

**GUÍA DE FACILITACIÓN Y COACHING**

**Facilitando un Taller de Organización Comunitaria**

*Liderando el cambio*

*2025*

**R E C O N O C I M I E N T O S**

Agradecemos sus sugerencias para mejorar aún más esta guía para futuras capacitaciones. También los invitamos a que la usen y la adapten para sus propias capacitaciones, sujeto a las restricciones que se indican más adelante.

Esta guía de taller fue desarrollada por Dan Grandone, Jake Waxman, Sarah Kopse-Scholberg, Chris Lawrence-Pietroni y Kate Hilton, basándose en el trabajo de Nisreen Haj Ahmad y el personal del *New Organizing Institute* (entre otros).

**R E S T R I C C I O N E S D E U S O** 

La siguiente obra [esta guía de coaches] es provista a usted de conformidad con los siguientes términos y condiciones. Su aceptación constituye una aceptación de los siguientes términos:

* Usted puede reproducir y distribuir la obra a otros gratuitamente, pero no puede venderla a a otros.
* Usted no puede eliminar las referencias de la obra que provean atribución en cuanto a la autoría (i.e.: “originalmente adaptado del trabajo de Marshall Ganz de la Universidad de Harvard”).
* Usted puede modificar la obra, siempre y cuando las referencias de atribución permanezcan en la obra y siempre y cuando se envíe cualquier modificación o actualización significativa al Leading Change Network por correo electrónico [info@leadingchangenetwork.org](mailto:info@leadingchangenetwork.org) y/o a su Centro de Recursos <https://leadingchangenetwork.org/resource-center-add-resource/>
* Por este medio conceden una licencia irrevocable y sin regalías a Marshall Ganz y al Leading Change Network, y a sus sucesores, herederos, licenciatarios y cesionarios, para reproducir, distribuir y modificar la obra según sea modificada por usted.
* Usted debe incluir una copia de estas restricciones con todas las copias de la obra que distribuya y debe informar a todos a los que distribuyan la obra que están sujetos a las restricciones y obligaciones establecidas aquí.

Si tienen alguna pregunta acerca de estos términos, pónganse en contacto con Marshall Ganz marshall\_ganz@hks.harvard.edu, Center for Public Leadership, Harvard Kennedy School, 79 JFK Street, Cambridge, MA 02138 o con Mais Irqsusi [mais.irqsusi@leadingchange.org](mailto:mais.irqsusi@leadingchange.org), Leading Change Network, 30 Bow Street, Cambridge, MA 02138.

**ÍNDICE**

RECONOCIMIENTOS 2

RESTRICCIONES DE USO 2

BIENVENIDA 4

AGENDA 5-8

LANZAMIENTO DE NUESTRO EQUIPO Y ROLES 9-11

EL ROL DEL FACILITADOR-COACH 12-14

EQUIPOS DE FACILITACIÓN 15

LIDERAZGO DE APRENDIZAJE 16-17

COACHING COMO UNA PRÁCTICA DE LIDERAZGO 18-25

PREPARANDO EL GRUPO 26-27  
COACHING DE NARRATIVA 28-30

COACHING EN LA HISTORIA DE SÍ MISMO 31-33

COACHING EN LAS HISTORIAS DE NOSOTROS 34-35

COACHING EN LAS HISTORIAS DEL AHORA 36-37

COACHING EN LAS HISTORIAS SÍ MISMO, NOSOTROS Y AHORA 38

COACHING EN LA CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES 39-40

COACHING EN LA ESTRUCTURA DEL EQUIPO 41-42

COACHING EN ESTRATEGIA 43-45

ESTRATEGIA I 46-50

PARTE I: ENFOCÁNDONOS

PARTE 2: TEORÍA DE CAMBIO

PARTE 3: META ESTRATÉGICA

PARTE 4: VISUALIZACIÓN

ESTRATEGIA II 51-52

PARTE 1: TÁCTICAS

PARTE 2: LÍNEA DE TIEMPO DE LA CAMPAÑA

PARTE 3: VISUALIZACIÓN DEL LANZAMIENTO DE LA CAMPAÑA

COACHING EN ACCIONES – MOVILIZACIÓN 53

Estimados Coaches:

¡Bienvenidos! Estas páginas les ofrecen algunas sugerencias para facilitar su equipo de participantes en el próximo taller en Bogotá. Trabajaremos juntos el 21-24 de abril (zoom) y también el 14 de mayo (en Bogotá) a lo largo de esta guía en el taller de preparación de coaches.

Por favor, planifiquen usar esta guía, junto con la guía de [3.5 días de los participantes](https://docs.google.com/document/d/1ANr5xSRfibHXSb0I5xV0-l8CIInc5EMeox1qzlbRi8c/edit?tab=t.0), que incluye la agenda, el currículo y las sesiones de grupo del taller grande.

La guía de los facilitadores comienza describiendo la pedagogía del aprendizaje y la enseñanza de la organización comunitaria. Una comprensión más profunda de por qué enseñamos organización como lo hacemos, que les permitirá facilitar las discusiones y encarnar la teoría.

La guía luego presenta el flujo general de los próximos días de capacitación. Ofrece consejos generales y consejos acerca de los retos y preguntas comunes.

De lo general pasa a lo específico, llevándolos a través de cada sesión. Entre los consejos para las sesiones, encontrarán los objetivos del aprendizaje. Estos objetivos deben guiar su forma de pensar cuando necesitan tomar decisiones de facilitación. También incluyen retos y preguntas comunes.

Al final, no hay ningún libreto. Confíen en su juicio y recuerden una cosa: el liderazgo es aceptar responsabilidad para habilitar a otros para alcanzar propósito común en condiciones de incertidumbre. Comienza cuando excavan, se apropian de su rol y usan este rol para apoyar a otros a hacer lo mismo.

Esperamos desarrollar juntos nuestro aprendizaje, habilidades organizacionales y liderazgo colectivo como equipo de facilitación. Nos damos cuenta que serán días largos, ¡y esperamos que los energicen a ustedes también!

Gracias anticipadas por su compromiso con el éxito de la capacitación.

En solidaridad,

Jake Waxman

# AGENDA DE CAPACITACIÓN DE COACHES

**Miércoles 14 de mayo, 2025**

| **BIENVENIDA Y PRESENTACIÓN DEL EQUIPO** | | | |
| --- | --- | --- | --- |
| **9:00 AM** | 10 min | ***Bienvenida y Apertura***   * *Bienvenida* * *Visión básica: Propósito y resultados de la capacitación preparatoria de los coaches* * *Anclaje* | Jake |
| **9:10 AM** | 5 min | ***Revisión de la agenda de hoy***  *Seleccionar cronometrador (Maria) y tomador de notas (Mariana)* |  |
| **9:15 AM** | 10 min | ***Check-ins del equipo (30 segundos cada uno)***   * *Nombre* * *Cuál es tu superpoder como organizador (la destreza que puedes compartir con este equipo)* * *En una palabra ¿cómo te sientes hoy?* | Jake |
| **9:25 AM** | 10 min | ***Revisión del propósito compartido del equipo capacitador*** | Jake |
| **9:35 AM** | 25 min | ***Estructura y roles del equipo capacitador***   * *Copo de nieve: cada rol tiene apoyo y responsabilidad* * *Capacitadores principales: Jake Waxman es responsable del flujo de la capacitación, la preparación de los equipos, asegurar que todos los coaches han sido preparados y de la coordinación del equipo.* * *Coaches: Son responsables de establecer el contexto para el aprendizaje y el éxito de los participantes en los grupos pequeños.* * *Coaches sombra: Acompaña a uno de los coaches durante la facilitación de los grupos pequeños* * *Participantes: Son responsables de su propio aprendizaje, con apoyo de los facilitadores* * *Roles adicionales del equipo de capacitación (15 min)* | Jake |
| **10:00 AM** | 30 min | ***Practicar la bienvenida de apertura, las presentaciones y las metas del taller***  *Recibir retroalimentación del equipo* | Claudia |
| **10:30 AM** | 15 min | ***DESCANSO*** |  |
| **10:45 AM** | 10 min | ***Normas del equipo*** | Jake |
| **10:55 AM** | 20 min | ***Discutir las asignaciones de los equipos de los participantes y del facilitador/coach***  *Visión general de la dinámica de los participantes y grupos – cosas que deben tener en cuenta como facilitadores, posibles problemas con algunos participantes específicos (2 minutos cada equipo)* | Jake |
| **11:15 AM** | 10 min | ***Revisar la agenda del taller grande*** | Jake |
| **HISTORIA DE SÍ MISMO** | | | |
| **11:25 AM** | 35 min | ***Práctica su historia en parejas (2 min, 13 min de coaching)***   * *Mariana - Miguel* * *Sergio - Alejandra* * *Sam - Anita* * *Maria - Juan* * *Diego?* | Todos |
| **12:00 PM** | 45 min | ***ALMUERZO*** |  |
| **ESTRATEGIA** | | | |
| **1:30 PM** | 30 min | ***Sesión de trabajo: ESTRATEGIA I***   * *Recap de donde llegamos sobre zoom (15 min)*   *📌* ***PASOS DE ACCIÓN***  *Rotafolios: #7 Enfocarnos + #8 Mapa de actores + #9 Teoría del cambio (poder con y poder sobre) + #10 TOC, meta estratégica, declaración de organización + #11 Imagen de la meta estratégica*  *Para presentar en plenaria: Declaración de organización, imagen de la meta estratégica* | Mariana |
| **2:00 PM**  **(parte 2: 3:50-4:35pm)** | 1 hr 50 min | ***Sesión de trabajo: ESTRATEGIA II***   * *Modelar parte #1 - Revisar (3) + Lluvia de ideas (7) + Seleccionar (3) -* ***15 min*** *- Sergio* * *Reflexiones sobre el modelo -* ***5 min*** * *Dividir en dos grupos (****5 min****)* * *Practicar lluvia de ideas y linea del tiempo (****25 min****)*   + *3 min para revisar*   + *7 min para la lluvia de ideas*   + *3 min para seleccionar*   + *10 min - Reflexiones sobre la práctica* * *Reflexiones en plenario (****5 min)*** * *Modelar parte #2 - Secuenciar (7) + Lanzamiento/Dibujo (5) -* ***12 min*** *- Sergio* * *Reflexiones sobre el modelo -* ***5 min*** * *Dividir en dos grupos (****5 min****)* * *Practicar secuenciar + lanzamiento/dibujo (****20 min****)*   + *7 min para secuenciar*   + *5 min para lanzamiento/dibujo*   + *8 min - Reflexiones sobre la práctica* * *Reflexiones en plenario (****5 min****)*   *📌 PASOS DE ACCIÓN*  *Rotafolio: #12 Lluvia de ideas + #13 Línea de tiempo + #14 Imagen de la táctica de lanzamiento*  *Para presentar en plenaria: Declaración de organización, imagen de la táctica de lanzamiento, línea de tiempo, imagen de la meta estratégica* | Jake  Jake |
| **3:40 PM** | 10 min | ***DESCANSO*** |  |
| **4:35 PM** | 5 min | ***Energizante*** |  |
| **ACCIÓN** | | | |
| **4:40 PM** | 35 min | ***Sesión de trabajo: ACCIÓN***   * *Enmarcar y revisar la agenda de la sesión (5 min)* * *Puntos claves (5 min)* * *Retos y mejores prácticas (5 min)* * *Practicar el juego de roles (instrucción sobre una mala petición) (10 min)* * *Intervención en llamadas (5 min)* * *Reflexiones (5 min)*   *📌 PASOS DE ACCIÓN*  *#15 Hojas de recuento* | Jake |
| **HISTORIA DEL AHORA/VINCULACIÓN DE LA NARRATIVA** | | | |
| **HACER ULTIMA DIA** | 50 min | ***Sesión de trabajo: HISTORIA DEL AHORA/VINCULACIÓN DE LA NARRATIVA***   * *Enmarcar y revisar la agenda de las sesiones (5 min)* * *Retos y mejores prácticas (5 min)* * *Modelo (10 min)*   + *Sergio (historia)*   + *Mariana (coach)*   + *Sam - debrief* * *Práctica en grupos (25 min)*   + *Setup (3 min)*   + *Rondas (10 min x 2 rondas = 20 min)*     - *3 min - historia*     - *3 min - coaching*     - *4 min - reflexiones sobre el coaching* * *Reflexionar (5 min)* | Sam |
| **4:45 PM** | 30 min | ***TIEMPO ADICIONAL + preguntas pendientes*** | Jake |
| **5:15 PM** | 15 min | ***Reflexiones y próximos pasos***   * *Aprendizajes claves* * *Pluses y deltas* * *Próximos pasos*   + *Práctica del juego de roles ejemplares*   + *Elaboración de rotafolios*   + *Nombre del equipo y cantico!* | Jake |
| **5:30 PM** |  | ***CIERRE DEL DÍA*** |  |

## LANZAMIENTO DE NUESTRO EQUIPO

**Nuestro propósito compartido:**

|  |
| --- |

**Normas de nuestro equipo:**

| Normas: | Reunión del final de dia:  Reunión de la mañana: |
| --- | --- |
| Norma para tomar decisiones: | **Norma de corrección:** |

### 

### Roles

| **Rol** | **Descripción** | **Nombre** |
| --- | --- | --- |
| Coordinador General | Coordina diferentes componentes del taller, coordina el currículum y la logística del curso. Apoya al equipo de coaches. |  |
| Coordinador de reclutamiento | Coordina la selección de participantes de acuerdo a los criterios establecidos. Crea los equipos para el taller y los actualiza si algún participante no se presenta. |  |
| Coordinador Logistico | Maneja la logística antes y durante el día. Incluye imprimir los materiales y revisar la comida. Coordina las salas y la tecnología en el lugar. |  |
| Cronometrador General (1) | Mantiene el tiempo de la enseñanza de acuerdo a la Agenda. Selecciona este rol si tienes experiencia manejando el tiempo en eventos. |  |
| Cronometrador de Historias (1) | Mantiene el tiempo cuando los participantes cuentan sus historias. |  |
| Videos / Diapositivas (1) + Soporte (1) | Tiene las slides correctas y los videos listos para las sesiones. |  |
| Soporte: |
|
| Escriba (1) | Escribe los aprendizajes claves de cada sesión. Selecciona este rol si eres bueno resumiendo comentarios y tienes buena letra. |  |
| Tomador de Notas (1) | Toma notas durante la preparación del equipo y en las reuniones en el documento de Google Drive. |  |
| Fotógrafo (1) | Selecciona este rol si te gusta tomar fotografías del grupo y de lo que ocurre durante la sesión. |  |
| Encargados de Energizantes (2) | Selecciona este rol si te gusta organizar actividades divertidas. Deberás organizar un energizante por día. También deberás de traer energía a la sala, mientras los participantes van llegando al taller. | Principal: |
| Soporte: |
| Encargado Cultural (1) | Poner música durante los recesos, así como reclutar personas para que abran cada día del taller con un poema o una reflexión. Selecciona este rol si tienes un gusto por la música y por las reflexiones. |  |
| Encargado de Celebración (1) | Planea una manera de cerrar el taller de una forma celebratoria (algunos ejemplos son: canciones grupales, cánticos, compartir agradecimientos). |  |
| Encargado de Materiales Pre-Curso | Ayudar a actualizar la guía y los materiales. |  |
| Encargado de Asistencia | Registra la asistencia de los participantes. |  |
| Coordinador de Evaluación | Crea el formato de evaluación de los participantes. Organiza las evaluaciones finales, procesa los resultados y comparte las lecciones aprendidas con el equipo para compartirlas en el reporte final del taller. |  |

### Jugadores de roles

| **Jugadores de roles** |
| --- |
| Coaching (2 mins malo y 8 mins buen coaching. Es clave que el coachee si tenga un tema real que pueda ser utilizado)   * Coach: * Coachee: |
| 1:1 relacional (puede ser con un participante o con otro miembro del equipo...es clave que sea con alguien con quien si quieras tener una relación)   * Guía 1:1 (muestra los 5 pasos del 1:1):   Colega: |
| Historia de Sí Mismo: todos los coaches la deben de tener lista |
| Historia de Nosotros: |
| Juego de Rol   * Organizador: * Miembro de la comunidad: |
| Historia del Ahora: |

**EL ROL DEL FACILITADOR-COACH**

***“Mi coach inició con una articulación clara sobre el propósito del ejercicio –   
Sentí que íbamos de acuerdo a el plan” - Participante***

Como facilitador y como coach serás responsable de un grupo de 4-6 participantes a quienes apoyaras en su aprendizaje. Facilitar un equipo es una oportunidad de liderazgo - estarás atento para considerar a participantes de tu equipo que pudieran ser facilitadores en un futuro.

Como facilitador/coach te comprometes a:

* + Llegar preparado
  + Asistir a las reuniones de preparación
  + Asistir a las sesiones del taller

**Flujo del día:**

* 8:30 am: Reunión matutina (cuando la capacitación comienza a las 9:30 am)
* 9:00 am: Preparar la mesa, usar la etiqueta con su nombre, dar la bienvenida a los participantes, presentarlos entre ellos y conocerlos
* Sesiones de trabajo en equipo: modelar y facilitar.
* Al final de las sesiones de narrativa: reportar a los coaches (las tarjetas para calificar la mejor narrativa de su mesa)
* Descansos: 2 minutos para check-in con el coach.
* Almuerzo: reunión del equipo de coaches.
* Final del día: responsabilizarse de la limpieza de las mesas y de los rotafolios
* Reflexiones del equipo de coaches: inmediatamente después de la última sesión del día

| **Un coach efectivo conoce** | **Un coach efectivo practica** |
| --- | --- |
| La pedagogía de la capacitación | La articula claramente |
| No es un proceso lineal y la claridad llega al final | Suspende las dudas hasta el final y se sumerge en ellas con alguno de fe |
| ¿Qué sucede? El patrón: conferencia, trabajo en equipo, reflexión, conocer al equipo pedagógico, descanso, convocar a las personas, conferencia | Describe claramente el trabajo en equipo paso a paso sin ser interrumpido |
| El objetivo de aprendizaje de cada sesión | Enfoca a los participantes al ejercicio y su objetivo desde el principio |
| El rol del coach es hacia sus participantes y otros coaches | Pide ayuda |
| El ejemplo es igual o más poderoso que la explicación | Escoge buenos modelos para reflexionar |
| Esta capacitación da lugar a temas sensibles | Escucha activamente y responsabiliza a las personas |
| Esta capacitación crea ansiedades | Reporta los casos difíciles y permite el humor |
| Comprende que el coaching de pares habilita el liderazgo | Facilita las discusiones / no tiene todas las respuestas |
| Aprecia que una capacitación exitosa aborde la cabeza, el corazón y las manos | Se siente cómodo con las emociones |
| Respetar el tiempo puede ser un reto, pero nos ayuda a lograr nuestro propósito compartido y los resultados | Respeta el tiempo |
| Si el desafío del coaching es la falta de motivación, dificultades conceptuales o dificultad para traducir a la práctica. | Se centra en la esperanza para lidiar con la motivación, facilita la comprensión del concepto a través del coaching y proporciona retroalimentación específica para abordar prácticas débiles |
| **¿Pensamientos?** | |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**Barreras comunes debido a las creencias del coach**:

* “Soy más joven que los participantes”
* "Algunos miembros de mi equipo son superiores a mí"
* "No he hecho esto antes"
* “Tengo una historia de relaciones con algunos participantes”
* "No estoy seguro de que yo lo acepte"
* "Contar historias va en contra de nuestra cultura" o "Los cánticos son contrarios a nuestra cultura"
* "Ya conozco todo esto"

Es importante dejar que estos pensamientos se vayan y recordar que estamos enseñando una práctica de liderazgo que es adaptable y se nutre de las personas, y aquellos en el grupo están aquí para aprender algo, y su papel como facilitador y coach es facilitar el aprendizaje, lo que significa desafiar a veces pensamientos e ideas confiando en el proceso.

**Retos comunes:**

Existen algunos desafíos que enfrentamos durante la facilitación, cualesquiera que sean los desafíos que usted enfrente o anticipe enfrentar, ¡las reuniones del equipo son el lugar perfecto para recibir coaching! Recuerde que esto también es una oportunidad de crecimiento para usted. Algunos de los desafíos comunes que quizás quiera discutir con su equipo antes del taller son los siguientes:

1. Tiempo: el tiempo como amigo en lugar de una barrera es clave para disfrutar de una facilitación exitosa
2. Intensidad
3. Emociones: Las emociones son una parte esencial de contar historias, pero pueden ser un desafío para los facilitadores, ¿cómo podemos mantener al grupo unido y hacer que las emociones sean un espacio para el aprendizaje?
4. Un participante difícil
5. Ningún aliado entre los participantes
6. Equilibrio entre el apoyo y el reto

**Oraciones citadas al momento de reflexionar sobre una buena facilitación**:

* "Mi coach comenzó con una clara articulación del propósito del ejercicio: sentí que estábamos encaminados"
* "Nuestro coach nos empujó con suavidad, pero con firmeza, e incluso dijo: Los voy a empujar"
* "Mi coach fue un socio con nosotros – nos apoyó, creó con nosotros y nos retó ocasionalmente".

**EQUIPOS DE FACILITACIÓN**

| **Vocabulario**  Coach de mesa: Facilita la discusión con/entre los participantes en cada mesa, impulsa y apoya el aprendizaje  Coach principal: Apoya a los coaches de mesa durante las sesiones de capacitación del trabajo en equipo, según se necesite, e informa a los facilitadores tras las sesiones de trabajo en equipo  Formador: Introduce los conceptos o una de las prácticas a todos los participantes en la sesión plenaria |
| --- |

**LIDERAZGO EN APRENDIZAJE**



Esta capacitación proporciona una introducción práctica, conceptual y motivacional a la práctica del liderazgo, organización y acción. No es una capacitación “sobre” liderazgo, sino una capacitación “en” liderazgo.

Se requiere motivación para aprender a practicar porque es arriesgado hacer cosas nuevas. Aprender a practicar requiere comprender los conceptos básicos si uno quiere adaptarse a las nuevas condiciones. Y aprender a practicar simplemente requiere hacerlo una y otra vez. También es desafiante porque muchos elementos distintos de la práctica entran en juego en cualquier momento (por ejemplo, estrategia y motivación), pero solo se pueden aprender de manera secuencial. Por lo tanto, hemos intentado ordenar la secuencia de tal manera que cada una se construya sobre lo que la precedió.

Algunos puntos acerca de cómo aprendemos y enseñamos:

* Organizar es una práctica, es una manera de hacer las cosas. **Es como aprender a andar en bicicleta.** No importa cuántos libros lean acerca del ciclismo, resultan poco útiles a la hora de subirse a una bicicleta. Y cuando se suben, lo primero que sucederá es que se caerán. Y ahí es donde entra el "corazón". O se rinden y se van a casa, o encuentran el valor para volver a subirse, a sabiendas de que se caerán, porque esa es la única manera de aprender a mantener el equilibrio. Cada una de nuestras sesiones seguirá el mismo patrón: explicación, modelo, práctica y reflexión.
* Organizar es un marco y **una manera de entender las cosas**. En esta capacitación, tratamos las prácticas cotidianas, tales como formar una relación, contar una historia o hacer un plan, como objetos de **reflexión consciente.** Esto nos permite comprenderlas más a fondo y practicarlas con más intencionalidad. Por ejemplo, establecemos normas de manera consciente e intencional. Hacemos supuestos que influyen explícitamente en nuestra planificación para que podamos ser más claros en nuestra "teoría de cambio".
* Cada sección de la capacitación está diseñada de tal manera que el contenido de lo que enseñamos, **la organización como una práctica de liderazgo, se modela en la manera en que enseñamos**. Comenzamos con una explicación (conceptual, motivación), observamos modelos (práctica), practicamos, y luego cuestionamos nuestra práctica (reflexión). Por ejemplo, nuestro modelo de liderazgo cuando hacemos coaching en grupos pequeños, demuestra las prácticas de liderazgo que enseñamos. Nuestro modelo de "práctica reflexiva" permite que los participantes también lo hagan. Por eso terminamos todos los días con una evaluación, reflexionando y reconociendo lo que se ha hecho bien y lo que debe mejorarse.
* Nuestra capacitación también está organizada **como una campaña**, que es una manera de movilizar tiempo, recursos y energía para lograr un resultado específico. El tiempo es una "flecha" en lugar de un "ciclo". Cuando pensamos en el tiempo como un "ciclo", nos ayuda a mantener las rutinas, los procedimientos normales, nuestro presupuesto anual, etc. Cuando pensamos en el tiempo como una “flecha”, nos centramos en hacer cambios, lograr resultados específicos y enfocar nuestros esfuerzos. Una campaña es tiempo como una "flecha". Es un flujo intenso de actividades que comienza en un período fundacional, se desarrolla hasta que se pone en marcha, se acumula en períodos pico y culmina en un último pico, seguido de una resolución. Nuestra capacitación seguirá el mismo patrón. Cada práctica aprovechará lo que sucedió antes y creará una base para lo que vendrá después. Está estructurada en equipos de liderazgo de cinco personas, así como la infraestructura que impulsa una campaña. Los tres días intensos en los que se llevará a cabo esta capacitación ofrece el apoyo y el reto de una campaña bien dirigida, la cual presenta tanto los andamios como las pruebas, siempre con respecto a los resultados específicos.
* Esta capacitación ofrece la oportunidad de crear relaciones intensas con los participantes. Necesitamos respetar estas "relaciones públicas", tanto **cercanas como profesionales**, en lugar de las "relaciones privadas". Necesitamos apoyarlas de la manera en que podamos y reconocer que no podemos apoyarlas de otras maneras que están más allá de nuestra capacidad.
* Esta capacitación trae "temas candentes" a la mesa, tales como diferencias políticas, etnicidad, clases sociales, género, sexualidad y religión de manera bastante regular. Es por esto que debemos tener en cuenta que el rol del coach no es resolver esos problemas, sino facilitar una discusión de aprendizaje entre los participantes con respecto a esos temas en **relación a la organización comunitaria.**
* La evaluación de una capacitación efectiva, al igual que una campaña efectiva, está basada en tres medidas: ¿aprendieron los individuos, se fortalecieron sus equipos y se lograron los resultados esperados?. El objetivo de organizar no es solo desarrollar individuos sobresalientes, lo más importante es desarrollar equipos sobresalientes. El valor añadido de la organización es la creación de una "capacidad colectiva", lo que Alexis de Tocqueville llamó **"conocimiento de cómo combinar"**. Y ahí es donde nuestro enfoque siempre debe permanecer.

**COACHING COMO UNA PRÁCTICA DE LIDERAZGO**

| **Metas para esta sesión:**   * Establecer tu equipo * Aprender un marco de diagnóstico simple y un proceso de cinco pasos para *coachear* a otros en los esfuerzos de organización. * Practicar el proceso de *coaching* a través del juego de roles y una discusión reflexiva. |
| --- |

**¿Por qué es el coaching una práctica de organización importante?**

***El liderazgo organizacional es permitir que otros logren su propósito en condiciones de incertidumbre. El coaching habilita a otros.***

La organización de campañas está llena de desafíos y oportunidades de aprendizaje, pero a veces somos peces en nuestra propia agua y no podemos ver los retos en los que estamos nadando. El coaching en el organizar ayuda a aliviar este problema. El coaching ayuda a las personas a superar los retos motivacionales, estratégicos e informativos que de otro modo podrían obstaculizar el avance del individuo y/o del equipo y, por lo tanto, la campaña o capacitación.

**¿Qué es coaching en el organizar?**

***El coaching es una intervención directa en el proceso de trabajo de un individuo o equipo para ayudar a mejorar su efectividad.***

El coaching es una práctica de liderazgo que resulta útil en una variedad de contextos cuando se organizan campañas y capacitaciones. Algunos ejemplos de cuándo las habilidades de coaching son necesarias:

* Ayudar a un organizador a superar los retos motivacionales de sus voluntarios.
* Asistir a un equipo de liderazgo a crear una estrategia para una campaña organizacional.

**El coaching es útil cuando estamos trabajando para que otros puedan desarrollar su propia capacidad para actuar y, aunque los contextos varían, el proceso es muy similar.**

| **El coaching efectivo es** | **El coaching efectivo no es** |
| --- | --- |
| Llegar y estar presente en la experiencia de otra persona y **escuchar** con la cabeza y el corazón | Estar tan preparado que sabe todas las respuestas para la persona que recibe el coaching antes de siquiera escuchar u observar sus retos |
| **Ayudar a la persona que recibe el coaching a explorar** y sacar sentido de sus retos y éxitos y lo que ha aprendido de todo eso. | Dar falsos elogios o enfocarse solamente en sus fortalezas porque no quieres herir sus sentimientos |
| **Ayudar a la persona que recibe el coaching a encontrar soluciones** a los retos. | Solo criticar a la persona que recibe el coaching por sus debilidades. |
| **Hacer** **preguntas** que apoyan y retan a la persona que recibe el coaching. | Decirle a la persona qué debe hacer. |

**¿Cómo practicar el coaching en el organizar?**

Un buen coach requiere aprender a identificar las fortalezas y debilidades de una persona o equipo para encontrar maneras para ayudarle a movilizar sus fortalezas y superar sus debilidades. Las personas a menudo saben lo que "deben" hacer, pero un nuevo par de ojos resulta útil para diagnosticar los retos específicos que enfrentan e iniciar una serie de soluciones para maniobrar a través de ellos. Hay tres prácticas básicas de coaching:

**Prácticas básicas de coaching:**

* **El coaching motivacional (corazón)** está dirigido a mejorar el *esfuerzo*.
* **El coaching estratégico (cabeza)** está dirigido a ayudar al equipo o al individuo a planificar, evaluar o pensar en su *enfoque estratégico o estructural*.
* **El coaching basado en habilidades (manos)** está dirigido a ayudar al equipo o al individuo a *ejecutar con habilidad* (y aprender de la ejecución).

La primera parte del coaching efectivo es diagnosticar la práctica de coaching que más se necesita en cualquier momento dado. Por ejemplo, si un organizador está luchando con la estrategia, pero usted intenta usar el coaching motivacional, probablemente lo frustrará aún más.

Tal como sucede con las otras prácticas de liderazgo, el coaching es una práctica que solo se perfecciona cuando SE HACE, y luego se reflexiona en lo que funcionó y no funcionó. Seguir este proceso de coaching sencillo de cinco pasos puede ayudarle a sumergirse y comenzar su práctica de coaching.

Los 5 pasos del proceso de coaching



**Proceso de Coaching**

**5 Pasos**

**1. OBSERVAR: ¿QUÉ VEO Y ESCUCHO?**

Escucha muy atentamente, observa el lenguaje corporal y formula preguntas muy específicas para asegurarte de que entiendes el problema. Puede llevar tiempo obtener todos los datos correctamente. Pero si no comprendes el problema, no podrás ayudar a resolverlo. No dudes en hacer preguntas "persistentes" y precisas. Este proceso puede ayudar al coachee a articular el problema de una manera que quizás no haya hecho antes. Así que no solo se trata de "obtener información".

**2. DIAGNOSTICAR: ¿QUÉ ES EL PROBLEMA?**

Acertar con el diagnóstico es muy importante. Por ejemplo, si un organizador está luchando con la estrategia y te enfocas en hacer que se esfuerce más, el resultado solo será frustración.

* *¿Es el* ***desafío motivacional*** *(esfuerzo/corazón)?*

¿El individuo está luchando porque no está haciendo suficiente esfuerzo? ¿No se esfuerza lo suficiente porque está avergonzado? ¿Se está rindiendo demasiado pronto porque siente frustración o temor? ¿Está siendo obstaculizado por otros hábitos (por ejemplo, alguien que domina el lenguaje del marketing puede no saber cómo contar una historia auténtica)?

* *¿Es el* ***desafío estratégico*** *(estrategia/cabeza)?*

¿Está el individuo luchando porque no sabe cómo utilizar la información o habilidades que posee? ¿El individuo está luchando porque las metas no son alcanzables? ¿O porque no está pensando de manera suficientemente creativa sobre cómo usar los recursos que tiene para lograr las metas? ¿No lo ha analizado cuidadosamente? ¿Tiene sentido la estrategia actual?

* *¿Es el* ***desafío educativo*** *(información/habilidades/manos)?*

¿Está el individuo luchando porque le falta la habilidad para ejecutar eficazmente? ¿No sabe cómo hacerlo? ¿Está siendo obstaculizado por hábitos o comportamientos anteriores (como alguien que está tan acostumbrado a vender cosas que confunde eso con contar una historia personal)? ¿Es algo que podrías modelar o practicar con ellos?

**3. INTERVENIR: ¿QUÉ DEBO HACER?**

Una vez que creas que has identificado el problema, ¡no le digas al coachee lo que crees que debe hacer! ¡Descubra qué piensa él o ella que debe hacer! Formula preguntas que permitan al coachee ver el problema y te permitan comprender cómo el coachee lo percibe, y encuentre una manera de resolverlo. Ponga las opiniones del coachee sobre la mesa. La intervención adecuada depende del diagnóstico.

* Si el desafío es **motivacional**, puedes:
  + Motivar y animar: ¡Puedes hacerlo!
  + Ofrecer un empujón (con amor)
  + Ayudar a la persona a enfrentar su miedo, vergüenza u otra emoción que pueda obstaculizar su capacidad para actuar, perseverar o probar cosas nuevas.
  + Comunique con empatía, esperanza y afirmación del valor propio del coachee.
  + Recompense y elogia el coraje.
  + Modelar el coraje y la madurez emocional en su propio comportamiento, confesando el miedo y explicando cómo usted se acerca a él en lugar de alejarse.
* Si el desafío es **estratégico**, puedes:
  + Trabajar en un ejemplo específico con la persona, haciendo preguntas para guiar el proceso estratégico. Luego, reflexiona sobre el proceso mismo, preguntando cómo funciona.
  + Hacer preguntas sobre cómo la persona está pensando en la práctica ("¿Por qué elegiste esa táctica?")
  + Ofrecer tus observaciones, preguntando cómo la persona podría pensar en ello de manera diferente ("En ese punto, ¿había otras opciones? ¿Cuáles podrían haber sido? ¿Por qué elegiste esa?")
  + Ofrecer retroalimentación sobre lo que escuchas, preguntando si eso describe la situación y, al mismo tiempo, ofreciendo posibles reformulaciones.
  + Utilizar la reflexión silenciosa y el autodiagnóstico ("¿Por qué no te tomas un momento para pensar en lo que crees que está funcionando y lo que no, y hablemos de eso?).
* Si el desafío es **educativo**, puedes:
  + Modelar el comportamiento e invitar al coachee a imitarte para obtener la "sensación" de la actividad.
  + Desglosarlo en partes pequeñas e invitar a la persona a probar una a la vez.
  + Ofrecer tres o cuatro ejercicios de práctica diferentes y observar cuáles funcionan para esa persona.
  + Sugerir a otras personas con las que la persona pueda practicar.
  + Sugerir formas de encontrar la información que falta.

**4. REFLEXIONAR: ¿QUÉ APRENDIÓ EL ”COACHEE”?**

Pide a tu coachee que resuma lo que ha aprendido de la sesión, que se comprometa con los próximos pasos y decidan cuándo volverán a hablar. ¿Qué salió bien? ¿Con qué te enfrentas como desafío? ¿Cuáles son algunas posibles soluciones? ¿Cuáles son tus objetivos/próximos pasos?

**5. DAR SEGUIMIENTO: ¿CÓMO PUEDO SEGUIR APOYANDO AL “COACHEE”?**

* Programa reuniones periódicas para apoyar a tu coachee en la integración de esta solución nueva o revisada en su práctica regular.
* Descubre a través del coachee cómo ha cambiado la situación.
* Evalúa si el diagnóstico y la intervención fueron exitosos. ¡Celebra el éxito!

**Propósito**  
  
El objetivo de *coachear* a los coaches es ayudar a los participantes no solo a comprender el ciclo de coaching, sino también a practicarlo de manera efectiva. Esto implica:

* **Subirse a la bicicleta**: Animar a los participantes a practicar activamente el coaching haciendo, no solo observando.
* **Comprender el ciclo de coaching**: Enfatizar la importancia de diagnosticar los desafíos antes de saltar a las soluciones.
* **Detectar coaching ineficaz**: Ayudar a los participantes a reconocer errores comunes en la práctica del coaching.

En las sesiones iniciales, también es una oportunidad para presentar el rol del coach y establecer autoridad dentro del proceso de aprendizaje.

**Desafíos comunes de los participantes**

* **Dar consejos prematuramente**: Ofrecer soluciones demasiado rápido sin comprender completamente la situación del coachee.
* **No entender claramente el desafío**: Omitir preguntas de diagnóstico necesarias para identificar con precisión el problema raíz que enfrenta el coachee.
* **Traer suposiciones**: Hacer suposiciones sobre la situación del coachee sin evidencia, lo que puede obstaculizar un coaching efectivo.

**Tu rol como coach:  
Cuando los participantes están practicando el coaching en parejas o en grupos pequeños, tu rol es asegurarte de que estén siguiendo el proceso de coaching y las mejores prácticas. Esto a menudo requiere que intervengas y los redirijas si se desvían.**

### Pasos para un coaching efectivo del *coaching*

**Observa primero:  
Cuando entres a una sala, comienza observando la práctica:**

* **Diagnostica la situación: ¿Qué está funcionando? ¿Qué falta? ¿El coach está dando consejos en lugar de hacer preguntas? ¿Están omitiendo el diagnóstico? ¿Están haciendo preguntas dirigidas? ¿Lo están haciendo lo suficientemente bien como para no necesitar una intervención?**

**Interviene cuando sea necesario:**

* **Decide si debes intervenir o permitir que continúen, según tu diagnóstico.**
* **Si es necesario, redirige al coach para ayudarlo a seguir el proceso de coaching.**

### Consejos y buenas prácticas

* **Comienza con refuerzo positivo: Inicia las interrupciones reconociendo brevemente algo que el coach esté haciendo bien. Sé breve pero sincero.**
* **Recuerda el proceso: Anima al coach preguntando en qué parte del ciclo de coaching se encuentra. Esto ayuda a reenfocar su atención en el proceso.**
* **Facilita el aprendizaje: Fomenta el aprendizaje del coachee con preguntas orientadoras como:**
  + **"¿Has observado lo suficiente como para entender el problema?"**
  + **"¿Cómo sabes que este es el problema principal?"**
* **Desafía suposiciones con preguntas diagnósticas: Pregunta cosas como:**
  + **"¿Qué diagnóstico tienes?"**
  + **"¿Cómo puedes estar seguro?"**
  + **"¿El problema está relacionado con la cabeza, el corazón o las manos? ¿Cómo lo sabes?"**
* **Momentos breves de enseñanza: Si hay un malentendido, usa la oportunidad para aclarar brevemente el concepto antes de volver a la práctica.**
* **Invita al coach a retomar la práctica: Después de intervenir, guía al coach de vuelta al flujo de la práctica.**
* **Sé consciente del tiempo: Recuerda que cada intervención consume tiempo, y los participantes solo tienen 8–10 minutos para practicar. Sé breve y claro. Si la conversación avanza bien, puede que no sea necesario intervenir.**

**Preparando el grupo (*coaching* en un entorno de taller)**Los objetivos de esta configuración en grupo pequeño son preparar a los participantes para lo que está por suceder, ayudarlos a sentirse cómodos y comenzar a crear una comunidad de aprendizaje, el “nosotros”.  
  
Como coach, busca ser cálido/a, acogedor/a, con autoridad y firme. Quieres proyectar curiosidad, confianza y calma. Es probable que algunos participantes estén nerviosos o incluso un poco resistentes. Con esta introducción, marcas el tono para el resto del día y tienes la oportunidad de darles la bienvenida a su propia agencia en el arte de contar historias.

**Incluye en tus presentaciones lo siguiente (¡aunque siéntete libre de modificarlo a tu gusto!):**

* Bienvenidos/as, mi nombre es \_\_\_ y seré su coach por el día de hoy. Estoy muy entusiasmado/a de acompañarles en el aprendizaje de este arte.
* Vamos a hacer una ronda rápida. Me gusta comenzar con una cualidad que quieren sacar a relucir hoy y una que prefieren dejar de lado, en una palabra cada una. Empiezo yo: quiero sacar a relucir la curiosidad y dejar de lado a mi crítico interior. [Elige quién sigue y continúen la ronda]. También pueden usar preguntas como:
  + ¿Cuál es tu desayuno favorito?
  + ¿Qué palabra describe cómo te sientes ahora mismo?
  + ¿Qué querías ser cuando eras niño/a?  
     (¡O cualquier otra pregunta breve!)
  + Conecta con sus respuestas después de la ronda. “¡Me encantan esos desayunos! Ahora tengo hambre”, etc.
* Bienvenidos/as al grupo. Aquí es donde ocurre el aprendizaje más profundo de nuestro día. Aquí es donde te subes a la bicicleta, te caes, y este grupo y yo estaremos aquí para animarte a volver a intentarlo.
* El rol del grupo pequeño durante el día / en nuestra pedagogía: Estaremos aquí juntos/as cuatro veces a lo largo del día. Ahora haremos la Historia del Yo, luego volveremos al grupo grande para escuchar algunas historias del yo. Después tomaremos un descanso, aprenderemos sobre la Historia del Nosotros, y regresaremos aquí para probar contar nuestra Historia del Nosotros, antes de volver al grupo grande a escuchar más historias de nosotros. Lo mismo con la Historia del Ahora y luego con la conexión de las tres. En el grupo grande explicamos y modelamos, y en este grupo pequeño es donde practicamos. Luego volvemos al grupo grande para hacer el cierre. Cada persona tendrá la oportunidad de contar su historia aquí y recibir coaching.
* Mi rol como coach es apoyarles y también desafiarles. El apoyo se verá cómo acercarme emocionalmente, estar presente para ustedes y sus historias, y animarles a profundizar su reflexión. El desafío puede verse como invitarles a mirar en un lugar difícil, repetir una pregunta, o interrumpir para llegar al fondo del asunto. Tanto el apoyo como el desafío implican hacer preguntas. Estaré “interrumpiendo con cariño” para ayudarles a enfocarse y profundizar en su historia.
* Su rol como participantes es aprender y profundizar en su reflexión, aprender este arte y ayudar a otros/as a aprenderlo también. Eso significa escuchar profundamente las historias de los demás, ofrecer resonancia y preguntas, y compartir la propia. También significa honrar tu agencia y la de los demás. Solo tú decides hasta qué punto quieres profundizar; no vamos a empujarte más allá de donde quieres llegar, ni a protegerte de la dificultad de explorar tu verdad.
* Hoy seremos muy estrictos con el tiempo. Vamos a ser muy exactos con el tiempo por enfoque y equidad. Enfoque, para llegar al corazón de lo que realmente importa en tu historia. Equidad, para que todos/as tengan oportunidad de compartir y practicar. Esto significa que las transiciones hacia/desde el grupo pequeño no son el momento para ir al baño. También significa que tendremos que ser breves al hablar. ¿Quién puede ser la persona encargada del tiempo hoy?
* Esto no se trata de perfección. No se trata de terminar el día con una historia perfecta que usarás una y otra vez. Se trata de explorar aspectos de tu vida y compartir con los demás lo que te llama al liderazgo. Así que si tienes un crítico/a interno/a fuerte como yo, vamos a mandarlos juntos/as a almorzar, porque hoy necesitamos estar en una mentalidad de aprendizaje, no midiendo si lo estamos haciendo bien o diciéndonos constantemente que no somos suficientes.
* Tampoco se trata de que esta sea la ÚNICA metodología que usarás de ahora en adelante. Es como probarse una camisa por un día: si te gusta, genial, quédate con ella y agrégala a tu caja de herramientas. Si no, puedes devolverla. O quedarte solo con un botón. Ya te haces la idea. Así que pruébala con nosotros/as hoy.
* ¡Vamos a comenzar!
* Primero compartiré mi historia, luego tendremos un momento para hacer lluvia de ideas, y después comenzaremos las rondas, donde cada persona tendrá 2 minutos para compartir su historia y 3 minutos para recibir coaching. Iremos dando la vuelta para que todos/as participen.

### Tips y mejores prácticas

* No preguntes si tienen dudas. Eso va a quitarte tiempo. Varios estarán nerviosos, así que solo se trata de invitarlos y animarlos a intentarlo.
* Si tienes nervios de contar tu historia, está bien. Lo que sea real para ti es válido.
* No les digas que es la primera vez que eres coach.
* Invítalos a participar llamándolos por sus nombres y decide tú quién irá primero. Trata de elegir a alguien que se sienta vulnerable.
* Explícale a tu equipo que grabar las historias les ayudará en la Historia de Nosotros.
* Trata de elegir con cuidado a la primera persona. Busca elegir a alguien que no hable demasiado y que sea vulnerable. Alguien que sientas que es articulado y que entiende la narrativa pública. Es importante reconocer que la primera persona que elijas puede cambiar drásticamente la forma en que el resto de los participantes contarán su historia.
* Probablemente prefieras coachear a la primera persona solo tú, sin abrirlo a todo el grupo. (Esto le brindará al equipo un modelo claro de buen coaching)
* Busca comentarios de todo el equipo para la segunda y la tercera persona.
* Asegúrate que todos cuentan su historia y que todos den comentarios breves y específicos.

**COACHING EN NARRATIVA**

|  | **¿Qué hace a un coach efectivo en la narrativa pública?** | **¿Qué hace a un coach inefectivo en la narrativa pública?** |
| --- | --- | --- |
| **Propósito del coach** | * Brindar coaching a las historias individuales * Facilitar la interacción grupal * Crear confianza y “mantener la ansiedad” * Desarrollar las habilidades de coaching de los miembros del grupo * Re-enseñar los conceptos de la narrativa pública brevemente, según se necesite | * Ser el jefe * Ser amigo de los participantes * Ser un “recurso si usted lo necesita” * Sólo ser el controlador del tiempo |
| **Actividades** | * Modelar * Escuchar * Hacer preguntas al narrador * Hacer preguntas al grupo * Sintetizar los objetivos de la enseñanza * Seleccionar las mejores historias del trabajo en grupos para enseñar durante los comentarios sobre el ejercicio * Enseñar lo que funciona bien y lo que hace falta | * Decir a las personas qué hacer * Ser general en los comentarios * Juzgar el contenido * Charlar * Permitir que las personas ignoren al controlador del tiempo o al localizador * Retroalimentación azucarada: “Eso fue fantástico” |
| **Resultados** | * Las personas cuentan historias detalladas con un desafío, elección y resultado claro * Las personas articulan lo que hace una buena historia a través del coaching * Las personas dan y reciben retroalimentación útil * Las personas “se sumergen a fondo” o “se caen de la bicicleta y optan por volverse a subir” | * Personas que no saben cómo revisar sus historias * Grupos que no dan retroalimentación * Personas que no se sienten “seguras” |

**Consejos generales para el coaching de la narrativa:**

* Cuando escuches la historia, pregúntate: “¿Haré el coaching directamente al narrador o facilitando el grupo?”
  + Si decides hacerlo directamente al narrador, comienza diciendo “Voy a modelar el coaching y me voy a enfocar especialmente en x”.
* Este no es un ejercicio en habilidades en relaciones públicas: no es acerca de buenas habilidades de oratoria pública.
  + Es una práctica relacional.
  + Es acerca del “resplandor desde adentro, no del brillo desde afuera”
* Esta no es una sesión de trauma/terapia
  + El punto no es dirigir las historias a los detalles íntimos y privados, sino apoyar la narrativa pública para la organización.
* Esto no es acerca de pulir un libreto, sino desarrollar una habilidad de liderazgo: ayudar al narrador para que piense cómo cuenta historias y qué historias cuenta, en lugar de pulir un libreto finalizado.
* Vea lo que funciona. Es más fácil enseñar desde lo que está ahí que lo que no está.

| **Hacer preguntas para obtener retroalimentación** | **Dar retroalimentación directa** |
| --- | --- |
| * ¿Qué resonó para usted en esa historia? * ¿Cuáles fueron las imágenes o los detalles particularmente vívidos que recuerda? * ¿De qué tenía aún curiosidad? ¿Había una brecha? * ¿Escuchó un desafío? ¿Cuál fue la elección? ¿Cuál fue el resultado? * ¿Qué tipo de emociones sintió cuando escuchó la historia? ¿Estaba motivado para la acción o inhibido de la acción? * ¿Qué más le hubiera gustado? * ¿Cuáles fueron las elecciones? | * Pida al narrador que identifique el desafío, la elección y el resultado. * Identifique las elecciones particularmente fuertes. * Haga preguntas acerca del público meta y la acción o respuesta deseada. * Haga preguntas para conectar los puntos. * Identifique temas y pida confirmación. * Identifique imágenes o visuales particularmente fuertes que funcionaron. * Indique dónde vio evidencia de los tipos de emociones que motivan a las personas a emprender acciones o a caer en la inacción. |
|  |  |

**CONSEJOS PARA COACHING EN UNA HISTORIA**

**LO BÁSICO: Elementos clave de la historia**

| **Sí Mismo** | **Nosotros** | **Ahora** |
| --- | --- | --- |
| ¿Por qué está llamado a trabajar en esta campaña? ¿Qué experiencias y valores lo llevan a este punto? | ¿Quiénes son sus personas? ¿Cuál es su historia colectiva? ¿Cuáles son los valores y las experiencias que comparten entre sí? | ¿Cuál es el reto urgente que colectivamente enfrentamos? ¿Cuál es la visión que motiva el cambio? ¿Cuál es el compromiso específico que podemos hacer hacia ese cambio? |
|  | | |
| **Emociones que inhiben la acción** |  | **Emociones que motivan a la acción** |
| Temor, apatía, inercia, dudas en sí mismo, aislamiento |  | Esperanza, ira justificada, urgencia, tú puedes hacer una diferencia, solidaridad |

**COACHING EN LA HISTORIA DE SÍ MISMO**



El propósito de compartir nuestra propia historia es que nos conectemos con los **valores** o comprendamos **por qué las personas son llamadas al liderazgo** y la organización. Al enfocarnos en el desafío, la elección y el resultado, estamos comunicando que ejercemos una elección. Se supone que la historia no refleja nuestro heroísmo, ni muestra que somos seres humanos únicos, sino todo lo contrario. Muestra que somos humanos y vulnerables como todos los demás *y,* a pesar del desafío, ejercemos la elección. Tenemos esperanza y compartimos nuestra fuente de esperanza para inspirar a la acción. Finalmente, la historia de sí mismo es la historia de una elección: todos (cuando lo piensan) tienen miles de elecciones con las que podrían contar una historia, por lo que la clave es seleccionar una que revele (sucintamente) por qué ellos son llamados al liderazgo en relación a este problema en particular. No tiene que ser dramática, pero sí debe revelar los valores que tienen y quieren poner en acción.

**Propósito u objetivo del aprendizaje:**

* Para *coachear* en la historia de sí mismo, conteste por qué soy llamado al liderazgo y a la organización. ¿Por qué estoy en esta capacitación? ¿Qué me llama aquí? La narrativa mejora en el transcurso de la sesión.
* Para facilitar a un equipo de coaches y establecer que nosotros (los miembros del equipo) nos *coacheamos* y apoyamos mutuamente porque creemos que somos responsables de ayudar a otros a convertirse en líderes.
* Para crear un entorno respetuoso que apoya compartir los momentos clave en nuestras vidas de manera significativa.

**Cuando comience:**

* Repase la agenda y seleccione un controlador del tiempo.
* Cuente una historia de usted mismo en 2 minutos. Mantenga este límite de tiempo para modelar para los participantes.
* Recuérdale a su equipo que anoten los comentarios que reciben en la hoja de trabajo para fines del coaching.
* Cuando pase a trabajar como grupo, seleccione a la primera persona con cuidado. Busque a alguien que no sea muy hablador, pero que sea elocuente. Trate de seleccionar a alguien que "lo comprende". La primera persona que seleccione puede cambiar drásticamente la manera como el resto de los participantes practican cuando cuentan su historia.
* Es posible que desee coachear a la primera persona sola, sin abrirlo a todo el grupo. (Esto le da al grupo un modelo fuerte y real de un buen coach).
* Busque la retroalimentación de todo el grupo a través del segundo o tercer narrador.
* Asegúrese de que todos cuentan una historia y que todos brindan coaching (breve, específico).
* Seleccione su mejor historia para presentar en plenaria y califique esa historia en privado en una escala de uno a diez (1 significa que la historia no es efectiva, 10 significa que la historia es excelente). Esto ayuda al facilitador del grupo grande a tomar buenas decisiones (y mantener una buena secuencia) para compartir y describir los buenos ejemplos.

**Retos comunes:**

* Ningún desafío, elección, resultado
* “No tengo una historia” (usualmente significa ‘una historia suficientemente buena’)
* Da su currículo (contar en lugar de mostrar)
* No es personal – ningún tema es enfocado – es como un discurso sobre un tema – o acerca de otras personas.
* El narrador es SOLO un personaje en la historia (demasiado acerca de sí mismo)
* Es una buena historia, pero no es una narrativa pública acerca de su llamado al liderazgo
* Alguien queda atrapado por las emociones
* La retroalimentación es vaga
* Un miembro es el que domina
* Charlas entre el equipo
* Los participantes no responden
* Historia escéptica (no encaja en esta cultura)
* Aburrida y desinteresada
* Distraída y distractora

**Consejos para Coaching de la historia de sí mismo**

| **CONTENIDO** |  | **ARTE** |  | **PROCESO** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **MOMENTOS DE LA HISTORIA** |  | **PREGUNTAS V. DECLARACIONES** |  | **+** |
| **ORIGEN** |  | **ORIENTACIÓN** |  | **▲** |
| **VULNERABILIDAD** |  | **PRESENCIA EMOCIONAL** |  | **CONCLUSIÓN** |
| **DESAFÍO, ELECCIÓN, RESULTADO** |  | **OSTENTA AUTORIDAD** |  |  |
| **ESPERANZA** |  | **FÚTBOL V. TENIS DE MESA** |  |  |



| **COACHING EN UNA BUENA HISTORIA – QUÉ HACER SI SU NARRADOR** | |
| --- | --- |
| **Dice que no TIENE una historia.** ¡Todo el mundo tiene una historia! Trabaje para encontrar una. Haga preguntas con gentileza. ¿Qué le importa a esta persona? ¿Por qué? ¿Cuándo sucedió eso? ¿Por qué? Póngalo en su historia haciéndole preguntas. El reto no tiene que ser trágico. Simplemente es una elección importante en su vida. | **Evita contar su PROPIA historia.** Pida una experiencia más directa del yo en lugar de la historia de otra persona. |
| **Evita contar una historia PERSONAL.** Cambie el foco de regreso a lo personal, lejos de los “problemas generales”, etc. | **Está perdido en el ABSTRACTO**. Trate de minimizar la teoría abstracta y enfóquese en lo específico de la historia de sí mismo, nosotros y ahora. |
| **Desarrolla un largo currículo.** Recordatorio de cuál es ahora el lente o punto de enfoque que debe usar para ayudar a identificar los buenos elementos de su propia historia. Trate de seleccionar solo una o dos elecciones. | **Adopta una modalidad de diatriba.** Los retos son grandes y la ira y las emociones pueden desbordarse. Pida al narrador que limite la descripción del reto y trabaje para incluir la esperanza. ¡Confía en un momento específico para pintar un cuadro vívido! |

**COACHING EN LA HISTORIA DEL NOSOTROS**



El propósito de compartir la historia de nosotros es crear una comunidad con el grupo en el salón y en el grupo pequeño. Al enfocarse en sus valores comunes y el reto, elección y resultado que los une, esta comunidad comienza a tomar forma. Esta historia está basada en experiencias compartidas (a menudo citando historias de uno mismo compartidas anteriormente) para revelar los valores compartidos. Como tal, se cuenta en tiempo pasado, como la historia de uno mismo. Lo más importante es que también comunica porque juntos tenemos esperanza y poder. Establece el terreno para llamar a las personas a la acción en la historia de ahora. Debido a que se centra en los valores comunes, trasciende los silos temáticos. Entonces, en lugar de decir que nos conectamos en terminar las llagas por presión, en lugar de conectarnos para encontrar maneras para reducir los costos, facilitamos una historia de nosotros que dice que nos juntamos alrededor de los valores de la dignidad humana y la gestión de los recursos. Los detalles de cómo trabajamos en eso y logramos eso es para la historia de ahora y la estrategia.

**Su propósito como coach es:**

* Coachear en una historia de nosotros que contesta por qué estamos aquí juntos. ¿Por qué **juntos** nos sentimos motivados hacia el liderazgo y la organización?
* Facilitar un equipo de coaches para establecer que nosotros (los miembros del equipo) nos coacheamos y apoyamos mutuamente porque creemos que somos responsables de ayudar a otros a convertirse en líderes.
* Crear un entorno respetuoso que apoya compartir los momentos clave de nuestras vidas de una manera profunda y confiable.

**Preguntas comunes:**

* ***¿Quién es el “nosotros” acerca del cual quiere que desarrollemos una historia?***

Es un reto para los participantes. Preguntan cosas como: ¿Se refiere a nosotros en este grupo pequeño, a nosotros en el grupo grande, a nosotros en el trabajo, o debo imaginar que estoy usando la narrativa para reclutar y que nosotros somos los reclutas seleccionados?

* ***¿Esta historia es acerca del pasado o del presente?***

Es un reto para los participantes saber si es un valor basado en nosotros (sobre todo cuando el grupo se acaba de unir en este taller) o si es una experiencia basada en nosotros cuando pueden ir a la historia de sus relaciones y aprovecharla. En el segundo caso, el reto, la elección y el resultado de la historia a menudo se encuentran en el pasado. Por supuesto, ellos pueden decir y ahora nuestro reto es... y nuestra elección es... y de esta manera están preparando el terreno para la historia de ahora. Si es un valor de nosotros, entonces puede ir en cualquier dirección. La historia podría ser: aparte de nuestras historias, enfrentamos el mismo reto que es X en la historia de A y es Y en la historia de B, y tuvimos elecciones similares que son esta o aquella, y elegimos una, y el resultado fue X, y por qué. **Retos comunes:**

1) Reafirma la historia del uno mismo

2) No es sobre “nosotros” en el salón

3) No puedo encontrar ninguna experiencia compartida específica de nosotros o los valores compartidos que revelan esas experiencias

4) Mala dinámica: no somos nosotros, pero alguien dice que hay una dinámica. “Yo me relaciono con eso porque crecí en una ciudad”

5) Ningún reto, elección o resultado

**Reto de los participantes:**

* Quedarse atrapado en el espíritu de la solidaridad y pensar que no se necesitan los detalles específicos porque “Todos simplemente se SENTIRÁN poderosos juntos”, pasando por alto la oportunidad de ilustrar con detalles innegables que este es un grupo poderoso, esperanzado y valiente.
* Ridiculizar el poder de nosotros como insignificante dada la magnitud de los retos.

**Consejos para el coaching en una historia de nosotros**

| **CONTENIDO** |  | **ARTE** |  | **PROCESO** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **VALORES COMPARTIDOS** |  | **PREGUNTAS V. DECLARACIONES** |  | **+** |
| **CONECTAR CON CADA UNO** |  | **ORIENTACIÓN** |  | **▲** |
| **HISTORIA – RETO, ELECCIÓN, RESULTADO** |  | **PRESENCIA EMOCIONAL** |  | **CONCLUSIÓN** |
| **EXPERIMENTAL V. CATEGÓRICA** |  | **OSTENTA AUTORIDAD** |  |  |
| **ESPERANZA** |  | **FÚTBOL V. TENIS DE MESA** |  |  |
| **NOSOTROS EN EL SALÓN** |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |



**COACHING EN LA HISTORIA DEL AHORA**



Ahora que tenemos un equipo de liderazgo, podemos comenzar a contar la historia del nosotros. Aprender a articular nuestros valores en relación a otros nos puede ayudar a aprovechar las fuentes de esperanza, confianza, ira (justa), urgencia y solidaridad que nos permiten actuar. Tras desarrollar una historia del nosotros, o la historia del proyecto u organización, pasamos a la historia del ahora. La historia del ahora es el punto al que lleva la narrativa pública. Es un llamado a comprometerse con una acción esperanzadora.

**Propósito de la historia del ahora:**

* Crear urgencia y articular la acción específica a la que se llama.
* Comparar lo qué pasaría si actúo Y si no actúo
* Infundir esperanza de que la acción que me están pidiendo que tome hará un cambio significativo
* Pedir un compromiso específico

*Estamos usando la vinculación de la historia de sí mismo, del nosotros y del ahora para dirigir a las personas a un punto en donde usen su narrativa pública para hacer una petición específica. Por lo tanto, debe animar a los participantes a que sean lo más específicos posibles en la acción que están llamando a otros que tomen.*

**Retos comunes:**

1) La petición es vaga o abstracta: “Hagamos todo lo que podamos hacer para mejorar la calidad de la atención en nuestro país”.

2) La petición no es una acción colectiva: “Comprometámonos como individuos a hacer lo que podamos para mejorar la calidad para cada paciente”.

3) La petición es una lista de lavandería de posibles acciones: “Aquí hay 53 cosas que usted puede hacer para mejorar los servicios”.

4) La petición no es alcanzable por el grupo: “Necesitamos más financiamiento del gobierno para organizar el mejoramiento de la calidad”.

5) No hay ninguna esperanza en la historia del ahora: “Las cosas son verdaderamente malas, así que tenemos que actuar”.

6) No hay ninguna visión de cómo sería el mundo si optamos por actuar.

7) La historia del ahora no está conectada a la historia de sí mismo y de nosotros.

**Consejos para Coaching en una historia del ahora**

| **CONTENIDO** |  | **ARTE** |  | **PROCESO** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Preguntar. Medible. Factible. Consecuencial. Colectivo.** |  | **PREGUNTAS V. DECLARACIONES** |  | **+** |
| **URGENCIA**  **PESADILLA/SUEÑO** |  | **ORIENTACIÓN** |  | **▲** |
| **ESPERANZA A TRAVÉS DE LA ACCIÓN** |  | **PRESENCIA EMOCIONAL** |  | **CONCLUSIÓN** |
| **MOMENTOS DE LA HISTORIA. NO ESTADÍSTICAS** |  | **OSTENTA AUTORIDAD** |  |  |
| **MOMENTOS DE LA HISTORIA. NO ESTADÍSTICAS** |  | **FÚTBOL V. TENIS DE MESA** |  |  |



**COACHING EN HISTORIAS VINCULADAS DE UNO MISMO, NOSOTROS Y AHORA**



Las narrativas, las relaciones, los equipos y las estrategias sólo se convierten en fuente de poder si se transforman en acción. En la organización, la acción surge del compromiso de las personas con sus recursos (tiempo, dinero, energía, etc.) para lograr las metas y los resultados de la organización. Un programa de acción eficaz es aquel en que muchas personas pueden aportar recursos para lograr un objetivo común a través del diseño de tareas motivacionales.

En esta parte del taller, también estamos *coacheando* a los participantes para que junten las historias del yo y del nosotros y motiven a la acción para un asunto urgente. El propósito de toda la narrativa pública es llamar a la acción que está vinculada con el propósito, la estrategia y el gráfico de la campaña.

Cuando pase a la parte del trabajo en equipo relacionada con la vinculación, recuerde a los participantes que pueden:

* Reconstruir las historias de uno mismo, nosotros y ahora.
* Dada la historia del "ahora" que ellos han identificado, ¿cuáles son las historias PERTINENTES de uno mismo y del nosotros que quieren contar? ¿Hay otras partes de sus historias que se podrían aprovechar de manera más efectiva?
* Tal vez ahora que han estado juntos durante un día intenso tienen más experiencias compartidas para la historia del nosotros.
* También recuérdales que no necesitan que sus historias fluyan en orden de uno mismo, nosotros y ahora. Pueden pasar de uno mismo a nosotros y a uno mismo y ahora y experimentar en ese orden.

**Consejos para coaching en historias vinculadas**

| **CONTENIDO** |  | **ARTE** |  | **PROCESO** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **TRAMA DE LA HISTORIA COHERENCIA** |  | **PREGUNTAS V. DECLARACIONES** |  | **+** |
| **HILO CONDUCTOR DE LOS VALORES** |  | **ORIENTACIÓN** |  | **▲** |
| **TRES HISTORIAS + PREGUNTA YO, NOSOTROS, AHORA** |  | **PRESENCIA EMOCIONAL** |  | **CONCLUSIÓN** |
| **ESPERANZA** |  | **OSTENTA AUTORIDAD** |  |  |
| **MOMENTOS DE LA HISTORIA** |  | **FÚTBOL V. TENIS DE MESA** |  |  |



**COACHING EN LA CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES**



Las personas son el recurso esencial en la organización: organizamos a las personas, no los problemas. A través de las relaciones, hacemos el todo más grande que la suma de sus partes. Las relaciones mantienen el compromiso de los voluntarios, inspiran creatividad y nos permiten participar en diversas redes sociales y en la comunidad en general. El objetivo de esta sesión es que los participantes comprendan y practiquen el desarrollo de relaciones en la organización, y que consideren cómo crear relaciones estratégicamente para aumentar su capital social. En esta capacitación, nos enfocamos en las reuniones uno a uno, pero los organizadores también usan otras tácticas, tales como sesiones informativas, reuniones internas, reuniones del equipo y de la comunidad y reuniones de emergencia.

**Su propósito como coach es ayudar a su equipo a:**

* Practicar las reuniones individuales, pasando por los cinco pasos.
* Terminar la reunión individual con un compromiso.
* Explorar los valores e intereses compartidos que a menudo fluyen de la historias de cada uno.
* Descubrir que son ingeniosos.
* Reflexionar sobre esta manera de "hacer negocios" y cómo se diferencia de las interacciones típicas en entornos tradicionales

**Cuando comience:**

* Empareje a su equipo de manera diferente a como estaban emparejados para la historia de sí mismo.
* Cambie a las parejas después de los primeros diez minutos y asegure que los participantes adoptan un rol diferente (por ejemplo, si el participante A “organizar” al participante B en la primera ronda, debe transformarse en el “organizado” de la persona C en la segunda ronda).
* Advierta a los participantes que estará “escuchando” sus reuniones individuales y que posiblemente intervenga para hacer coaching.

**Retos comunes:**

* Charlas durante las reuniones individuales (falta de enfoque)
* Preguntar “por qué estamos haciendo esto”, en lugar de hacerlo
* Falta de seguimiento de los pasos intencionales de una reunión individual
* Los participantes identifican un compromiso para cada uno, pero no para el equipo
* Quieren que usted tome notas o reflexiones al grupo grande

**Preguntas comunes:**

* ¿Aprovechamos la historia de uno mismo?
* Idealmente sí, en el paso de exploración.
* ¿Esto es una pretensión o nos estamos comprometiendo realmente?
* ¡Es real! Incluso si es un compromiso muy limitado, el intercambio de recursos e intereses debe conducir a un verdadero compromiso compartido y los participantes deben responsabilizarse mutuamente.
* Yo conozco a esta persona. ¿Debo hacer la reunión individual con otra persona?
  + Las reuniones individuales no solo se realizan en la etapa inicial de la campaña, sino que se deben realizar a lo largo de la campaña. Es la oportunidad de renovar, redefinir o profundizar sus relaciones y el compromiso compartido con la campaña.

**MEJORES PRÁCTICAS:**

* Tome en cuenta cómo empareja a los participantes para maximizar los "lazos débiles"
* Recuerde a los participantes antes de que comiencen seguir los cinco pasos, proporcionándoles el número de la página en su manual en donde se detallan estos pasos
* Antes de comenzar, comparta con los participantes de qué estará escuchando sus conversaciones y posiblemente intervendrá para *coachear*.
* Intervenga cuando los participantes están divagando, charlando o discutiendo sus currículos en lugar de explorar historias. Las preguntas/intervenciones de un coaching efectivo pueden incluir:
  + ¿Qué están aprendiendo acerca de los valores/intereses/recursos de fulano de tal?
  + ¿Hacia dónde van con esta línea de preguntas?
  + Esto suena como conversaciones interminables. ¿Cómo pueden llegar a la historia de fulano de tal?
* A medida que se acerque el fin de cada reunión individual, recuerde a los participantes que obtengan un compromiso antes de que terminen.

**COACHING EN LA ESTRUCTURA DEL EQUIPO**



Los equipos de liderazgo interdependientes crean la estructura en la que los voluntarios energizados pueden trabajar juntos hacia una meta desafiante. Los equipos de liderazgo estructurados fomentan la estabilidad, la motivación, la creatividad, la responsabilidad, el uso efectivo del tiempo, y las habilidades y los esfuerzos de los voluntarios. Están en el corazón de la diferenciación entre la organización y la movilización. Los equipos se esfuerzan por cumplir tres criterios de efectividad: lograr los resultados de la campaña, profundizar la capacidad organizacional y mejorar el aprendizaje y el crecimiento de los individuos. Los miembros del equipo trabajan para establecer tres condiciones que conduzcan a la efectividad:

| **Condiciones** | **Pasos** | **Logra** |
| --- | --- | --- |
| Limitado | **Propósito** | Resultado |
| Estable | **Normas** | Capacidad |
| Interdependiente | **Roles** | Liderazgo |

**Su propósito:**

* Ayudar a su equipo a identificar su propósito común
* Ayudar a su equipo a acordar las normas, sugiriendo áreas que deben considerar
* Asegurar que identifican una norma de autocorrección (por ejemplo, lo que sucede cuando se infringe una norma)
* Ayudar a su equipo a pensar en los roles del equipo en relación con el propósito que han identificado y que sea intencional acerca de su interdependencia.

**Retos comunes:**

* Ansiedad por no “completar” el propósito, los roles y las normas del equipo
* Los maestros de la palabra menoscaban el propósito del equipo
* Desacuerdo acerca de una norma de autocorrección (si se debe tener una, cuál debe ser)
* Los participantes creen que el cántito es tonto o no pueden hacer uno bueno
* Falta de claridad acerca del propósito del equipo. ¿Es solo con el objetivo de practicar las habilidades durante la capacitación o nuestro equipo de campaña es “real”?
* Los participantes prefieren crear un propósito que compartir sus líneas individuales.

**Consejos:**

* Recuerde a su equipo desde el principio que no hay ningún problema si no terminan el trabajo en equipo. Nosotros esperamos que no lo hagan y anticipamos que lo terminarán en su primera reunión de equipo.
* Tome el control de la transcripción para la actividad del propósito compartido, con el fin de dirigir mejor la dirección del equipo.
* Considere delegar la formulación exacta del propósito compartido a alguien en caso de que los participantes se atasquen.
* Aclare el propósito del equipo antes de comenzar el trabajo.
* Esté listo para explicar el propósito de las normas de autocorrección (y para proporcionarles ejemplos)
* Anime a los participantes a pensar en otro tipo de ritual de construcción de comunidad si están bloqueados con el cántico; estimule la creatividad y recuerde aprovechar las sugerencias.
* Asegúrese de que el equipo sabe cuándo será su próxima reunión de equipo y dónde se realizará.
* Esta es una sesión de coaching desafiante. ¡No se desanime!
* Tome el control de la transcripción para la actividad del propósito compartido, con el fin de dirigir mejor la dirección del equipo.
* Esté listo para explicar el propósito de las normas de autocorrección (y para proporcionarles ejemplos)
* Esté listo para delegar a un participante la formulación exacta del propósito compartido de su equipo, si es necesario, si hay limitaciones de tiempo.
* Anime a las personas a adoptar las normas y las normas de autocorrección, haciendo hincapié en que las normas son para honrar al grupo y usar el humor. Esté listo para responder a aquellos que tienen la impresión de que son punitivas.
* No menoscabe la importancia del nombre y del cántico de un equipo. Son mejores cuanto más divertidos y significativos sean y su equipo experimentará más orgullo y solidaridad en su conjunto.

**COACHING EN ESTRATEGIA**

La estrategia es tomar los recursos que tenemos y transformarlos en el poder que necesitamos para obtener los resultados que queremos. Es motivacional, intencional, creativo, colaborativo y es un verbo. Consideramos un mapa de actores, nuestra visión motivadora, la teoría de cambio, nuestras metas, la focalización, las tácticas y el tiempo como el medio mediante el cual movilizamos y desplegamos nuestros recursos. Aunque nos esforzamos por tomar decisiones plenamente conscientes de sus consecuencias en la medida de lo posible, reconocemos que el futuro es incierto, por lo que es crítico desarrollar una "capacidad estratégica" para hacer frente a los obstáculos inesperados y aprovechar las oportunidades. Una buena estrategia puede ser explícita y se puede practicar más creativamente en colaboración con diversas personas.

La estrategia organizacional supone que comenzamos con muchos menos recursos que los que necesitaremos, y a los cuales los defensores del *statu quo* sí pueden acceder. Estaremos haciendo el camino a medida que andamos. Los hitos a lo largo de este camino son cuando hemos creado suficiente capacidad nueva y hemos desarrollado suficiente poder que ahora podemos emprender actividades que antes no podíamos. Por ejemplo, antes de reclutar un equipo de liderazgo en organización, es difícil ponerlo a trabajar para que reclute voluntarios, y antes de que reclutemos suficientes voluntarios, es difícil ponerlos a trabajar para que identifiquen a otros líderes en la comunidad. Alcanzar un umbral que nos da una nueva capacidad es un "pico" en la campaña. Es un pico porque es un umbral que podemos cruzar como resultado de la movilización de la mayor cantidad de recursos posible. Una vez que cruzamos ese pico, podemos relajar nuestro esfuerzo brevemente, evaluar, y luego desplegar nuestros nuevos recursos para llegar a nuestro próximo pico. Por ende, una estrategia de organización se construye necesariamente alrededor de una serie de picos, culminando en el pico final de la campaña cuando ganamos o perdemos.

**Su propósito como coach es:**

* Facilitar la visualización de la visión motivadora (cómo debe ser el mundo) y la visualización de la visión en el pico de la montaña (cómo se debe ver el éxito desde la cima de la montaña).
* Ayudar a articular por qué estamos usando la organización como nuestro enfoque para el cambio.
* Guiar a los participantes a mapear a sus actores (comunidad de base, partidarios, competencia y oposición)
* Guiar a los participantes a dibujar una línea del tiempo de la campaña con diferentes picos y la cima de la montaña
* Animar a los participantes a analizar la dinámica del poder y el cambio de poder que se necesita para desarrollar tácticas.

**¿Por qué visualizar?**

La razón para enfocarse en una "visión" motivadora es que la estrategia debe ser muy específica para que sea real. No puede desarrollar una estrategia para ganar una batalla "en general", sino que debe apreciar el terreno único, los recursos, y las posibles respuestas que pertenecen a ese entorno en particular. Y tampoco puede desarrollar una estrategia a menos que se pueda subir a la cima de la montaña y ver quiénes son todos esos "árboles" que en realidad forman un bosque. La visualización es una forma de desafiar a las personas a que sean específicas y, en un grupo, para que todos podamos estar seguros de que estamos viendo la misma imagen. Esto nos permite enfocar nuestras contribuciones individuales con mucho más éxito.

**Su reto como coach:**

Uno de los aspectos más desafiantes en el desarrollo de una estrategia es que está basada en un conjunto de supuestos de cómo funciona el mundo que nosotros llamamos “teoría de cambio”. Sacar estos supuestos, hacerlos explícitos y facilitar un acuerdo en cuanto a la teoría de cambio que su equipo maneja es una parte crítica del trabajo de facilitación. La organización es más apropiada cuando el desafío es tal que requiere que se desarrolle una nueva capacidad colectiva (poder) para enfrentarlo. Y como la organización tiene que ver con el cambio, a menudo enfrenta mucha resistencia, especialmente de aquellos que están contentos con el *statu quo*. Las personas piensan que el cambio no tiene nada de malo, excepto cuando los afecta. Y la resistencia es aún mayor en la medida en que el desafío tiene que ver con problemas de desigualdad.

Por lo tanto, su equipo debe tener claro qué tipo de reto está enfrentando, y si requiere poder con o poder sobre. Si es un problema de poder, entonces tomarse el tiempo para que las personas estén claras acerca del poder relacional y cómo funciona, establece la base para pensar en tácticas efectivas.

**Retos comunes en general:**

* Demasiadas cosas para lograr en una sesión: trate de ser sistemático: mapear los actores, el problema, la meta, la lista de tácticas, el gráfico de la campaña.
* Una persona derrota las ideas de otras personas: "sí y" en lugar de "no, pero".
* El grupo tiene problemas tomando decisiones para avanzar: regrese a las normas del grupo sobre la toma de decisiones.
* Se ha bloqueado la creatividad en la generación de ideas: ¿haga algunas sugerencias? ¿haga preguntas para solicitar ideas?
* El hecho de que no pueden dibujar lo ha estancado: sugiera que hagan un dibujo esquemático
* Querer hacer un dibujo perfecto: ¡pare los procesos de dibujo!

**Consejos generales:**

* Dígale a su grupo que esta es una sesión desafiante y pida permiso para dirigir el proceso, con el fin de crear fronteras sin limitar la creatividad. Hay poco tiempo y mucho que hacer.
* Explicarles todo el ejercicio antes de comenzar puede tomar entre 7 y 10 minutos, si lo abre a preguntas. En cambio, comience con el primer paso de inmediato y explique los otros pasos a medida que surjan.
* No nos estancamos en la semántica o en dibujos perfectos. Este es sólo el comienzo del proceso de estrategización.
* DEBE tener un controlador de tiempo en el grupo - ¡manténgalo en marcha!
* No dude en pedirle ayuda al coach principal o a su coach si se atasca o necesita ayuda.
* Recuerde a las personas que es un ejercicio de lo que "podría" ser, y no de lo que "será". En otras palabras, necesitamos usar nuestras imaginación para considerar todas las posibilidades, sin que nos cerremos por lo que parece más probable.

**COACHING EN ESTRATEGIA I**

**PARTE 1: ENFOCÁNDONOS**

**Debe ayudar a su equipo a:**

* Identificar a su ‘gente’ (comunidad de base)– un grupo de personas reales en un lugar específico que se pueden organizar realísticamente
* Identificar y analizar críticamente el problema que enfrenta su comunidad de base (este análisis proporcionará algunas ideas iniciales acerca de un problema específico que se puede atacar a través de su meta estratégica).
* Identificar un cambio análogo a largo plazo para ‘abolir la segregación’, pero no tan grande o loable como ‘abolir el racismo institucionalizado’ (su propósito compartido), ni tampoco tan específico como ‘la desegregación de los autobuses en Montgomery, Alabama’ (su meta estratégica).
* Describir vívidamente una visión esperanzadora del futuro para su comunidad de base si se abordan estos problemas.

**Retos comunes:**

* El grupo se resiste a ser específico al definir su comunidad de base: *“queremos organizar a todos”.*
* Los participantes están conectados a diferentes comunidades de base, y luchan por negociar elegir organizar a ‘su gente’.
* El grupo elimina los problemas categóricos en lugar de los experienciales.
* El grupo se obsesiona con su ‘meta grande’ – sugiriendo metas demasiado específicas o muy amplias.
* El análisis del problema por parte del grupo no es suficientemente crítico o profundo.

**Mejores prácticas:**

* Lleve al equipo a una circunscripción local específica, y sea franco acerca de las demandas de organización o haga buenas preguntas de coaching:
* ¿Dónde viven? ¿Qué edad tienen? ¿Cómo accederá a ellos?
* ¿Cuántos jóvenes musulmanes cree que hay en Montgomery, Alabama? ¿Podemos ser más específicos?
* Presione al grupo para que describa los problemas experienciales en lugar de los problemas categóricos. Por ejemplo, si alguien sugiere que el problema es la "pobreza", haga que el grupo describa como se ve eso en la vida cotidiana de las personas (por ejemplo, muchas personas son desalojadas de sus hogares, la calidad de sus escuelas es deficiente, etc.).
* Fomente un enfoque de "sí y" para la lluvia de ideas, en lugar de "no, pero".
* Refiérase a la "desegregación" en la historia de Montgomery para ayudar a las personas a comprender la escala de la ‘meta grande.
* Asigne a un buen controlador de tiempo. Debe adherirse a los límites de tiempo para completar eficazmente todo lo que está en la Estrategia I.

**PARTE 2: MAPA DE ACTORES, TERRENO DE JUEGO**

**Debe ayudar a su equipo a:**

* Articular a los actores específicos que tienen o pueden tener un interés en el cambio que busca.
* Categorice a estos actores dentro de sus agrupaciones:
* Liderazgo – impulsa el esfuerzo
* Comunidad de base: aquellos con quienes usted espera desarrollar poder, aquellos más impactados por el problema que usted espera resolver
* Oposición: aquellos que se oponen o se opondrán activamente a su meta.
* Partidarios/aliados: aquellos que apoyan sus esfuerzos, pero para quienes esto posiblemente no es su prioridad principal
* Competencia: aquellos que tienen valores similares y trabajan en nombre de o con su comunidad de base, pero que pueden tener diferentes teorías de cambio o diferentes ideas en cuanto hasta dónde empujar las cosas por el momento.

**Retos comunes:**

* Los participantes sugieren categorías amplias en lugar de individuos específicos ("Congreso" en lugar de la "Congresista Lee"), lo cual dificulta la estrategia porque no se pueden diseccionar sus intereses y recursos únicos.
* Los participantes olvidan incluir los intereses y recursos en su análisis.
* Los participantes no conocen la información detallada.

**Mejores prácticas:**

* Invite a las personas a escribir nombres específicos. Cuando alguien trate de poner el nombre de una institución o categoría, pida al grupo que identifique a las personas más importantes en esa institución/categoría con respecto a la meta del equipo.
* Pida a las personas que incluyan el nombre en su nota adhesiva, así como sus intereses en relación con la meta.
* Tómese el tiempo al final de esta sección para retroceder un paso y preguntarle al equipo lo que observan en el mapa.

**PARTE 3: TEORÍA DE CAMBIO**

**Debe ayudar a su equipo a:**

* Identificar los recursos únicos y específicos de su gente.
* Identificar si están ejecutando una campaña de 'poder con' o 'poder sobre'.
* Si es una campaña de "poder con":
* Identifique cómo su gente puede usar sus recursos de manera diferente para lograr su meta.
* Si es una campaña de ‘poder sobre’:
* Identifique quién ostenta el poder de decisión y los recursos que necesita nuestra gente.
* Identifique las formas en que nuestra gente puede usar sus recursos para apalancar los intereses de los tomadores de decisiones y grupos de interés clave.
* Articule una "teoría de cambio" persuasiva que sea convincente para usted y el grupo

**Retos comunes:**

* Los miembros del equipo enumeran recursos muy generales y no concretos.
* Los equipos no comprenden de inmediato quiénes son los tomadores de decisiones que les están pidiendo que identifiquen en el mensaje.
* Los miembros del equipo tienen suposiciones erróneas acerca de cómo funciona el poder (por ejemplo, deberíamos ‘crear’ conciencia y diálogo con los que están en el poder para resolver el problema). Ellos rechazan la idea de una tensión con los tomadores de decisiones o grupos de interés.
* Los miembros del equipo se inclinan por estrategias habituales o familiares en lugar de pensar de manera crítica en los intereses y recursos.

**Mejores prácticas:**

* Esta sesión a veces requiere que los facilitadores aborden/desafíen directamente a los miembros del equipo con reacciones temerosas o instintivas cuando se trata de desafiar el poder estratégicamente. A menudo el simple hecho de nombrar esas reacciones (por ejemplo, el deseo de dialogar con los poderosos en lugar de analizar críticamente los intereses) y cuestionar los supuestos subyacentes y aprovechar las experiencias del pasado, ayuda a los equipos a obtener claridad. Por ejemplo, “¿Cuántos de ustedes han sido invitados por el decano de la universidad a "dialogar" sobre los problemas que enfrenta el grupo de estudiantes X? ¿De quién era la agenda? ¿Consiguieron lo que querían o necesitaban?
* En una campaña de "poder sobre", siéntase en libertad de preguntar directamente "quién ostenta el poder en la toma de decisiones”, aunque no esté indicado directamente.
* Si usted no está convencido de una "teoría de cambio", dígala o ayude al grupo a reconocer que no todos ellos están convencidos.

**PARTE 4: META ESTRATÉGICA**

**Debe ayudar a su equipo a:**

* Comprender los criterios de una buena meta estratégica y agregue sus propios criterios si tienen sugerencias.
* Seleccione una meta estratégica que:
* Está enfocada y es importante/motivadora
* Haría buen uso de los recursos únicos de su gente
* Desarrollaría capacidad (por ejemplo, liderazgo, la habilidad para organizar futuras campañas)
* Puede ser emulada por otros grupos a medida que usted trabaja hacia la ‘meta grande’ (por ejemplo, la desegregación en América requirió muchas peleas más pequeñas para la desegregación en buses, escuelas, restaurantes, etc.).

**Retos comunes:**

* Los criterios rebasan las cabezas de las personas antes de que comiencen a generar ideas porque son muy abstractos.
* Los miembros del equipo sugieren metas estratégicas que no crean capacidad y, por ende, no se prestan para un modelo organizativo.
* Los miembros del equipo se vuelven territoriales con sus ideas a medida que la campaña se hace más "real".

**Mejores prácticas:**

* Comience identificando uno de los desafíos en el ejercicio anterior denominado "Personas/Problemas" que genere el entusiasmo del equipo. O invite al equipo a trabajar hacia atrás desde la ´meta grande´ para identificar una ganancia más pequeña que contribuiría al logro de la ´meta grande'.
* A medida que las personas sugieren posibles metas, compártelas con los criterios y enséñelos para aclarar mejor lo que realmente significan los criterios.
* A medida que la campaña se haga más "real", su rol como coach/facilitador será negociar entre la oferta y la demanda de los diferentes intereses en el salón. Debe recordar a su equipo que adopte una mentalidad de "borrador preliminar", que sintetice las sugerencias cuando sea posible y que se oriente hacia opciones más viables y "enseñables" (especialmente en los talleres centrados en la capacitación de los participantes).

**PARTE 5: VISUALIZACIÓN**

**Debe ayudar a su equipo a:**

* Visualizar cómo se verá, sonará, sentirá y olerá la victoria cuando alcance su meta estratégica, permitiendo que los participantes accedan emocionalmente a una visión esperanzadora del futuro y ayudan a otros fuera de su grupo a acceder a esa visión.

**Retos comunes:**

* A los equipos a menudo se les acaba el tiempo para esta parte.
* Los miembros del equipo pueden tener problemas al principio para pasar del pensamiento abstracto y conceptual de su victoria a los efectos concretos de su campaña en el mundo.
* Los miembros del equipo sienten que el ejercicio es muy sentimental o infantil para ellos.

**Mejores prácticas:**

* Si se le está acabando el tiempo, tal vez le resulte útil delegar esta parte a un par de participantes para hacerlo rápidamente.
* Ayude a los participantes a acceder a sus facultades creativas e imaginativas, haciéndoles preguntas acerca de los detalles sensoriales de su victoria.

**COACHING EN ESTRATEGIA II**

**PARTE 1: TÁCTICAS**

**Debe ayudar a su equipo a:**

* Pensar en ideas e identificar tres o cuatro tácticas que:
* Hacen buen uso de los recursos de su gente.
* Crean capacidad
* Ayudan a lograr la meta
* Se relacionan con la cultura, los valores y/o las experiencias de su gente.
* Emocionan a las personas

**Retos comunes:**

* Los criterios para las buenas tácticas rebasan la cabeza de las personas porque son muy abstractos.
* Los miembros del equipo cambian, por defecto, a tácticas habituales o familiares (por ejemplo, firmemos una petición).
* Los equipos olvidan comprometerse con el ´contexto´ social y cultural de su gente, y producen tácticas aburridas y genéricas.
* Los miembros del equipo sugieren tácticas que pueden parecer interesantes, pero que no trabajan hacia la meta de la campaña.

**Mejores prácticas:**

* A medida que las personas sugieren posibles tácticas, compárelas con los criterios y realice alguna enseñanza para aclarar mejor lo que realmente significan los criterios.
* Fomente la creatividad y el pensamiento fuera de la caja. Recuerde a los miembros del grupo que las buenas tácticas son aquellas que su gente encontrará emocionantes.
* Trate de generar tantas ideas como sea posible antes de reducirlas a 3-4 tácticas viables, acordándose de referirse nuevamente a los criterios.

**PARTE 2: LÍNEA DE TIEMPO DE LA CAMPAÑA**

**DEBE AYUDAR A SU EQUIPO A:**

* Trabajar hacia atrás desde la meta estratégica y las tácticas de secuencia hasta los picos que crean capacidad a lo largo de la campaña.
* Asigne metas de participación para cada pico.
* Asigne fechas para cada pico de su campaña en una línea de tiempo realista.

**Retos comunes:**

* Los miembros del equipo proponen una secuencia de tácticas aleatoria, a menudo sin comprender lo que significa "creación de capacidad".
* Los miembros del equipo usan una variedad de tácticas sutiles para evitar la rendición de cuentas en relación con las metas de participación: son menos ambiciosos, eliminan números fantásticos, quieren "omitir los números" o dan un rango en lugar de comprometerse con una meta real.

**Mejores prácticas:**

* Recuerde a los participantes el ‘copo de nieve’ o use ejemplos concretos para ayudar a los miembros del equipo a comprender mejor como aumentará la participación en el transcurso de la campaña.
* Responsabilice a los miembros del equipo de pares a comprometerse con metas de participación específicas que están un poco fuera del alcance, pero que todavía son realistas.

**PARTE 3: VISUALIZACIÓN DEL INICIO DE LA CAMPAÑA**

**Debe ayudar a su equipo a:**

* Visualizar cómo se verá, sonará, sentirá y olerá el efecto de su campaña, permitiéndoles acceder emocionalmente a un principio energizante del trabajo de esta campaña.
* Pensar en el diseño táctico, de manera que el evento crea capacidad, logra la meta y motiva a los electores, mostrándoles su propia fuerza y ​​recursos.

**Retos comunes:**

* Los equipos a menudo se quedan sin tiempo para esta parte.
* Los miembros del equipo sienten que el ejercicio es muy sentimental o infantil para ellos.

**Mejores prácticas:**

* Si se está quedando sin tiempo, tal vez le resulte útil delegar esta parte a dos participantes para hacerlo rápidamente.
* Ayude a los participantes a acceder a sus facultades creativas e imaginativas, haciéndoles preguntas acerca de los detalles sensoriales.
* Mientras diseña un inicio divertido, recuerde a los miembros del equipo los criterios de las tácticas efectivas para fortalecer el aprendizaje previo.

**COACHING EN ACCIONES – MOVILIZACIÓN**



**Debe ayudar a su equipo a:**

* Practicar a movilizar a otros, usando las 4 C: Conexión, Contexto, Compromiso, Catapulta
* Practicar a establecer las metas de movilización.
* Apreciar una cultura de ‘aprendizaje a través de la acción’, informándoles acerca de la experiencia de las personas en la movilización y lo que fue efectivo y no fue efectivo.
* Apreciar los ‘números’ que implica la organización y su énfasis en metas/resultados concretos y medibles y la rendición de cuentas al colectivo.

**Retos comunes:**

* Los miembros del equipo se comprometen muy por encima o muy por debajo de sus metas de movilización.
* Los miembros del equipo al principio vacilan en salir y hablar con extraños acerca de su campaña.
* Los miembros del equipo evitan hacer una pregunta clara, y en cambio usan declaraciones de “evitación”. Por ejemplo, “Si puede venir, sería fantástico” o “Realmente espero que pueda hacerlo” o “¿Cree que podría considerar si quiere venir?”

**Mejores prácticas:**

* Oriente a los miembros de su equipo a comprometerse con metas realistas que están un poco fuera de su alcance.
* Modele la gran energía y el entusiasmo que se requieren para trabajar de lleno en este módulo con un espíritu competitivo y saludable.
* Nombre los desafíos que ve y entrene a los participantes a hacer preguntas más directas, por ejemplo, “¿Podemos contar con usted para que se una a nosotros?”