

MILENIO —

Cápsulas de liderazgo para el siglo 21

Cápsula #2—El líder como coach

Guía de auto – estudio y del facilitador

Programas de video producidos por Robert Rosell

y Patricia McDermott-Rosell

Guía de auto-estudio y del facilitador

escritas por Marilyn Turkovich y Candy Marshall

Transcripción del video y asistencia editorial de

Lynn de Vree

© Quality Media Resources, Inc.

Bellevue, Washington

¿Preguntas? ¿Necesita más información?

Llame a Quality Media Resources al (800) 800-5129

Cómo usar esta guía

Formato del programa

MILENIO—Cápsulas de liderazgo para el siglo 21 contiene siete programas diferentes:

- #1 El liderazgo es . . .
- #2 El líder como coach
- #3 El líder como mentor
- #4 Otorgando retroalimentación del desempeño
- #5 Iniciando las relaciones laborales
- #6 Terminando las relaciones laborales
- #7 De conformidad

El material en las cápsulas de MILENIO presenta las habilidades prácticas que son necesarias para ser un líder en el complejo y cambiante mundo actual. Introduce a los que lo ven al concepto crítico de que cada uno de nosotros, en algún momento, sin importar cuál sea la posición en la organización, debemos ser líderes en el siglo 21. A través de la serie, los expertos nos proporcionan ideas prácticas acerca del liderazgo, y nos ayudan a prepararnos para las realidades de liderar en el siguiente milenio. El material en esta guía apoya la cápsula de video que estará utilizando.

Cómo usar la guía

El material en MILENIO es complejo y requiere de una buena cantidad de reflexión y el deseo de practicar tanto las habilidades conocidas como las nuevas. Por ese motivo cada una de las guías se divide en tres partes:

Parte uno Reflejando el material cubierto en la cápsula de liderazgo

Parte dos Discutiendo la cápsula

Parte tres Trabajando con el material presentado en la cápsula

El material de apoyo se puede utilizar de tres modos diferentes: para el auto – estudio, para presentaciones y discusión en equipo y para la instrucción directa.

Enfoque de auto - estudio

Si usted está utilizando este material para auto – estudio, el mejor modo de beneficiarse del tema que se trata es ir a la Parte Uno de la guía y completar los ejercicios. La mayoría de los ejercicios que se presentan le ayudarán a explorar el tema a través de sus propias experiencias e ideas. Continúe con este enfoque viendo la cápsula de video completa. Después del video, reflexione en las preguntas de la Hoja para distribuir 5 de la guía, comparando sus propias ideas con aquellas expresadas en el video. Puede preferir continuar leyendo a través de la Parte Dos, que es una sinopsis de los comentarios que se presentaron en el video. Siga con la Parte Tres y complete los ejercicios.

Enfoque en equipo

En el caso de un equipo es mejor seguir el método de auto - estudio señalado anteriormente. Cada equipo puede completar de forma individual los ejercicios que se presentan en la Parte Uno, y luego ver el video juntos. Después de ver el video, el equipo puede tener una discusión del material. La discusión se puede facilitar con las preguntas y respuestas que se ofrecen en la Parte Dos. El equipo puede elegir completar los ejercicios de seguimiento y las actividades en la Parte Tres de forma individual o como grupo.

Enfoque de Instrucción

Si la serie MILENIO se utiliza como orientación, el método para usar este libro puede variar ligeramente a aquellos que ya se han señalado. El instructor de la orientación debe ver la cápsula de video primero. Después de haberla visto, él o ella puede revisar los ejercicios en la Parte Uno. Se puede decidir si la forma o alguno de esos ejercicios se pueden incorporar en la presentación de orientación de la cápsula. Como una parte en la planeación del diseño de la orientación, el instructor puede seleccionar las preguntas que usará para la discusión. Estas se pueden encontrar en la Parte Dos. De igual modo, los ejercicios que se ofrecen en la Parte Tres se pueden revisar, y se puede decidir cuáles se incorporaran a la orientación.

Todos los ejercicios, actividades y preguntas para discusión se presentan en forma secuencial para seguir la presentación del material en la cápsula de video. Todos los materiales impresos para los tres formatos están incluidos en esta guía. Las hojas para repartir para los participantes se localizan dentro de la guía. El único material adicional que se necesita para los ejercicios y actividades es un pizarrón o rota folio para escribir las observaciones o registrar la información de una lluvia de ideas u otras actividades.

Preguntas para discusión de las cápsulas

Se presenta una lista de preguntas para discusión en la guía. Esta página se puede copiar y distribuir a los participantes cuando se usa el programa para una orientación. La Parte Dos contiene un resumen del material cubierto en el programa del modo como se relaciona con esas preguntas.

Derechos de las hojas para repartir y fotocopias

Las páginas de las hojas para repartir que son parte de la orientación se localizan a través de toda la guía. Hay de tres a cinco actividades incluidas en la sección “Parte Tres: Trabajando con el material” de cada guía del programa. Los instructores sólo necesitan decidir qué actividades y ejercicios sería importante distribuir y hacer las copias. La compra de la serie MILENIO— Cápsulas de liderazgo para el siglo 21, de Quality Media Resources, Inc. le otorga el permiso para hacer tantas copias de esta guía o de las páginas de las hojas para repartir como necesite para su organización. Sin embargo, es ilegal hacer copias de los videos.

MILENIO —

Cápsulas de liderazgo para el siglo 21

Parte uno: Reflejándose en la orientación

La cápsula que ve al líder como un coach presenta ideas en dos categorías importantes: el papel del coach en la organización, y las habilidades que necesita un líder para ser un coach eficaz. Los conceptos específicos de este programa son los siguientes:

- Discernir el papel de un coach en una organización.
- Buscar nuevos significados para el papel de coach.
- Considerar las habilidades necesarias en el proceso de orientación.
- Relacionar la orientación con el liderazgo.
- Considerar quién debe orientar dentro de la organización, y cómo deben orientar.

Reflejándose en ideas personales

¿Quién es un buen ejemplo de un coach? ¿Knut Rockne? ¿Casey Spigle? ¿Mike Ditka? ¿No le parece extraño el modo como automáticamente asociamos el término “coach” con los deportes? Obviamente hay coaches en el teatro, en el canto, y coaches para ayudar a la gente a desempeñar sus tareas, como los exámenes y presentaciones especiales. Hay una conexión maravillosa entre los dos significados básicos de la palabra coach — orientar al entrenador y orientar al vehículo. Los dos coaches nos llevan a algún lugar. Los dos nos ayudan a aligerar la carga de nuestro viaje y lo hacen menos difícil.

¿Cuántas veces ha sido usted parte del proceso de orientación—algunas veces aún sin pensarlo? Hubo ocasiones en que ayudó a un nuevo empleado de la organización ofreciéndole señalamientos de cómo se hacen las cosas, o haciendo sugerencias de cómo facilitar las cosas. Ha habido veces cuando usted ha enseñado a algún niño a montar en bicicleta, dando instrucciones, coaccionando y animando mientras corría a su lado dando los señalamientos, y finalmente soltándolo. La orientación puede ser una experiencia altamente enriquecedora. Sabemos que funciona. Da resultado en los deportes, es entretenido y cualquiera que ha asistido a una presentación sin faltas, ya sea en la arena política o en los negocios, sabe que hubo la suficiente práctica y orientación para que fuera un éxito.

¿Es usted un coach? ¿De quién? ¿Cómo le hace? ¿El orientar es algo en lo que usted piensa normalmente? ¿Cómo desarrolla el proceso de orientación? ¿El orientar es otra de esas cualidades personales que algunos tenemos, y otros no? ¿Existen habilidades asociadas con la orientación o es sólo cuestión de tener paciencia y deseo de comprometerse en el largo recorrido? Estas son algunas de las preguntas que estaremos explorando en los ejercicios siguientes, en el video y en las actividades de seguimiento.

Una definición de la palabra “coach”

Vamos a considerar la descripción del trabajo de un coach. Piense en algunas palabras que mejor ilustren a esa persona. La definición del diccionario nos puede dar un inicio acerca del papel de esa persona:

Una persona que entrena, enseña o instruye

Así como nuestras organizaciones pasan por cambios dramáticos, así cambian los papeles que jugamos, incluyendo el de coach. El diccionario nos dice poco acerca de las cualidades y características que debe tener un individuo para ser un coach. Piensen en una persona que crean que ha sido un coach para ustedes. Escriban las características que hacían de esa persona un coach. En el espacio siguiente hagan una lista de esas características en forma de adjetivos.

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

Hoja para distribuir 2

Yo, mi persona y yo mismo como coach

Muchos de nosotros jugamos el papel de coach cada día. A menudo entrenamos a nuestros colegas e hijos sin siquiera pensar en lo que estamos haciendo. Es frecuente que la gente se sienta bien por el acto de orientar y le pone la etiqueta de “estar ayudando”, o ayudar a alguien para que “el trabajo se haga correctamente”.

En algún sentido el orientar es un acto de buena fe. Por otro lado, puede ser una constructiva actitud de egoísmo. Egoísmo porque usted quiere que la persona tenga éxito no sólo por sus propios méritos, sino porque usted está consciente que el éxito se puede reflejar de modo positivo en la organización. Si éste es el caso, entonces tiene sentido darle una cuidadosa mirada al proceso de orientación. El resultado final de la orientación es que no sólo usted está ayudando a otra persona o personas, sino que está ayudando a la organización a ir hacia delante. Al mismo tiempo, usted está mejorando sus propias habilidades. Todos ganan cuando se lleva a cabo una orientación de un modo hábil.

Piense en la última vez que usted fue un coach. Escriba sus respuestas en el cuestionario inferior.

- ¿Cuál era la situación?
- ¿Qué hizo?
- ¿Cómo lo hizo?
- ¿Cómo respondió la persona que estaba siendo orientada?
- ¿Qué aprendió de la experiencia?
- ¿Qué habilidades utilizó en el proceso de orientación?
- ¿Qué cosas cree que necesita mejorar como coach?
- ¿Cuales son sus fortalezas como coach?

El líder como coach

Leemos mucho acerca de que el liderazgo y la dirección son conceptos diferentes. Al mismo tiempo todos estamos descubriendo que el líder debe poseer habilidades de dirección. Entonces, ¿cómo entra la orientación en este esquema? Muy fácil. Todos somos un coach. Algunos lo hacemos más frecuentemente y de modo sencillo y hábil que otros, sin embargo, todos los directivos en nuestra organización se enfrentan con oportunidades de ser un líder y un coach. El truco para poner estos tres papeles en sincronía es el modo en que se vinculan y cómo y cuándo utilizar cada uno de ellos constructivamente.

En la Cápsula #1—”El liderazgo es . . .” y en el material de apoyo del que hablamos

- Dirigir como el proceso que facilita que el trabajo se lleve a cabo.
- Liderar para inspirar a los demás a comprometerse con el trabajo.

La orientación se acuña justo entre la dirección y la conducción. Es dar las herramientas- las formas de lograr que se haga el trabajo de modo que inspire un mejor desempeño.

Tómese un minuto y piense en las tareas que se necesitan llevar a cabo en su lugar de trabajo para las cuales otras personas puedan necesitar ayuda. Piense en alguna persona que pueda necesitar su ayuda. Complete el cuadro inferior indicando cómo usted lo /la puede ayudar. Recuerde, proporcionar las herramientas de ayuda es dar orientación.

¿Qué tarea se necesita llevar a cabo?	
• ¿Qué pasos se necesita dar para llevar a cabo la tarea?	
• ¿Qué habilidades se necesitan para completar bien la tarea?	
• ¿De qué modo se puede ayudar a la persona que está haciendo la tarea?	
• ¿Qué consecuencias traerá esta ayuda?	

Parte Dos: Viendo el video

Vea el video completo. Las preguntas siguientes se han proporcionado para ayudarlo a centrar una discusión alrededor de los conceptos que presenta. Cuando sea necesario, estructure y añada las preguntas para que la discusión sea adecuada a su organización.

1. ¿Qué es dar orientación?

El liderazgo del siglo 21 requiere de orientación. La orientación es sobre el desempeño, sobre la retroalimentación y sobre el aprendizaje. Puede tomar la forma de enseñanza o de guía y estimula un nuevo modo de pensar.

2. ¿Qué hace un coach?

Un coach ayuda a la persona a enfocarse en el proceso de aprendizaje así como a adquirir las habilidades que están asociadas al proceso. Los entrenadores ayudan a la gente a convertirse en aprendices de por vida.

La orientación se da de dos modos. Primero, hay una orientación en un área que claramente tiene el modo correcto o incorrecto de hacer las cosas. En este caso, la orientación quiere decir enseñar a alguien a hacer algo y luego supervisarlos para que realice el trabajo de un modo confiable. Por ejemplo, no puede haber dudas acerca de cómo pilotear un avión. Segundo, hay una orientación en la que no hay un modo correcto de hacer algo. Un ejemplo podría ser el en un nuevo mercado o en una oportunidad de negocio. En este caso, el coach debe ayudar a una persona a explorar alternativas acerca de lo que piensan.

3. ¿Cuáles son las habilidades más importantes para la orientación?

Hay varias habilidades que el coach utiliza en el proceso de orientación:

- Los entrenadores forman las capacidades de la gente a la cual orientan. Les ayudan a manejar la complejidad de las cosas.
- El coach inspira a la gente a alcanzar alturas que nunca hubiera imaginado poder alcanzar sola.
- Al ser un muro de fortaleza, el coach permite a la persona volver a considerar sus pensamientos e ideas de modo que las pueda analizar y avanzar en ellas.
- Un coach comprende lo que otros necesitan para alcanzar sus propios resultados, y cómo se puede facilitar que eso suceda.

- Un buen coach hace preguntas porque así señala momentos del aprendizaje que la gente pudo haber pasado por alto. Cuando se hacen las preguntas clave, las personas aprenden algo acerca de sí mismos.
- El orientar se inicia con escuchar. Un coach escucha los dilemas con los que está luchando la persona que se está ayudando. Un coach escucha con compasión.
- Un coach no debe decir: “Así es como se hace.” Un coach guía a la persona hacia una variedad de habilidades que puede utilizar para abordar cualquier situación.
- Un coach fomenta que la persona que se está ayudando encuentre sus propias soluciones al problema.

4. ¿Qué hace a un coach eficaz?

Una buena orientación consiste en ofrecer preguntas que permitan a la persona a la que se ayuda a tener la oportunidad de descubrir sus propias respuestas. Una orientación eficaz utiliza los siguientes procesos:

- Un coach no debe suponer que tiene todas las respuestas, aun cuando las tenga. Un coach debe dar un reto, y crear situaciones en las cuales la persona tenga la oportunidad de aprender algo nuevo.
- Un buen coach modela el proceso. Si el coach no está aprendiendo y mejorando constantemente, se vuelve menos eficaz, y menos creíble cuando le pide a otras personas que aprendan y mejoren.
- En una relación de orientación, el coach ayuda a la persona a desarrollar su capacidad para hacer el trabajo. Cuando esto sucede, se convierte en una relación de verdadero aprendizaje más que una relación de autoridad o de dependencia.
- Un coach eficaz respeta a la persona a la que orienta. Si el coach se siente impaciente con la persona a la que orientando a, debería retirarse ya que la orientación se puede estar originando en una actitud condescendiente.

Generalmente, las personas que se desempeñan en niveles altos esperan que las demás personas hagan lo mismo. Sin embargo, un buen coach comprende que las personas diferentes tienen diversos tipos de motivación así como diferentes clases de energía. Así que, algunas veces, las personas que han tenido un nivel alto no son muy buenos entrenadores porque les falta la paciencia para tratar con las personas que no tienen el mismo nivel que ellos. Un buen coach recuerda que debe ver por los intereses o necesidades de la persona que está orientando, no por los suyos propios.

5. ¿Quién puede orientar a quién?

Cualquier persona con talento, experiencia y habilidad para construir una relación puede orientar a otro. Los supervisores orientan a sus subordinados. Los compañeros pueden orientar a otros compañeros y toda una organización puede orientar a otra organización. La responsabilidad se puede transferir de persona a persona cualquier día.

6. ¿Cómo debe actuar la persona que está siendo orientada?

El que recibe la orientación debe quererla y estar abierta a ella. Algunos directores no están abiertos a que algún subordinado los entrene.

7. ¿Qué valor tiene la orientación para una organización?

Una organización que aprende está formada de aprendices, así que como coach, si usted está ayudando a la gente a volverse aprendiz de por vida, usted está desarrollando la capacidad de la organización para ser una organización que aprende. La orientación es el mejor modo de provocar innovaciones en una organización. Orientar es hacer el mejor uso de los recursos y sacar lo mejor de las capacidades de la gente.

Una organización que promueve la orientación y hace de ella una norma, puede ayudar a que la gente saque lo mejor de sí misma en su ámbito laboral y la utilice para hacer una diferencia. Al orientar ayudamos a que la gente tenga éxito. Y como resultado del éxito individual, hay éxito en la organización.

8. ¿Cómo se relaciona la orientación con el liderazgo?

El orientar es una habilidad de liderazgo. El orientar es una de las muchas habilidades que los líderes traen al liderazgo. Orientar es la habilidad de comprender la importancia del aprendizaje continuo, de adquirir información y ser capaces de impartir los conocimientos de modo que la gente los pueda utilizar. Es una habilidad muy importante en términos de cómo los líderes consiguen que sus seguidores logren la misión, así como que aprendan formas mejores y más eficaces para llevar a cabo esa misión.

9. ¿Por qué un líder busca orientar a sus colegas?

En el pasado, la gente se guardaba la información dentro de su pecho, lo que le daba una ventaja. Transferir información a alguien significaba una pérdida de poder. Actualmente los líderes ven la ventaja de compartir sus conocimientos y de tener un sistema abierto.

Se puede orientar a los directores si están dispuestos a admitir que no siempre tienen todas las respuestas y que algún miembro del equipo las puede tener. Necesitan estar abiertos a la retroalimentación de los miembros de su equipo, aun en relación con sus funciones de liderazgo. Pueden preguntar a los miembros de su equipo cómo pueden mejorar su liderazgo y reconocer que los miembros del equipo, si se les permite, pueden aportar muy buenas ideas.

10. ¿Qué puede ganar en el proceso tanto el coach como la persona que está siendo orientada?

La orientación es un descubrimiento mutuo. El líder o coach está tan involucrado en aprender y descubrir como la persona que está siendo entrenado. Es algo mutuo y allí es donde todos se benefician de ello.

Los directores tiene grandes dificultades en delegar, pero no pueden hacer todo ellos solos. Tanto un líder como un coach eficaz y exitoso permite el desarrollo de su equipo y de las capacidades de sus miembros, dando como resultado la habilidad de delegar y concentrarse en las funciones de liderazgo.

Preguntas para ver el video

1. ¿Qué es orientar?
2. ¿Qué es lo que hace un coach?
3. ¿Cuáles son las habilidades más importantes de la orientación?
4. ¿Qué hace a un coach eficaz?
5. ¿Quién puede orientar a quien?
6. ¿Cómo debe actuar la persona orientada?
7. ¿Qué valor tiene la orientación para la organización?
8. ¿Cómo se relaciona la orientación con el liderazgo?
9. ¿Por qué un líder busca orientar a sus colegas?
10. ¿Qué obtienen del proceso de orientación tanto el coach como la persona orientada?

Parte tres: Trabajando con el material

El pensar “como siempre” tiene un principio y un final. El pensar para crear nuevos procesos es generador – el tipo de pensamiento que se necesita para tener éxito. El primero es el tipo de pensamiento que la gente y las organizaciones han usado tradicionalmente, el último es el tipo de forma de pensar que nos ayudará a llegar al siglo 21.

El ayudar a la gente a aprender cómo pensar es muy importante en el proceso de la orientación. Los ejercicios que siguen construyen los procesos de pensamiento y cuestionamiento. Se pueden contestar individualmente o se pueden utilizar por un grupo de personas que están explorando preguntas relacionadas con el proceso de orientación.

Hoja para distribuir 6

Los tontos sabios

Hay un pueblo en Polonia llamado Khelm. Es en este lugar en donde tienen su origen un número inusual de cuentos folclóricos en idish. En conjunto, a estos cuentos a menudo se les llama Khelemer naronim, que quiere decir “los tontos de Khelm”. Sin embargo, el folclor idish también ha apodado a los personajes de las historias Khelemer Khakhomim, “los hombres sabios de Khelm”. Tal vez la sabiduría que proviene del personaje no se encuentra en ellos o en sus actos, sino en el hecho de que hacen que el que escucha preste atención seriamente a su pensamiento antes de actuar.

Había una roca gigante en lo alto de una colina en las afueras de Khelm. Por alguna razón, los hombres del pueblo decidieron que se debería mover la piedra. No era un trabajo sencillo ya que probablemente pesaba una tonelada o más. Dándose cuenta que esta era una labor para más que unos cuantos hombres, se llamó a todo el pueblo para que ayudara a arrastrar la piedra.

El día estaba caliente y húmedo. Con cuidado, iniciaron la labor lentamente, laboriosamente, pulgada a pulgada, de mover la roca de la empinada colina. Justo cuando iban a la mitad de la bajada, se acercó a la multitud un desconocido, y preguntó: -¿Qué están haciendo? ¿Por que están arrastrando esa piedra? ¿Por qué no la empujan y la dejan que ruede por la colina por sí misma?. Y desapareció tan rápido como había llegado. Los hombres se vieron unos a los otros, se rascaron la cabeza, y procedieron a empujar la piedra de regreso hacia arriba de la colina. Cuando llegaron a la cima, hicieron caso al consejo del desconocido, dieron un empujón, y allí se fue. En efecto, tal y como lo dijo, rodó por la ladera de la colina fácilmente. Los hombres de Khelm habían aprendido una nueva lección.

Los tontos sabios

¿Cuántas veces se ha rascado la cabeza antes de hacer algo? O, ¿es usted como los hombres de Khelm que se rascan después de haber iniciado la labor. Aquí hay una dicotomía. Pensar demasiado puede dar como resultado en jamás moverse y en limitar su creatividad. Pensar demasiado poco, puede hacer que se encuentre con que estará anclado a una roca mientras la mueve lentamente para bajar la colina. Uno de los modos de orientar es ayudar a la gente a explorar las alternativas. Si los hombres de Khelm hubieran tenido un coach hubieran iniciado su labor considerando sus opciones y encontrando varias soluciones a su problema.

¿El modo de pensar del futuro será diferente de como fue en el pasado? ¡Definitivamente! Será holístico, imaginativo y visionario. Eso no quiere decir que sacrificaremos el pensamiento lógico, pragmático e inventivo. Estos procesos del pensamiento nos han ayudado a través del tiempo, y es importante que seamos capaces de usarlos eficazmente en el futuro así como los hemos utilizado en el pasado. La diferencia es que usaremos estos procesos para refinar nuestras nuevas formas de pensamiento.

¿Por qué el pensamiento futuro tendrá mucho del primero y poco del segundo?

Haga un viaje dentro de una computadora que tenga un CD-ROM y antes de que se de cuenta usted estará a miles de palabras más lejano de su tema original. No obstante, cada nuevo pensamiento está interrelacionado al original. La tecnología de la computación y los micro-chip han cambiado al mundo para nosotros. Ahora está cambiando el modo como pensamos.

Cada proceso de pensamiento que empleamos es tanto una herramienta como una habilidad. Los métodos, ejercicios y actividades para ayudarnos a retar y volver a considerar el modo como pensamos están disponibles y dentro de nuestra habilidad para crear. Sin embargo, es importante demostrar que el viejo modo de pensar y racionalizar y trabajar más duro de la misma forma nos está llevando hacia atrás en vez de hacia adelante. Los métodos de solución de problemas tradicionales con seguridad no nos guiará hacia el nuevo siglo. Necesitamos desarrollar una nueva visión a futuro que nos permita ver las nuevas proyecciones y apreciaciones.

A continuación hay algunas ideas de cómo expandir su pensamiento hacia una nueva forma de pensar para el siglo veintiuno.

- Imagine a su compañía u organización como sobresaliente. Repase cómo le hizo para llegar a este punto de excelencia.
- Agote un tema creando una red lateral. Ponga su idea inicial en medio y piense en todo lo que se relacione con la idea. Si no conoce mucho acerca de la idea, pregunte acerca de ella. Haga todas las preguntas que se le ocurran.

Los tontos sabios

Hoja para distribuir 6, página 3

- Imagine la responsabilidad como un privilegio.
- Formule un plan para nivelar a su organización.
- Haga una lluvia de ideas acerca de cómo actuaría la gente en una sociedad en donde no hay géneros.
- Haga un diagrama de flujo de la historia de su organización.
- Haga una lista de las reglas y reglamentos en su organización que están molestando a la gente. Vuélvalos a escribir.
- Tome un problema en su organización y encuentra todos los modos en los cuales se relaciona con otros asuntos. Haga una lluvia de ideas de cómo difundir el problema reconociendo sus interconexiones con otros asuntos.
- Nombre 50 modos de cómo los trabajadores de su organización se pueden conocer.
- Descubra nuevas formas de inteligencia,
 - Leyendo nuevas clases de libros
 - Si usted da instrucciones con dibujos, escríbalas sólo por cambiar
 - Mientras habla por teléfono, cambie el auricular del oído que prefiere
 - Medite y reflexione regularmente
 - Ponga un nuevo color a su vida
 - Escuche música que normalmente no oye
 - Pruebe hacer un nuevo deporte
 - Escriba su obituario. Haga uno que desearía que fuera suyo. Haga planes de hacer cosas que le faltan.
 - Trate de sentir sus emociones.
 - Póngase regularmente el reto de aprender nuevas palabras, conceptos, teorías, fórmulas.
 - Practique la empatía.

Citando a Einstein

“La imaginación es más importante que el conocimiento.”

“Lo más incomprensible del mundo es que es comprensible.”

—Albert Einstein

Orientar puede ser sobre ayudar a una persona a ir más allá del pensamiento lógico y hacia el campo de la imaginación. Al trabajar a través de este proceso la persona orientada puede empezar a ver que el problema más insuperable e incomprensible es comprensible.

Una de las herramientas que nos ayudan a cambiar hacia el pensamiento y cuestionamiento imaginativo y de regreso a la comprensión es el pensamiento lateral.

Edward de Bono, notable escritor de la creatividad del método, explica que el pensamiento lateral es un método para romper los patrones del pensamiento viejo y auto-perpetuante, y la generación de nuevos modos de ver las cosas. Es un método que se puede usar deliberada y eficazmente y es un tipo de pensamiento que no se limita a los genios o es prerrogativo de grandes artistas, sino una herramienta práctica para todos, para crear nuevas ideas en cualquier negocio.

El pensamiento lateral es elástico. Una idea surge a partir de otra. Una pregunta sigue a otra. El pensamiento lateral es diferente de, pero no antagonista a, el pensamiento vertical o lineal que en la cultura occidental ha sido el único modo de pensamiento tradicional además del pensamiento artístico. El pensamiento vertical normalmente adquiere la forma de lógica, un ideal conceptual que pocas veces se logra llevar a cabo en su totalidad en la práctica.

Un buen lugar para empezar a el pensamiento lateral es crear una red de categorías. Estas redes pueden ser una interesante combinación de pensamiento lineal y lateral. Una red de categorías permite anotar todo lo que se sabe (o se piensa que se sabe) de una materia. Vamos a suponer que usted quiere orientar a alguien en un problema, tarea o preocupación específica. Utilice una red de categorías con la persona que está orientando. Es un excelente modo para organizar su pensamiento. Siga las instrucciones siguientes para crear una red de categorías

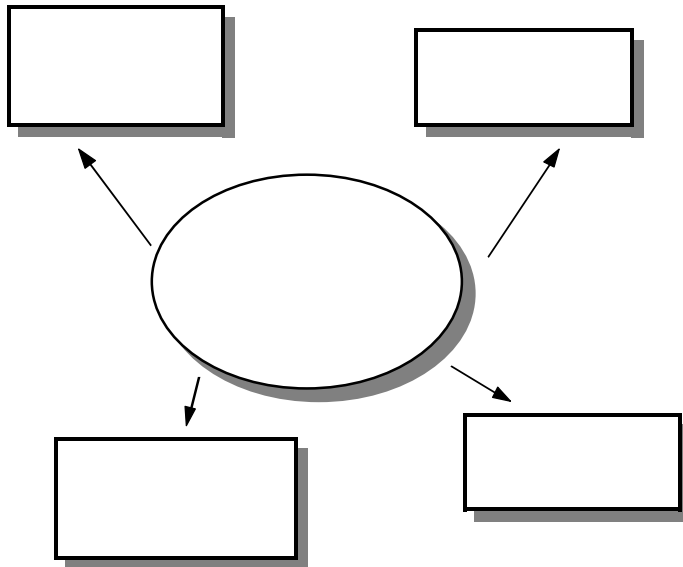
1. Escriba una lista de palabras que pertenezcan a su tópico. Por ejemplo, la red de categorías mostrada funciona en el tema de la salud. Si el área que le preocupa es acerca del liderazgo o la creación de una nueva línea de producción, escriba las palabras que pertenecen a esa materia.

Citando a Einstein

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.
- f.
- g.
- h.
- i.
- j.

2. Ponga una de esas palabras en el centro del círculo en la parte inferior de esta página. Proceda generando tantos temas relacionados con el asunto como pueda. Esta vez no escriba sus pensamientos en columnas. Coloque cada palabra en un cuadro (parecido al que se muestra aquí) y haga una lluvia de ideas de ese trabajo. Siga con sus pensamientos.

Cuando creamos una red de categorías descubrimos lo que sabemos. También encontramos rápidamente lo que no sabemos. Podemos tener un área de la red llena de palabras, y otra con muy pocas o que no salga ninguna rama de un asunto. Al mostrar nuestro conocimiento podemos comenzar a hacernos preguntas como: ¿qué es lo que necesitamos saber? ¿Cómo conseguiremos la información? ¿De qué fuente?

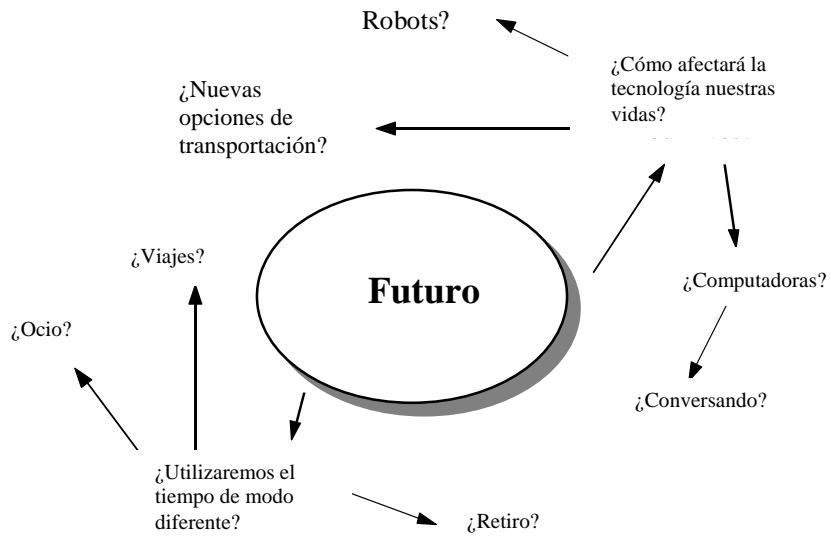


Generando preguntas

Hoja para distribuir 8

Esta actividad mental construida en su trabajo anterior, hace que su red de categorías se expanda con preguntas de segundo nivel para cada asunto. Utilice la formula periodística (qué, quién, por qué, dónde y cómo) para estimular su pensamiento. Trate de hacer una lista de varias preguntas para cada categoría . La red de sus pensamiento se puede ver como el ejemplo siguiente:

Red de preguntas



Si usted está preocupado por cómo la tecnología afectará el futuro, esa sería una “categoría”.

Coloque la palabra “Futuro” en el centro de su red. Luego empiece el proceso de crear preguntas para cada una de sus categorías.

- Un aspecto específico de una categoría estará incluido en una pregunta de primer orden:
 - ¿Cómo afectará la tecnología nuestras vidas en el futuro?
 - ¿Usaremos el tiempo de modo diferente?
- Las preguntas más específicas o de segundo orden, naturalmente tendrán algunas de las implicaciones que usted ya ha anticipado
 - ¿Cómo impactarán las computadoras portátiles mi vida familiar y laboral?
 - ¿Se volverán los periódicos obsoletos?
 - ¿Cómo se usarán los robots?
 - ¿Cuánto tiempo pasará hasta que le pueda hablar a mi computadora?

Generando preguntas

- Llene su red tanto como pueda con categorías y preguntas
- A continuación, responda brevemente a las siguientes preguntas como un modo de analizar los tipos de preguntas y áreas de preocupación que se han mostrado hasta ahora.
 - ¿Qué categorías o asuntos generaron más preguntas? ¿Por qué?
 - ¿Qué categorías tienen el menor número de preguntas? ¿Por qué?

Es interesante darse cuenta que, generalmente, las categorías con muchas preguntas indican los lugares en donde tenemos mucha información. Esto es, mientras que no sabemos las respuestas a estas preguntas, el hecho que las tenemos quiere decir que en realidad estamos recibiendo suficiente información acerca de ellas como para despertar nuestra curiosidad. Las categorías con relativamente pocas preguntas indican áreas en donde se necesita investigar y buscar información.

Las redes de preguntas son una herramienta excelente para la orientación. Al ser una herramienta que se puede enseñar, ayuda a la persona que estamos orientando a pensar en direcciones diferentes, ayuda a generar la habilidad de hacer preguntas a partir de otras preguntas, y permite al individuo iniciar los procesos analítico y de síntesis - decidiendo cuáles serán sus propios pasos.

Nuestro modo de pensar

Tómese unos minutos para estudiar las siguientes palabras. Luego tome la decisión de colocar cada palabra en una de las dos columnas, dura y suave. Coloque cada concepto en la columna en donde su “cualidad” se ajuste mejor. Trate de hacer esto basándose en su primera reacción emocional a cada concepto.

Lógica	Consistente	Directa	Analítica
Metafórica	Ambigua	Enfocada	Sospechosa
Soñadora	Juguetona	Fantasía	Generalización
Razonable	Trabajo	Realidad	Específica
Precisa	Exacta	Paradójica	Infantil
Humor	Aproximada	Difusa	Adulta

DURA

SUAVE

1. ¿Hubo algunos conceptos difíciles de colocar? ¿Por qué? Si todos fueron sencillos, ¿por qué cree usted que fue?
2. a) ¿Qué tipos de pensamientos valora cada columna? ¿Qué significan realmente para usted los términos “suave” y “duro”?
- b) ¿En donde encaja el pensamiento lateral? ¿Y el pensamiento vertical (lineal)? ¿Quiere decir que estas dos normas de pensamiento son mutuamente exclusivas?

Nuestro modo de pensar

- c) ¿Qué tipo de pensamiento es más cómodo para usted?
- d) ¿Qué ganaría “forzándose” a pensar desde la columna menos cómoda para usted?
3. Seleccione varias palabras de su columna de “suaves”. Ahora, transfórmelas en “duras”. Haga lo mismo con la columna de “duras”. Haga las palabras “suaves”. ¿Qué emociones diferentes le arranca cada columna? ¿En donde caben las palabras riesgo, miedo, confusión? ¿En donde pondría certeza y previsible?
4. Describa una obligación particular en su descripción del trabajo organizacional. Reflexione en las formas de pensamiento posibles que utilizó de ambas columnas para llevar a cabo esta responsabilidad.
5. ¿Qué columna de formas de pensamiento prefiere su organización que usted use? ¿Cómo encaja eso con su zona de comodidad? ¿Existen conflictos? ¿De qué modo compensa las diferencias?
6. Haga una lista de cómo puede usted aprender a sentirse cómodo utilizando ambas clases de modos de pensar para incrementar la confiabilidad, productividad y satisfacción en su vida laboral .

Preguntas para ver el video

1. ¿Qué es orientar?
2. ¿Qué es lo que hace un coach?
3. ¿Cuáles son las habilidades más importantes de la orientación?
4. ¿Qué hace a un coach eficaz?
5. ¿Quién puede orientar a quien?
6. ¿Cómo debe actuar la persona orientada?
7. ¿Qué valor tiene la orientación para la organización?
8. ¿Cómo se relaciona la orientación con el liderazgo?
9. ¿Por qué un líder busca orientar a sus colegas?
10. ¿Qué obtienen del proceso de orientación tanto el coach como la persona orientada?