los meta objetivos y beneficios del logro
4. Definir los indicadores de logro
5. Verificar la ecología. Reconocer posibles problemas y su forma de resolverlos.
6. Establecer los retos personales a superar para alcanzar el objetivo



c. Seis preguntas para planear un objetivo

La finalidad de esta técnica es definir de una manera creativa un objetivo y la estrategia para alcanzarlo.

1. ¿Cuál es un problema o área de oportunidad en tu trabajo?
2. ¿Qué es algo que haces muy bien?
3. ¿Qué acciones son las desarrollas para ser exitoso en esa actividad?
4. ¿Cuál son las acciones a realizar, en base con las acciones del paso 3, que te pueden acercar a tus metas?
5. ¿Cuáles serán los beneficios que generarás?
6. ¿Cuál es tu plan de acción? ¿Define tres acciones que te permitirán alcanzar tu objetivo?



d. Empeorar la situación

El objetivo de esta técnica es definir el patrón de soluciones fallidas intentadas a través del cual se mantiene el problema.

Metodología

- ¿Qué puedes hacer o dejar de hacer, específicamente tú, para empeorar el problema o para alejarte de tu objetivo?
- ¿Qué puedes pensar o dejar de pensar, específicamente tú, para empeorar el problema o para alejarte de tu objetivo?

Las respuestas ofrecidas son normalmente parte de las soluciones intentadas disfuncionales.



e. Escenario más allá del problema

El objetivo de esta técnica es favorecer el logro del objetivo planteado, a partir de ubicar al cliente en una escenario ficticio posterior a su logro

- ¿Qué empezarías a pensar o a hacer justo inmediatamente después de haber resuelto el problema o haber alcanzado tu objetivo?

Es semejante a la “Pregunta del Milagro” de Steve de Shazer

- “Supongamos que mientras duerme ocurre un milagro y el problema X ha cambiado y mejorado, de modo que al despertarse nota ese cambio positivo. ¿Qué cosas serían diferentes? ¿Cómo lo habría logrado? ¿Qué cosas serían distintas para usted?”



f. Técnica del Escalador

El objetivo de la técnica del Escalador es definir un plan de acción de manera retrospectiva, con la finalidad de incrementar la creatividad del cliente

La técnica consiste en generar 7 +/- 2 estadios (o acciones) necesarias para alcanzar el objetivo establecido.

La secuencia de pasos se establece en orden inverso, esto es desde el objetivo alcanzado hacia atrás. La ventaja de esto radica en:

- Inducir la sensación de logro. Asociar con el estado deseado.
- No perder de vista el objetivo que se persigue.



4. Técnicas para generar alto desempeño



Estados fisiológicos

- Los estados fisiológicos incluyen: pensamientos, emociones, movimientos y ritmo respiratorio.
- El cuerpo y la mente están totalmente intercomunicados.
- Los estados fisiológicos determinan nuestra conducta.
- Su control es el camino al poder personal.
- Claves para influir el estado fisiológico:
 1. Las representaciones internas.
 2. El diálogo interno.
 3. La postura, el ritmo respiratorio y el movimiento.



Asociación y disociación

- Disociación. Observar lo sucedido como si fuéramos un espectador externo.
- Asociación. Revivir lo sucedido como si estuviéramos involucrados en la experiencia.
- Ambos estados son útiles.
- La asociación permite revivir el estado con mayor fuerza emocional.
- La disociación permite observar la situación más objetivamente.



a. Técnica de los seis segundos

1. Sonríe con los ojos. (Siempre y cuando sonreír sea adecuado)
2. Expresa internamente una declaración positiva acerca de tu persona.
3. Respira profundamente. Hazlo como si tuvieras unos orificios en las plantas de tus pies y respiraras desde ahí. Llena plenamente tus pulmones.
4. Relaja tu mandíbula, lengua y hombros mientras exhalas.
5. Imagina la situación, durante un contexto laboral, en que desees mantener este estado de tranquilidad y relajación.



b. Inducción de estados

La inducción de estados emocionales es una herramienta poderosa en el Coaching pues permite:

1. Definir con claridad la situación actual del coachee.
2. Establecer con claridad los recursos que requiere para el logro de sus objetivos.
3. Localizar experiencias personales de referencia de donde pueda obtener dichos recursos.
4. Contextualizar en el futuro deseado los recursos inducidos.



b. Inducción de estados

Recursos necesarios

Experiencia
de referencia



Contextualización
a futuro

Estado Actual



c. Futuros motivantes

Objetivo

- El objetivo de esta técnica consiste en favorecer la creación por parte del coachee que apunte en una dirección positiva.
- Es una manera de descubrir la forma en que las conductas determinan los resultados de la vida.
- Puede aplicarse de forma global o a un área específica.



c. Futuros motivantes

Primera Fase:

Desde una posición disociada observando la línea del tiempo:

1. Construir la línea del tiempo y ubicar al coachee fuera de ella.
2. Hacer una imagen de la persona que el coachee es ahora.
3. Regresar 3 años, genera una imagen de como se veía en ese entonces.
4. Observar como esos elementos fueron la semilla del ahora.
5. Proyectarse hacia el futuro, dentro de 3 años y observar cómo será si continua su trayectoria actual.
6. Preguntar sobre el nivel de satisfacción del "yo del futuro".
7. Modificar el "yo del futuro" tanto como lo desee de forma que se convierta en un "yo motivante".



c. Futuros motivantes

Segunda Fase:

Adentro de la línea del tiempo.

1. Ubicar al coachee en el momento presente dentro de su línea del tiempo.
2. Caminar por la línea del tiempo hacia su "yo motivante". Experimentarlo plenamente.
3. Voltear a mirar al "yo" de hace 3 años (El "yo actual") y preguntar sobre los pasos que necesita dar para alcanzar ese futuro.
4. Regresar al "yo actual" y voltear a ver a su "yo motivante". Reflexionar sobre aquellas características potenciales de su "yo actual" que son germen de su "yo motivante".



IV. Modelos de intervención del Coaching Ejecutivo Estratégico



REENCUADRE

Modelos de intervención

Modelos de Intervención que utilizaremos en los procesos de Coaching Ejecutivo Estratégico son:

1. Modelo SCORE
2. Estructura general de una sesión de Coaching Ejecutivo
3. Conversación de Retroalimentación
4. Estrategia de Retroalimentación
5. Desacreditación de creencias personales
6. Jerarquía de criterios
7. Los Ejes del cambio
8. Solución de conflictos. El Meta espejo

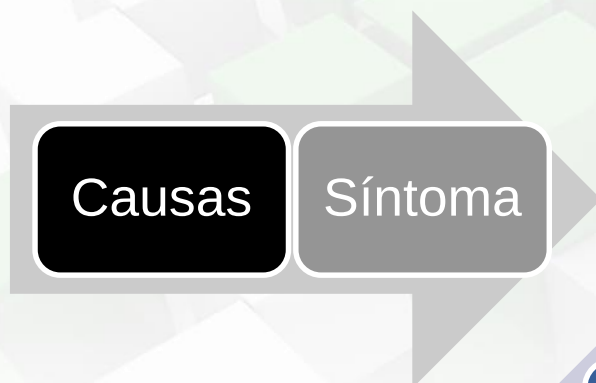


1. Modelo S.C.O.R.E.

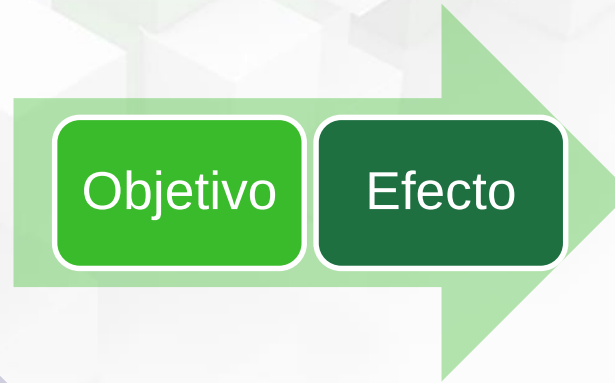


Modelo S.C.O.R.E.

Acciones actuales



Acciones deseadas





Modelo S.C.O.R.E.

- **Síntomas.** Son típicamente los aspectos más notorios y conscientes de una situación que requiere de un cambio.
- **Causas.** Son los elementos subyacentes responsables de la creación y mantenimiento de los síntomas; son generalmente menos obvios que los síntomas que producen. Las causas representan un fuerte factor de inercia que impide que los síntomas se modifiquen.



Modelo S.C.O.R.E.

- **Objetivos.** Son las metas particulares o los estados deseados que tomarán el lugar de los síntomas.
- **Recursos.** Son los elementos subyacentes responsables de remover las causas de los síntomas y de manifestar y mantener los objetivos deseados. Los recursos son los elementos o intervenciones que fungirán como el puente entre el estado actual y el estado deseado.



Modelo S.C.O.R.E.

- **Efectos.** Son los resultados a largo plazo de lograr un objetivo en particular; los objetivos específicos son generalmente los factores que ayudan a alcanzar un efecto de largo plazo. Los efectos son frecuentemente la razón o motivación para establecer un objetivo particular e iniciar el proceso de cambio.



Aplicación del Modelo S.C.O.R.E.

1. Exploración inicial: **Síntoma y Efecto**

1.1 Exploración del efecto

Técnica de Más allá del problema



1.2 Exploración del síntoma



Tipo de síntoma:

Área de desarrollo

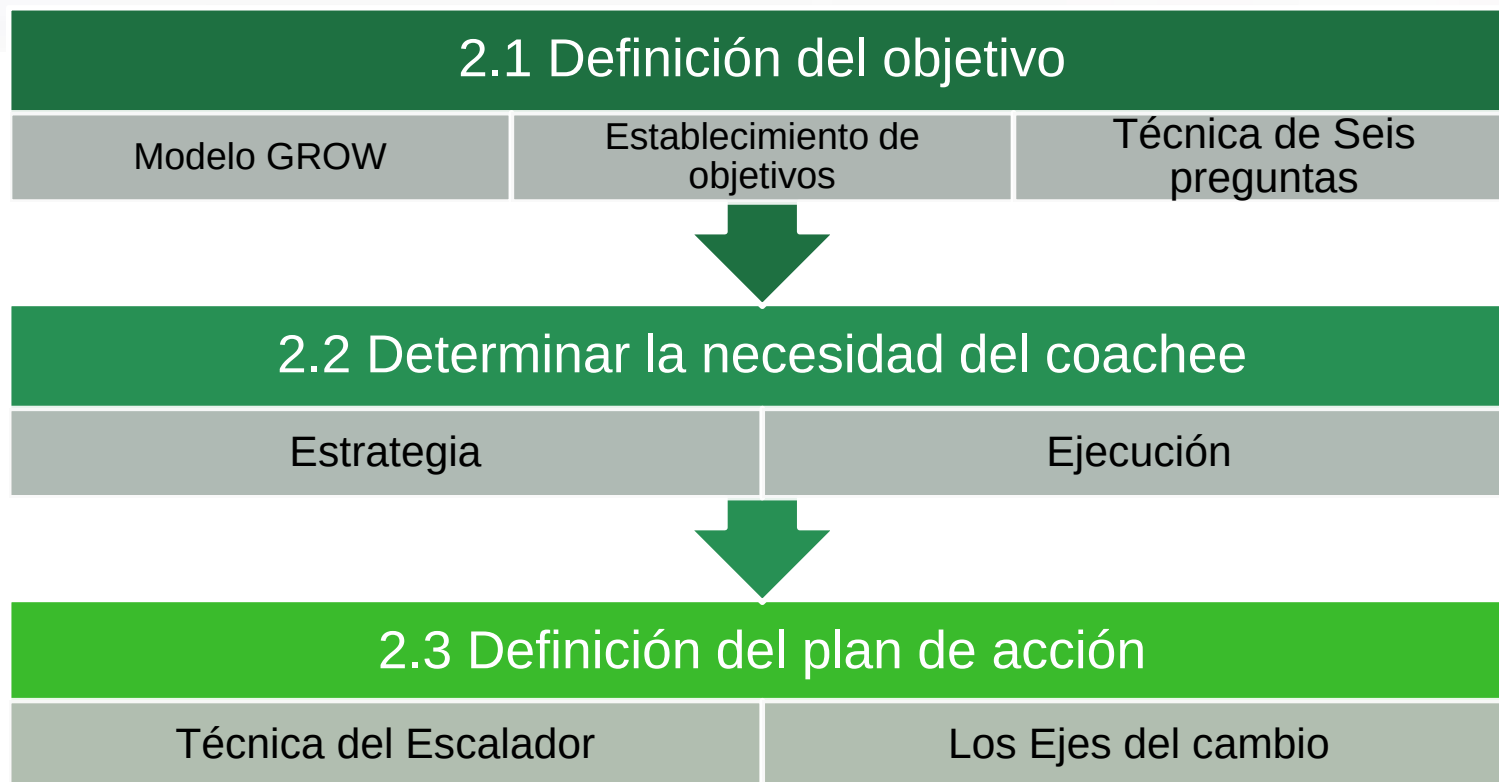
Dificultad

Problema



Aplicación del Modelo S.C.O.R.E.

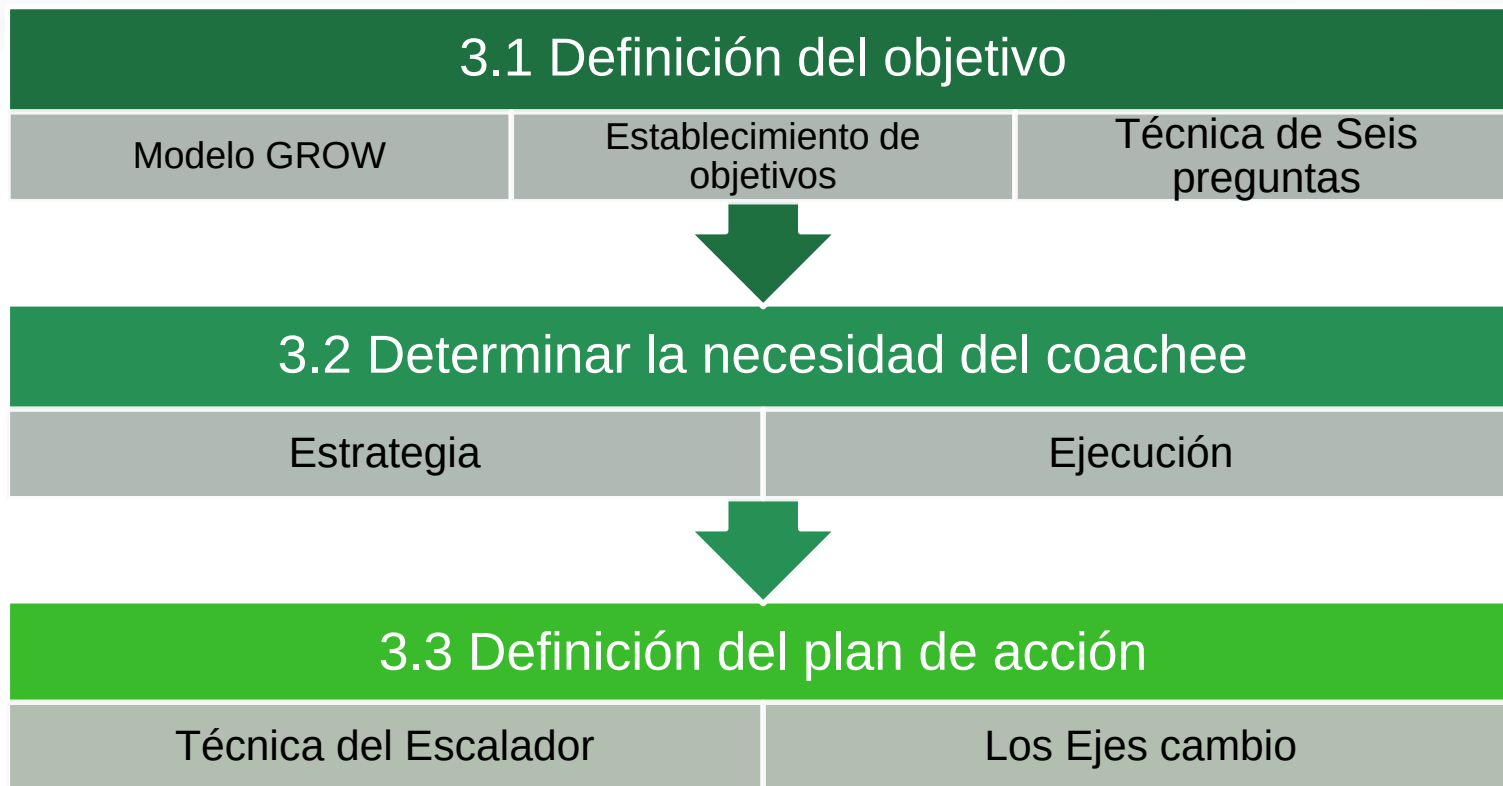
2. Área de Desarrollo: **Objetivo**





Aplicación del Modelo S.C.O.R.E.

3. Dificultad: **Objetivo**



Aplicación del Modelo S.C.O.R.E.

4. Problema. **Objetivo y Causa**

4.1 Exploración del problema

Técnica de Empeorar la situación



4.2 Definir el patrón de soluciones fallidas intentas

Simplificaciones

Utopías

Paradojas



Aplicación del Modelo S.C.O.R.E.

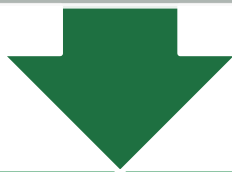
5. Trabajo con **Causas**

5.1 Exploración de las resistencias personales

Falta de acción

Falta de constancia

Gestión



Emoción base:

Miedo

Rabia

Dolor

Placer



Aplicación del Modelo S.C.O.R.E.

6. Generación de Recursos

6.1 A partir del trabajo con recursos

Posibles excepciones

Inducción de estados



6.2 A partir del modelo sistémico

Recursos nodales

Consolidar un patrón



6.3 A partir de múltiples perspectivas

Posiciones perceptuales

Técnica de Mentores



6.4 A partir de motivación

Futuros motivantes



6.5 A partir de creencias

Desacreditar creencias

Jerarquía de criterios



2. Estructura general de una sesión de Coaching Ejecutivo Estratégico



Estructura general de una sesión de Coaching





3. Conversaciones de Retroalimentación



Retroalimentación

Retroalimentación:

- Brindar información a otra persona sobre su desempeño y potencialidades con la intención de permitirle incrementar sus fortalezas y mejorar sus oportunidades.
- Proceso de aprendizaje basado en la toma de conciencia y la responsabilidad.

El mayor enemigo en el desarrollo de los colaboradores es la indiferencia de su jefe.



Retroalimentación

Beneficios de la retroalimentación:

- Favorece el aprendizaje, entendido como acciones novedosas, autónomas y recurrentes.
- Incrementa la calidad del desempeño.
- Genera motivación.
- Concientiza el impacto de sus acciones en los otros.
- Alinea el trabajo personal a los objetivos de la organización.

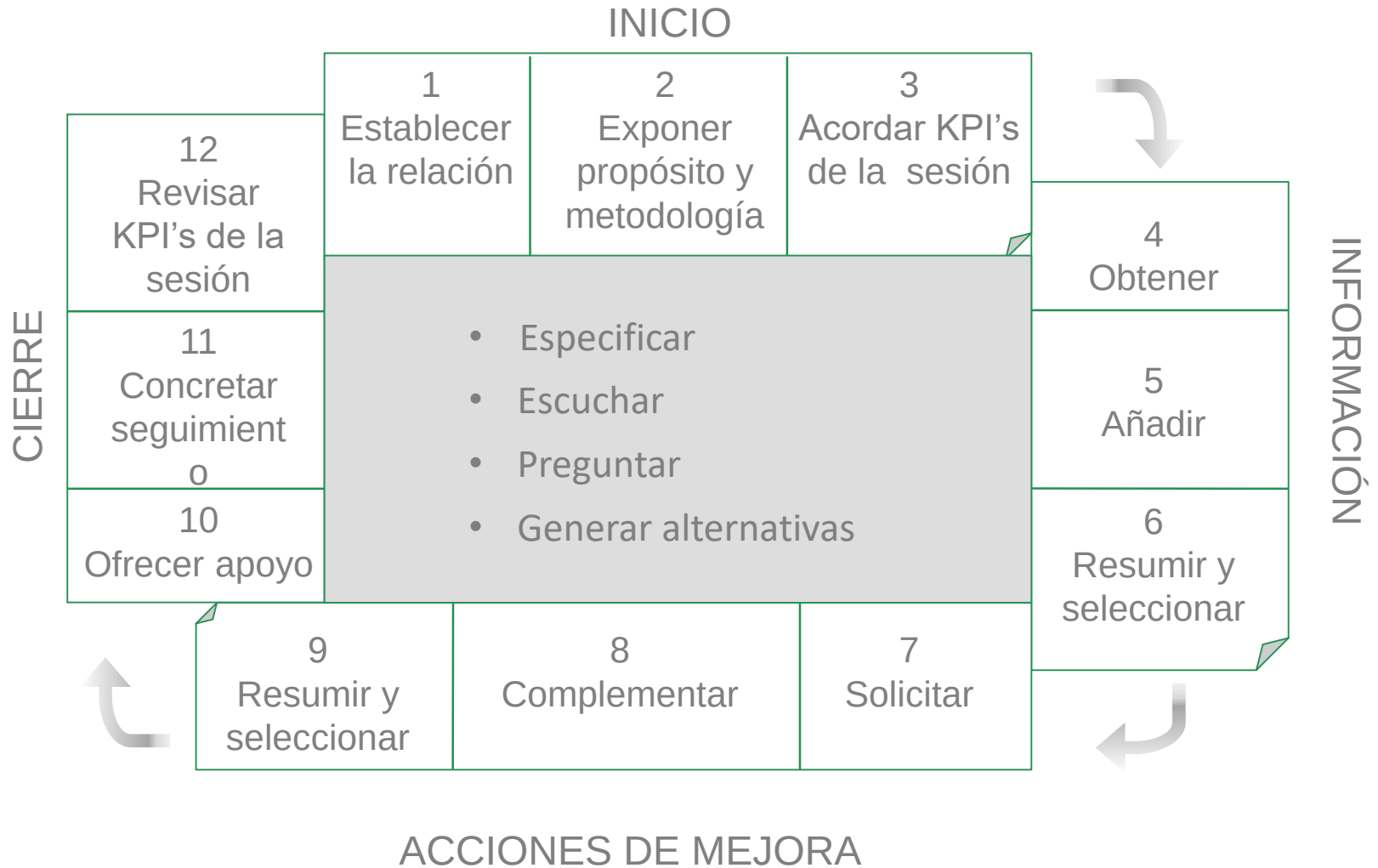


Conversaciones de Retroalimentación





4. Estrategia de Retroalimentación





Retroalimentación / Inicio

1. Establecer la relación

Acciones destinadas a la creación de un ambiente de confianza y respeto

2. Definir propósito y metodología

Comentar la importancia de la reunión y la metodología del proceso de retroalimentación

3. Acordar los KPI's de la sesión

Mencionar las evidencias de éxito de la sesión. Número de fortalezas y debilidades a trabajar y sus acciones de mejora



Retroalimentación / Información

4. Obtener información

Preguntas para obtener información de las principales fortalezas y debilidades del colaborador

5. Añadir información

Añadir información de las principales fortalezas y debilidades que el colaborador no haya señalado

6. Resumir y seleccionar fortalezas y debilidades

Seleccionar el número de fortalezas y debilidades especificado



Retroalimentación / Acciones de mejora

7. Solicitar acciones de mejora

Preguntas para que el colaborador defina las acciones de mejora que realizará para cada una de las fortalezas y debilidades

8. Complementar acciones de mejora

Complementar el plan de acción con actividades claves no mencionadas por el colaborador

9. Resumir y seleccionar fortalezas y debilidades

Seleccionar el número de acciones de mejora para cada fortalezas y debilidades especificado



Retroalimentación / Cierre

10. Ofrecer apoyo

Se invita al colaborador a que defina peticiones concretas en que requiere ayuda para cumplir las acciones de mejora

11. Concretar seguimiento

Definir con claridad la estrategia de seguimiento, fechas y resultados esperados

12. Evaluar los KPI's de la sesión

Verificar el cumplimiento de los objetivos planteados al inicio de la sesión. Cierre de la sesión



5. Desacreditación de creencias limitantes



Cuatro preguntas para desacreditar una creencia

1. Establece la creencia que tu colaborador considera es limitante y contribuye a su estado emocional de enojo, frustración o tristeza.
2. Explora detenidamente estas cuatro preguntas:
 - a. ¿Cómo sabes que esto es verdad? ¿Cómo has llegado a esa conclusión?
 - b. ¿Tienes la ABSOLUTA CERTEZA de que esto es verdad? ¿De qué otras maneras podría interpretar la información que has obtenido?
 - c. ¿Cómo reaccionas cuando tienes ese pensamiento? ¿Cuáles son los costos emocionales y reales que pagas por ese pensamiento?
 - d. ¿Quién serías sin ese pensamiento?



6. Jerarquía de criterios



Jerarquía de criterios

Un criterio es una distinción en la cual se basa una persona para definir qué es correcto o equivocado. Define las evidencias de lo valioso.

Jerarquía de Criterios:

- Utilizar criterios y valores para llevar a cabo una conducta que aunque consideramos valiosa no se está realizando.



Jerarquía de criterios

1. Anclar espacialmente la conducta valiosa que no se realiza.
(O que se desea eliminar) Anclaje # 1
 - ¿Qué conducta es deseable hacer pero no la llevo a cabo?
 - ¿Cuál es la representación de esta actividad?
2. Anclar espacialmente el criterio propio de esa conducta.
Anclaje #2
 - ¿Cuál es el criterio que hace que valore esto?
 - ¿Cómo sé esto?
 - ¿Cuál es mi representación de este criterio?



Jerarquía de criterios

3. Anclar espacialmente el criterio que impide la realización de la conducta. Anclaje # 3
 - ¿Cuál es el criterio que valoro y hace que no realice la conducta que deseo?
 - ¿Cuál es la estrategia que sigo para no realizar la conducta?
4. Anclar un valor superior que invite a realizar la conducta deseada. Anclaje # 4
 - ¿Cuál sería un valor aún mayor que me haría hacer la conducta deseada?



Jerarquía de criterios

5. Llevar el valor del anclaje # 4 al anclaje # 1 y considerar cómo se enriquece la conducta deseada gracias al valor del anclaje # 4.
6. Pasar al anclaje # 3 para reconsiderar este valor.
 - ¿Hay alguna manera en que puedo realizar la conducta #1 con el nuevo valor que tiene asociado y también hacer algo que me permita satisfacer el valor del espacio # 3?
7. Regresar al espacio # 2 y formar una nueva imagen de la motivación de la conducta (valor # 2) que incluya todos los valores encontrados.



7. Los ejes del cambio



Motivación

La **Motivación** es el Primer Eje del Cambio.

- La motivación es la clave del logro de nuestros objetivos.
- La motivación crea la energía necesaria para obtener lo que deseamos.
- La motivación nace de una visión atractiva de aquello que deseamos ser como personas y de nuestra misión.



Motivación

Motivación de Acercamiento

- ¿Qué objetivo es el que quieres lograr en tu desempeño profesional?
- ¿Qué vas a alcanzar al obtener esto que deseas?
- ¿Qué hace que sea tan importante para ti lograr este objetivo?



Motivación

Motivación de Alejamiento

- ¿Qué situación problemática recurrente vas a evitar al lograr tu objetivo?
- ¿De qué consecuencia negativa te alejarás al lograr tu meta?
- ¿Por qué es tan importante para ti dejar atrás para siempre este problema?



Decisión

El Segundo Eje del Cambio es la **Decisión**.

- La decisión es el puente que salva la brecha entre estar preparado y el actuar.
- La decisión es el punto de palanca que nos lleva a iniciar la acción.
- La decisión se favorece a partir del reconocimiento de los valores personales con que conducimos nuestra vida.



Decisión

Decisión Reflexiva

- ¿Qué es necesario considerar antes de tomar la decisión a favor del cambio que te propones?
- ¿Qué posibles consecuencias negativas es necesario prever antes de iniciar este cambio?
- ¿Cuándo será el momento más adecuado para tomar tu decisión definitiva?



Decisión

Decisión Proactiva

- ¿Qué hace de este momento el mejor para tomar una decisión afirmativa?
- ¿Qué ventajas tiene la situación actual que favorece tu decisión?
- ¿Qué oportunidades valiosas dejarías pasar en caso de retrasar tu decisión?



Creación

La **Creación** es el Tercer Eje del Cambio.

- Es tanto la planeación que se requiere para lograr el objetivo, así como la implementación en acciones concretas afines a nuestra meta.
- Nos ayuda a obtener una organización que se convertirá en energía generativa.
- Su finalidad es experimentar y poner en el músculo nuestras ideas.



Creación

Creación Interna

- ¿Cuál es la imagen interna más atractiva que puedes hacer de aquello que buscas alcanzar?
- ¿Cuál es el plan de actividades necesario para alcanzar dicha meta?
- ¿Cuáles son las acciones clave de tu plan de acción?



Creación

Creación Externa

- Imagina que estás llevando a cabo la primera acción para alcanzar tu objetivo, ¿qué tan satisfecho te sientes de ello?
- ¿Cuál es la primera actividad que realizarás el día de hoy para acercarte a tu objetivo?
- ¿Cuándo y cómo llevarás a cabo las primeras actividades de tu transformación personal?



Evaluación

La **Evaluación** es el Cuarto Eje del Cambio

- La evaluación es el proceso de retroalimentación y supervisión que realizamos conforme nos movemos hacia nuestro objetivo.
- La evaluación busca reforzar aquellas acciones que nos llevan a alcanzar algo semejante a lo que esperábamos.
- La evaluación permite también localizar aquellas oportunidades para alcanzar un plus sobre mi objetivo.



Evaluación

Evaluación Focos Verdes

- ¿Qué acciones te indicarán en un futuro cercano, que lo que estás haciendo te está llevando a lograr el cambio deseado?
- ¿Cuál serán los sentimientos que experimentarás al observar dichas acciones?
- ¿Con qué palabras reforzarás tu decisión de seguir avanzando en el camino de tu crecimiento y transformación personal?

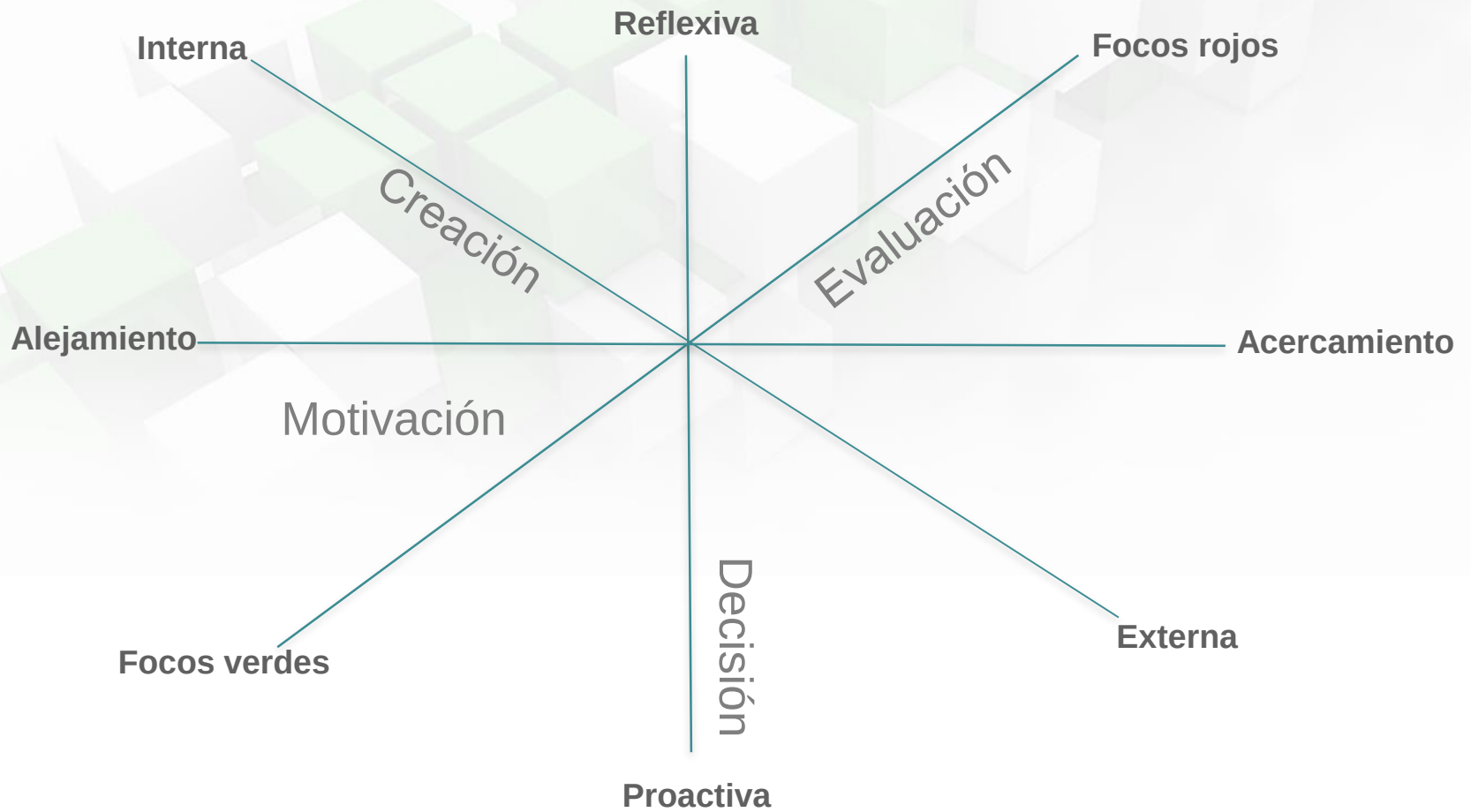


Evaluación

Evaluación Focos Rojos

- ¿Cuáles son algunos indicadores que tu experiencia sugiere como obstáculos en el camino a tu objetivo?
- ¿Qué dificultades pueden presentarse a lo largo de tu plan de acción?
- ¿Qué acciones preventivas y correctivas puedes llevar a cabo para asegurar el logro de tu meta?

Los ejes del cambio





8. El Meta espejo



Meta espejo

Objetivo

- El objetivo de la técnica del Meta espejo es explorar una relación de dificultad y establecer nuevas conductas personales que favorezcan una mejor dinámica en la relación y que contribuyan al establecimiento de creencias favorables para el cliente.
- La técnica se basa en el supuesto de que muchas actitudes que la otra parte de una relación interpersonal tiene conmigo son reproducidas, como en espejo, en mi propia dinámica interna de relación.



Meta espejo

1. Pide a tu cliente que seleccione una relación interpersonal de dificultad. Pídele que te comente brevemente como es la relación. Presta especial atención a la dinámica relacional que te expone.
2. Pide a tu cliente que observe el comportamiento de su compañero y que elija un nombre para la actitud con la que esa parte se relaciona con él. (*Actitud A*)
3. Pide a tu cliente que observe su comportamiento con su compañero y que elija un nombre para la actitud con la que él se relaciona con el otro. (*Actitud B*)



Meta espejo

4. Pídele que observe como ambas actitudes forman un sistema que se retroalimenta y perpetúa.
5. Pide a tu cliente que represente a su Yo interno en relación con su Yo externo.
6. Pídele que observe cómo es su relación intrapersonal en referencia a la relación con la otra persona.
7. Pídele que le dé un nombre a la actitud con la que su Yo interno se comunica con él en esas condiciones. (*Actitud C*). La propuesta de Robert Dilts implica que existe una fuerte semejanza entre la Actitud A y la actitud C
8. Pide a tu cliente que observe la reacción que su Yo externo presenta frente a la comunicación que le expresa su Yo interno. (Actitud D)



Meta espejo

9. Pide a tu cliente que considere la posibilidad de sustituir las actitudes que su Yo interno tiene con su Yo externo por las que su Yo externo tiene con la otra persona.

De esta manera el Yo interno tendrá la Actitud B al comunicarse con el Yo externo.

10. Pide a tu cliente que descubra cual es la parte saludable de la Actitud B. (Actitud B)

Pídele que observe la nueva comunicación de su Yo interior con su Yo exterior a partir de esta nueva actitud.

Pídele que reconozca cual sería, como consecuencia la nueva actitud de su Yo exterior a su Yo interior. (*Actitud E*)



Meta espejo

11. Pide a tu cliente que valore que actitud es necesaria en la otra persona para que la relación interpersonal sea satisfactoria. (Actitud F)
12. Pide a tu cliente que pase a segunda posición y descubra qué es lo que necesita para poder comportarse desde la Actitud F.
13. Establece claramente cuál es el recurso que le permitiría actuar desde esa actitud.



Meta espejo

12. Pide a tu cliente que descubra que difícilmente comportándose con la Actitud B generará en el otro el recurso que necesita para comunicarse desde su nueva actitud.
13. Pregúntale desde qué nueva actitud de su parte (*Actitud G*) podrá contribuir a la aparición en su compañero del recurso y la Actitud F.
14. Pídele que se observe comportándose desde la Actitud G.