

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

MÓDULO 2:
AUTOCONOCIMIENTO



-EVOLUCIÓN-
ES CONMEBOL

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

2.1 Objetivos del liderazgo: Por qué y para qué lideramos

Continuando con el desarrollo de la temática del liderazgo femenino, en esta lectura desarrollaremos otro pilar fundamental a analizar y desarrollar, el autoconocimiento. Para ello realizaremos un maravilloso viaje al interior de cada una con el propósito de trabajar elementos fundamentales del ser.

Para comenzar, trabajaremos sobre las competencias conversacionales. Veamos, entonces, qué son.

“La inteligencia es la capacidad de aprender rápidamente. Competencia es la capacidad de actuar con sabiduría sobre la base de lo aprendido”.

Alfred Whitehead

Desde el punto de vista individual, la competencia conversacional es el componente conversacional del liderazgo. Podemos definirla como la medida de la capacidad de acción, como el conjunto integrado de conocimientos, habilidades y actitudes que posibilitan efectuar una acción o tener un desempeño efectivo en un contexto determinado.

Figura 1: Elementos de las competencias



Fuente: elaboración propia.

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

- El conocimiento es cognitivo, se posee la información necesaria y la capacidad de analizarla e interpretarla.
- Las habilidades abarcan las aptitudes, cualidades personales, destrezas físicas y capacidades intelectuales. En este constructo de las competencias pasamos del “saber” al “saber hacer”.
- Las actitudes inciden en la implementación del saber hacer. Al hablar de actitudes se incluyen componentes motivacionales y afectivos, la disposición del ánimo y el estado emocional.

Vale en este punto una aclaración importante: nadie es competente, en tanto la competencia no es una característica de personalidad o atributo innato. Las personas actúan en forma competente en algún dominio específico y en un contexto determinado. La competencia existe únicamente en la práctica, es decir que no solo se trata de tener conocimientos. Por ende, la describimos en términos de saber actuar, que es realizar el saber hacer en un ámbito (tiempo, lugar, modo) determinado que influye en la persona.

A continuación, veremos el concepto de competencia conversacional desde la mirada ontológica. Podemos definir el término conversación como un fenómeno complejo y multidimensional de la interacción humana. Desde el coaching ontológico se postula una noción más amplia de las conversaciones, que incluye otras distinciones y la intervención del lenguaje.

El coaching se fundamenta en postulados y principios que luego desarrollaremos. Ahora nos centraremos especialmente en el SER LIDER, quien tomará entrenamiento para un desplazamiento ontológico, buscando no solo el cambio, sino también la transformación.

Como definición, podemos decir que el coaching ontológico es el área del coaching que “busca acompañar los procesos transformacionales en / de otros desde una coherencia ontológica” (Alcaraz, 2017, <https://bit.ly/3kDIFMI>).

¿Y qué es coherencia ontológica? Es aquella en la que se integran diferentes dominios: el cuerpo, las emociones y el lenguaje; y la que consigue hacer de la disciplina del coaching un proceso enriquecedor que aportará el autoconocimiento que se aplicará en la práctica.

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

Postulados de la Ontología del Lenguaje

- Interpretamos a los seres humanos como seres lingüísticos.
- Interpretamos al lenguaje como generativo.
- Interpretamos que los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje. (Echeverría, 2005, <https://bit.ly/3hGCHqQ>).

Figura 2: Dominios del coaching



Fuente: elaboración propia.

Coherencia ontológica en los dominios CUERPO, EMOCIÓN y LENGUAJE

Quien “se es” se inventa en nuestras acciones y en las conversaciones que tenemos acerca de ellas.

“La coherencia ontológica se expresa en el ámbito intrapersonal. En estos tres dominios debe existir la coherencia y, “como lo que ocurre en un dominio repercute en el otro, se puede trabajar la reconstrucción y/o el diseño de uno a partir de otro” (Ochoa, 2017, <https://bit.ly/3kByF55>).

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

Video 1: ¿Qué es el Coaching Ontológico?, por Rafael Echeverría

Fuente: Newfield Consulting [nombre de usuario]. (S/d). *¿Qué es el Coaching Ontológico?, Por Rafael Echeverría* [Video de YouTube]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=kwUTMNxB_Gc

Lo haremos desde el lenguaje, que es la forma en que traducimos nuestras emociones. Éstas son afectadas directamente por nuestra corporalidad. “Esto significa que los tres dominios (cuerpo, emoción y lenguaje) interactúan entre sí, pero, de estos tres, es el lenguaje el que utilizamos para traducir los otros dos dominios” (Instituto Americano de Formación e Investigación, s.f., <https://bit.ly/2FJUHUj>).

Coherencia y liderazgo

“Varias encuestas señalan que la característica más buscada por las personas en el liderazgo es la coherencia, en el sentido de que un líder debe decir lo que hace y hacer lo que dice” (Persello, s.f., <https://bit.ly/2RGXD6r>).

“La Coherencia Ontológica implica hacerse cargo del “sí mismo” como protagonista, y también es la declaración de su estar siendo en el mundo, es decir de su razón de ser, tanto personal como profesional” (Anzorena, s.f.a, <https://bit.ly/3hLoB7y>).

Los seres humanos somos seres conversacionales

Logramos entender las posibilidades que somos capaces de articular en las conversaciones y la importancia del lenguaje, sustento en el diálogo. Buber señala que los humanos somos seres dialógicos. También nos ofrece la idea del triple eje que define el tipo de ser que somos, manifestándose en:

- la conversación con los demás;
- la conversación recursiva (conmigo mismo);
- la conversación con el misterio de la vida.

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

Todo lo que hacemos está condicionado por la calidad de nuestras conversaciones.

El arte de conversar con efectividad está relacionado con el desarrollo de las siguientes competencias:

- hablar con intención;
- escuchar en profundidad;
- indagar con maestría;
- entrar en sintonía;
- conversar de manera constructiva. (Consultora Integral en Liderazgo, 2012, <https://bit.ly/33NykFo>).

La importancia de hacer foco en las competencias conversacionales es desde donde partiremos para desarrollar de manera transversal la expresión del liderazgo, involucrando este ser lingüístico personal e interpersonal, y la habilidad y destreza para inspirar, guiar y facilitar el accionar de otros en un sentido determinado, generando un comportamiento colectivo orientado a un propósito compartido.

Uno de los aspectos centrales del liderazgo tiene que ver con el **hacer a través y con otros**, ampliando el conjunto de competencias conversacionales desde el ser individual para desplazarnos hacia la posibilidad de la zona de promesas que constituye el “nosotros” y que en este entrenamiento identificaremos como un sistema relacional más amplio que impacta en las competencias relacionales.

Veamos entonces qué son las competencias relacionales.

Las competencias relacionales se relacionan a cómo soy en el campo del otro y cómo construyo con el otro. En este saber hacer, se genera el contexto reflexivo y consciente de que las declaraciones y afirmaciones que entretijemos no son independientes ni individuales, sino que son fruto de un proceso relacional. Traeremos a este campo todo lo explorado y descubierto en la etapa anterior para tender y tejer nuevos vínculos apalancados en las ramificaciones de patrones de la matriz relacional a la cual se regresa y es parte la persona.

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

Se introduce la mirada relacional. No vemos solo a la persona como líder, sino a todo su tejido relacional y cómo se influyen y se enriquecen mutuamente. El construccionismo social nos hace conscientes de que no hay una sola verdad, sino múltiples perspectivas.

El principio construccionista es el conocimiento que tenemos, es decisivo para el desarrollo tanto personal como organizacional. La realidad se construye a través del lenguaje.

- Las palabras crean mundos.
- La realidad se crea a través del lenguaje.
- La relación entre las palabras y los mundos que construimos con ellas son negociables.
- El comportamiento y la actuación de la persona son afectados por y existen en una realidad construida socialmente.

La competencia relacional cobra gran importancia en las conversaciones generativas y positivas; facilita, además, un mejor liderazgo y trabajo en equipo. Es necesario considerar el poder impulsor de las imágenes para la consecución de lo que se quiera lograr en el nuevo liderazgo de mujeres en el deporte; articulando el propósito o sus sueños, activando nuevos circuitos neuronales, guiando y cambiando hábitos y comportamientos futuros: reconocer fortalezas y habilidades para construir, a partir de ellos, las declaraciones de posibilidades y las acciones que les llevarán hacia el logro de su anhelos y, de este modo, diseñar propuestas de un liderazgo de posibilidades elegidas e infinitas, en el devenir de un proceso de transformación personal.

Qué quiero liderar. Por qué quiero liderar. Para qué quiero liderar

Lo que preguntamos determina lo que encontramos.

Lo que encontramos determina cómo hablamos.

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

Cómo hablamos determina cómo imaginamos.

Cómo imaginamos juntos determina lo que logramos.

Para responder lo formulado en estos ítems guías, tenemos que abrirnos a un espacio de aprendizaje.

Antes de responder el qué, el por qué y el para qué liderar, hay que conocer qué observador se está siendo, para así dar comienzo a un proceso de aprendizaje que pueda instalar al líder en un espacio de estado inicial para visualizar el estado deseado.

Responder el “qué quiero” siendo consciente es un proceso que me llevará a un camino más empoderado para diseñar el transcurrir y que dará como resultante establecer un “para qué ser un líder poderoso y desafiante”. Cuando se ahonda en el autoconocimiento, los modos de llegar al futuro deseado (es decir, los cómo) fluyen y emergen solos, haciendo que este nuevo líder sea sustentable y se sostenga en el tiempo.

Figura 3: Procesos de aprendizaje

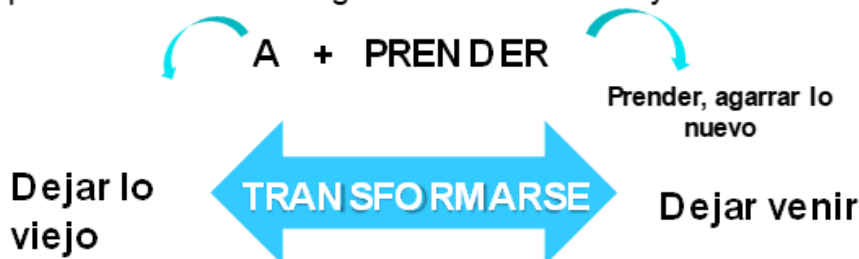
Proceso de Aprendizaje

¿Que entiendes por aprendizaje?

Aprendizaje tradicional → se basa en la acumulación de conocimiento



Aprendizaje transformacional → Proceso se adquiere destrezas y habilidades prácticas incorporando contenidos y adaptando nuevas estrategias de conocimiento y acción.



Fuente: elaboración propia.

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

Tal como se observa en la figura 3, en este proceso de aprendizaje que se abre existe relación directa con la forma en que se observa el mundo, las acciones que se emprenden y los resultados obtenidos.

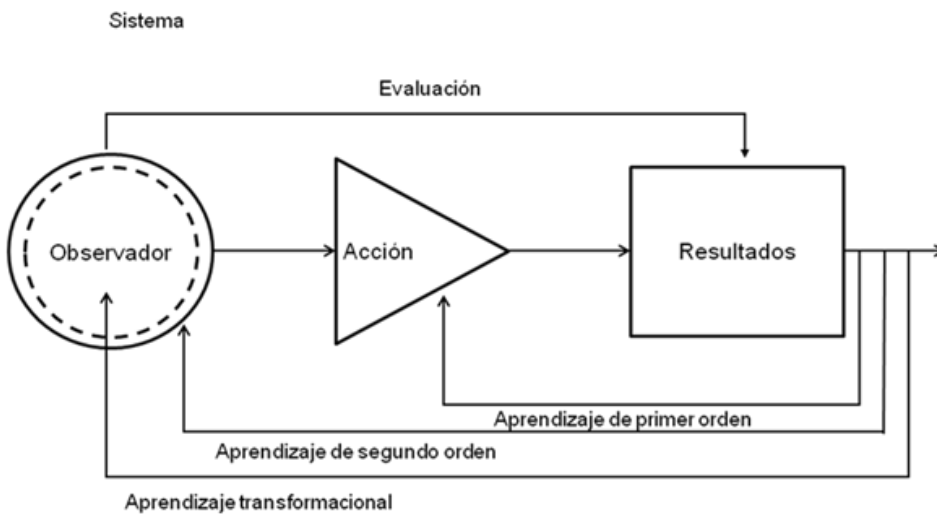
Cuando se evalúa que el resultado no es el esperado, se tiende a cambiar primero las acciones para alcanzar uno distinto.

Hay dos tipos de aprendizajes:

1. El primero va a la acción, buscando qué se debe hacer que no se hizo y qué se debe dejar de hacer (aprendizaje de primer orden). Éste se orienta a expandir la capacidad de acción, aunque a veces esto no es suficiente para modificar resultados, ya que produce más de lo mismo. En este caso, hay que modificar la manera de observar la situación, pasando al aprendizaje de segundo orden.
2. El segundo es un aprendizaje más profundo, que toca el núcleo básico de la forma de observar. Cuando tocamos ese núcleo es un **aprendizaje transformacional**, que procura incorporar nuevas distinciones y provoca un cambio en el observador. Se pretende que sea un observador diferente, que logre ver oportunidades, expandir percepciones y el modo de pensar y actuar. Se entra en el núcleo del observador, la forma propia y particular de ser y estar de cada individuo: creencias, valores, juicios y emociones, etcétera. El modo de ser que formó desde su cultura, su entorno social y su historia personal.

Figura 4: Reaprendiendo a aprender: Modelo OSAR

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE



Fuente: elaboración propia en base a Echeverría Rafael (2008).

El observador que interpreta

Se es el resultado de lo que se escucha, se siente a partir del bagaje aprendido. Este aprendizaje modifica a la persona a través de un cambio en su particular manera de ser. Al cambiar el tipo de observador que se es, puede suceder que discurran alternativas de acción que antes no se veían y que esta persona pueda resolver ahora lo que antes no podía. Desde el coaching se dice: *"si no lo puedes ver, no lo podrás intervenir"*.

¿Cómo somos nosotros? Somos una construcción lingüística de las historias que fabricamos sobre nosotros mismos, sobre el mundo, sobre los demás y sobre el futuro.

Primer principio del coaching ontológico

No sabemos cómo son las cosas, sino cómo las interpretamos.

Este principio del coaching ontológico implica abandonar la VERDAD. Dado que se vive en mundos interpretativos, no puede existir una única interpretación para todos los seres.

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

Figura 5: La interpretación



Fuente: elaboración propia.

Figura 6: Hechos e interpretaciones

Existen tantas realidades (hechos + interpretaciones) como personas hay en el mundo.



En el rol de líderes, se debe identificar que cada persona de nuestro equipo vive una determinada realidad personal.

Fuente: elaboración propia.

Espacio de reflexión y trabajo personal:

¿Qué líder estás siendo?

¿Qué líder quieres ser?

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

¿Para qué liderar?

Cómo construyo y aplico el poder

El poder en el líder se transforma en las competencias que desarrolla para su construcción. La disciplina del coaching sostiene que ese poder emerge del lenguaje, de las distinciones y del uso que se establece desde el interior. Hay comportamientos observables que le pertenecen al observador que se está siendo.

El hablar con poder está relacionado con advertir que hablar es actuar.

Segundo principio del coaching ontológico

Actuamos de acuerdo a cómo somos y somos de acuerdo a cómo actuamos.

El rol clave del lenguaje: descriptivo y generativo

- *Lenguaje descriptivo*: describe lo que se ve y existe.
- *Lenguaje generativo*: genera realidad. Primero existe la palabra y luego viene la acción. Hay un antes y un después de la palabra. ¿Cuántos “sí” se dicen que cambian vidas? Un sí a una pareja, un sí a un hijo, un sí a un trabajo, etcétera. El “sí” y el “no” son palabras declarativas que marcan un antes y un después, porque el mundo cambia al momento de pronunciarlas. Este lenguaje generativo (que genera realidad) hace que las cosas sucedan. **Se genera futuro a partir del lenguaje.**

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

A partir del lenguaje se generan relaciones, se arman estrategias, se toman decisiones. En esta acepción se centra el poder de un líder para transformar.

Figura 7: El lenguaje es acción



Fuente: s/d.

Nuevas conversaciones para construir poder

Los seres humanos poseemos potencialidades. Muchas veces se ignora la fuerza interior o la forma de acceder a ellas y desplegarlas en magnitud.

El proceso de desarrollo de autoliderazgo se relaciona con la expansión del poder personal y con la utilización de capacidades potenciales.

La palabra “poder” viene del latín *potere*, que significa “ser capaz de”. El poder está relacionado con el poder hacer, con la capacidad de acción y transformación, ya sea en forma tangible y efectiva como en forma potencial.

Poder personal y liderazgo

“Cada uno de nosotros debe asumir el rol del líder, asumiendo primero la responsabilidad de dirigir su propia vida, para luego interactuar con otras personas en el trabajo, en el hogar y en cualquier otro lugar.”

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

Deepak Chopra

Figura 8: El lenguaje

Solo porque el lenguaje sea gratis, no lo usemos de forma barata. Las palabras son poderosas y son propiedad mágica de los que saben cómo usarlas sabiamente.



Deepak Chopra

Palabras que Ustedes crean sean hermosas. Cuando las pronuncian, cuando las escuchan, cuando las ven escritas.

¿Qué ves?, ¿Qué oís?, ¿Qué sentís?

Fuente: Deepak Chopra, s/d.

Las acciones que hacemos con el lenguaje

Cuando hablamos, llegamos a la conclusión de que podemos detectar un conjunto específico y limitado de acciones que se repiten en todos los idiomas que se utilizan en el mundo. Así, se pueden identificar seis acciones universales realizadas a través del lenguaje, a las que llamamos “actos lingüísticos”.

Cuando hablamos, los seres humanos ejecutamos actos lingüísticos, éstos pueden ser:

- Afirmaciones
- Declaraciones
- Declaraciones fundamentales
- Juicios
- Pedidos
- Ofertas (al pedir u ofrecer, establecemos promesas y compromisos)

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

Figura 9: Las afirmaciones

AFIRMACIONES

- El habla como acción establece un vínculo entre la palabra y el mundo.
Si la palabra se adecua al mundo = hablamos de AFIRMACIÓN
- Descripciones: **No describen las cosas** como son... sino como las vemos e interpretamos. Los seres humanos observamos, según las distinciones que poseemos.

Verdaderas: podemos proporcionar un testigo que coincide con nuestras observaciones.

Falsas: cuando puede ser refutado por cualquier testigo que hubiese estado allí en esa ocasión.

< Hoy es **miércoles** > = afirmación

El compromiso social al **afirmar** es tener evidencia.

Fuente: elaboración propia.

Figura 10: Las declaraciones

DECLARACIONES

- Acto lingüístico por medio del cual generamos un nuevo mundo para nosotros y nuestro entorno.
- El mundo es transformado por el poder de la palabra.
- Aquello que se dice se transforma en realidad.

El compromiso social de las DECLARACIONES es, tener **autoridad** para darlas, que sean **válidas** y actuar conforme a lo declarado.

declaración
< Los declaro marido y mujer >

Inválidas; si no hay autoridad concedida las declaraciones no tienen validez.



Fuente: elaboración propia.

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

Figura 11: Las declaraciones fundamentales

DECLARACIONES FUNDAMENTALES

Declaraciones fundamentales asociadas a la dignidad de las personas.

Declaración del

No = autonomía y legitimidad como persona

BASTA = ponemos un final a un proceso

SI = aceptar - compromiso de actuar coherentemente con tal declaración

Ignorancia <**NO SE**> = se que no sé y me abro al aprendizaje "Ahora aprenderé".

Gratitud <**GRACIAS**> = por todo lo dado y el poder generativo del decir gracias "construimos con el otro".

<**PERDON**> = cuando no cumplimos con lo prometido – hay responsabilidad con independencia de la respuesta que obtengamos del otro / te pido perdón - perdón - te perdono.

<**AMOR**> = relación que construimos con el otro, de un mundo compartido fundado en vínculo de afectos.

Fuente: elaboración propia.

Figura 12: Los juicios


Juicios

Los juicios son opiniones.

Influyen en la creación de futuro.

Califican el mundo. La realidad que generan reside totalmente en la interpretación que proveen.

El juicio vive en la persona que lo formula, le pertenece al que lo emite.



Válidos e Inválidos; dependiendo de la autoridad que tenga la persona para hacerlos.

Fundados o Infundados; de acuerdo a las acciones ejecutadas en el pasado que usaremos para respaldarlos.

Fuente: elaboración propia.

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

Los juicios y su estructura de la temporalidad

A los juicios los hacemos en el presente, basados en el pasado, anticipando el futuro. Pero cualquier cosa que haya ocurrido en el pasado no necesariamente tiene que suceder en el futuro. El porvenir puede ser diferente.

Los líderes son responsables de diseñar el futuro y aprovechan los juicios para orientarse en medio de la incertidumbre. Deben evitar convertirse en prisioneros de sus juicios. Hay que conectar juicio y acción, puesto que modificar nuestros actos permite que cambien los juicios acerca de nosotros, creando una realidad diferente.

Espacio de reflexión y trabajo personal:

Trabajemos en distinguir el rol del lenguaje que genera poder en el líder, el lenguaje que estimula a la acción y el poder personal. Identifiquemos los actos lingüísticos en el poder de conversar y crear futuro.

¿Mis comportamientos y mis conversaciones me están vinculando hoy con el poder de la acción?

¿Lidero desde un lenguaje descriptivo o desde un lenguaje generativo?

¿Cómo me siento cuando lidero y cómo es mi sentir cuando me lideran?

¿Las conversaciones que mantengo abren o cierran posibilidades a mi ser líder?

¿Qué declaraciones tienes que hacer para estar alineada con el poder de liderazgo que quieres construir?

Cómo aplico el poder

Ya hablamos sobre la importancia del uso del lenguaje y la construcción del conversar interno, a través de algunas competencias vistas y vividas. Veremos ahora cómo aplicamos y hacemos uso de las mismas, con el objetivo de ampliar el poder de liderar a otros y con otros.

La competencia para coordinar acciones con otros tiene una importante incidencia en el quehacer de cualquier individuo y adquiere un carácter de trascendencia en el ejercicio del liderazgo.

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

Una de las dificultades que aparecen frecuentemente en la coordinación tiene que ver con las competencias para pedir y ofrecer. Coordinar acciones es algo cotidiano, lo hacemos en transparencia, pero muchas veces los compromisos no se cumplen debido a que los pedidos o las ofertas no están bien efectuados.

Hacer pedidos es una competencia

Es importante resaltar que los pedidos nacen de una carencia. Pedir implica reconocer que uno desea o necesita algo que puede obtener de manera más eficiente con la ayuda de otro.

Los pedidos exponen, hay que admitir, una necesidad. Esto hace que muchas personas no pidan o que pidan sin claridad.

El modelo mental corriente condiciona la autoestima a la capacidad de “valerse por sí mismo” o de “saberlo todo”.

Fredy Kofman

Figura 13: Elementos del pedido

<p>Elementos del pedido:</p> <p>Orador: persona que hace el pedido.</p> <p>Oyente: persona que recibe el pedido.</p> <p>Acción futura: acción que se requiere realizar para cumplir con el pedido.</p> <p>Factor tiempo: para cuando deseamos que el pedido sea cumplido.</p> <p>Condiciones de satisfacción: la forma como queremos que sea cumplido el pedido.</p>
--

Fuente: elaboración propia.

Figura 14: Inhibidores para hacer pedidos

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

Inhibidores para hacer pedidos

Ignorancia

No sabemos qué pedir: estamos tan poco relacionados con nosotros mismos, con nuestras necesidades.

Orgullo

No nos detenemos a pedir que se nos oriente o ayude. Nos convencemos de que podemos hacerlo solos, a la perfección y en el primer intento.

Miedo al rechazo, a que piensen que no podemos solos.

Creencias limitantes

Nos enseñaron a no pedir, que es mejor dar que recibir, que si el otro verdaderamente nos ama debe saber lo que necesitamos

Fuente: elaboración propia.

Cuando nos relacionamos a través de los pedidos, el oyente, por su parte, puede elegir legítimamente entre varias opciones de respuesta:

- **SÍ.** Está aceptando el compromiso. Quien pide debe asegurarse de que su interlocutor ha dicho sí a todos los elementos del pedido. Al aceptar; el oyente está prometiendo cumplir con todos los requerimientos especificados, es decir, con todas las condiciones de satisfacción.
- **NO.** Otra posible respuesta a un pedido es no. Aquí cabe preguntarse qué capacidad tienes de permitirle al otro decirte que no. Es importante, también, no perder de vista que cuando te dicen que no, solamente le están diciendo no a tu pedido, no a tu persona.
- **NEGOCIAR** las condiciones de satisfacción del pedido, es decir, contra ofertar. Por ejemplo: "Sí, pero a las 10 hs. ya tengo un compromiso, puede ser a las 12:00 hs."

Este negociar: "Sí, pero no ahora" o "Sí, pero no esa cantidad", es para continuar la conversación. El propósito es encontrar un punto de acuerdo para que la acción continúe, el resultado perseguido tenga posibilidad de suceder y el oyente pueda comprometerse ante el pedido.

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

Las ofertas

Con las ofertas ocurre lo mismo que con los pedidos, lo que cambia es el sujeto que ejecuta la acción.

Elementos

- Oferente
- Receptor
- Acción futura
- Factor tiempo
- Condiciones de satisfacción

Si alguien te ofrece su ayuda y tú la aceptas, eso es un contrato.

Diana Cooper

Tanto en los pedidos como en la oferta, necesitamos la aceptación del otro para que se establezcan las promesas.

Las promesas implican un compromiso mutuo y generan una nueva acción: es un acto de acción futura directa.

Figura 15: Pedido y oferta



HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

Fuente: elaboración propia.

La promesa se constituye en tres dominios:

1. **La sinceridad:** es la expresión que nos muestra la coherencia entre lo que se piensa y la promesa que se asume.
2. **La competencia:** es la capacidad de cumplir lo que se promete. Es competente quien tiene el conocimiento necesario para ejecutar la tarea.
3. **La responsabilidad:** es la respuesta al cumplimiento de los compromisos.

Espacio de reflexión y trabajo personal:

La idea es poder analizar cómo construimos y sustentamos nuestras relaciones y cuán efectivos somos al coordinar con otros.

¿Puedes pedir?

¿Esperas que los demás adivinen lo que quieres?

¿Identificas una creencia que te hace no pedir?

¿Tus pedidos son claros? ¿Cuáles de los elementos de hacer un pedido interpretas?
¿Tienes en la actualidad transparencia? ¿Dónde tiene que crecer tu ser líder para coordinar acciones con otros?

¿Cómo respondes al negociar?

Piensa en una relación importante o necesaria en la que no hubo o se rompió la confianza. Identifica en qué dominio ocurrió (sinceridad, competencia o responsabilidad). ¿Cuál fue tu responsabilidad en esta situación?

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

2.2 Liderazgo interno e inteligencia emocional

Descubriendo tu poder y tu liderazgo interno. Cómo aplicarlo y potenciarlo

Ninguna criatura puede volar con una sola ala. El liderazgo ejemplar requiere de la adecuada combinación entre el corazón y la cabeza, entre el sentimiento y el pensamiento. Estas son las dos alas que permiten volar a un líder.

Daniel Goleman

Comenzaremos con hacer foco en el concepto de “liderazgo”, más que en la idea de líder. Hablaremos de liderazgo como una actividad que se puede desarrollar teniendo en cuenta que siempre es situacional.

Por lo tanto, priorizamos el estudio del liderazgo por sobre el análisis de los líderes, nos abrimos a una perspectiva que aborda el comportamiento y las actitudes que caracterizan el actuar competente, tanto conversacional (yo) como relacional (sistema /colectivo), desde el liderazgo.

Ahora bien, ¿desde qué paradigma liderar? Mucho se ha hablado de liderazgo. La mayoría de las teorías abordan la problemática haciendo foco en el tema de la influencia.

El Diccionario de Ciencias de la Conducta define al liderazgo como “las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”. (Jaramillo, 2009, <https://bit.ly/2ZTP2IE>).

Veamos otras definiciones:

“El liderazgo es un intento de influencia interpersonal dirigido a través del proceso de comunicación al logro de una o varias metas”. (Jaramillo, 2009, <https://bit.ly/2ZTP2IE>).

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

“Es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común”. (Jaramillo, 2009, <https://bit.ly/2ZTP2IE>).

Estos son enfoques fundados en el paradigma de la influencia, que lleva implícita la creencia de que liderar es influir para hacer que el otro haga lo que yo quiero.

El paradigma de la influencia está basado en una concepción conductista y en una ética de la manipulación y, si bien sigue teniendo vigencia y seguidores, ha demostrado ineffectividad con respecto a los nuevos desafíos del liderazgo.

¿Cómo aplico y/o lo potencio mi liderazgo interno?

El autoconocimiento me desprende de la idea de influenciar para gestionar desde el conocimiento, lo que implica movilizar los saberes, la iniciativa, la creatividad y la energía colectiva en pos de objetivos a determinar.

Pensemos, entonces, en un liderazgo desde un paradigma del desarrollo personal, generando propósito y haciendo que las competencias hasta ahora entrenadas empiecen a cobrar sentido y se genere una nueva concepción de pasión y entusiasmo. Nos adentremos en otros paradigmas de liderazgos.

Paradigma de los valores en el liderazgo: aquí ponemos foco en el para qué. Supone que la condición de líder de una persona es el poder formal o informal que ejerce. Se centra en acciones y/o conductas de acuerdo con los objetivos de quien lidera.

Ronald Heifetz, aborda esta cuestión señalando que: “Por lo general se considera que todas estas teorías están libres de valores, pero lo cierto es que sus valores están ocultos. El hecho de que la teoría sitúe a Hitler en la misma clasificación general que a Gandhi o a Lincoln, no hace que la teoría esté libre de valores. Por el contrario, simplemente deja implícito su valor central: la influencia. (Anzorena, s.f. b, <https://bit.ly/2Hjdq9J>).

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

Despojados de valores, estos enfoques de liderazgo dan cuenta de por qué en forma corriente escuchamos hablar de manera indistinta de líder político, líder religioso, líder de la banda de asaltantes o líder de una “barra brava”, como si el liderazgo no implicara valores o conductas éticas. “El liderazgo promueve implícitamente la influencia como valor orientador, perpetuando la confusión entre medios y fines” (Anzorena, s.f. b, <https://bit.ly/2Hjdq9J>).

En nuestra concepción, crear la autoridad de un líder desde la influencia no califica como liderazgo, por eso nuestra propuesta se basa en el paradigma del desarrollo personal, que entiende que desde el autoconocimiento se despliega el potencial individual y colectivo como hecho distintivo del liderazgo y su accionar coherente con los valores que conllevan estos otros propósitos.

Espacio de reflexión y trabajo personal:

¿Desde qué paradigmas has recibido liderazgo?

¿Desde dónde eliges liderarte?

¿Desde qué paradigma lideras hoy?

¿Cuánto y para qué imitar a tu líder?

¿Qué declaración puede acompañarte a renunciar cuando lideras desde el influir?

Las barreras internas y externas. Barreras culturales. Cómo superarlas

En 1951, se realizó un inventario sobre cualidades que debía reunir un administrativo para considerarse excelente. Entre estas se destacaban la pulcritud, la buena imagen personal y la puntualidad. Pero quizá la más problemática era la última cualidad, que decía textualmente: “contar con una esposa agradable en el caso que se quiera promocionar”. Evidentemente no se consideraba la alternativa de que el puesto fuera para la mujer, colocada en un espacio de desigualdad e irrelevante. Eran otros tiempos, hemos tenido muchos avances en algunos terrenos en Occidente, uno de los más importantes fue el de la incorporación de la mujer a las esferas del poder social y económico.

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

Hoy, para la mujer, todo pasó a tener un tono competitivo, en lo personal (quizás con su imagen, con sus creencias), en lo laboral (un puesto directivo, la carrera profesional), en la pareja (complemento y atender requerimientos de compañera, mamá, etcétera). La mujer desafía diversas barreras para crear condiciones de un entorno que evite la dualidad familia vs. trabajo-carrera profesional.

Se aventura un cambio de paradigma de valoración vital para la mujer, a sabiendas de que hay aún un gran margen de mejora en este campo que beneficiará no solo a la mujer sino a toda la sociedad.

Analizaremos el tema de las barreras internas y externas (socioculturales) que obstaculizan el desarrollo del talento femenino. A estas barreras se las denomina techo de cristal y techo de cemento. De esto habla un estudio realizado en Madrid por TNS y promovido por Activia, con el apoyo de la directora del Centro Internacional de Investigación I WIL (Women in Leadership) y titular de la Cátedra Mujer y Liderazgo de IESE, Nuria Chinchilla.

El documento analiza en profundidad la tipología de causas y barreras que impiden el desarrollo del talento de las mujeres y devela que, además de los frenos sociales y culturales que actúan como barreras invisibles, existen también frenos internos que obstaculizan el desarrollo de todo su potencial, como la falta de sintonía con ellas mismas, la falta de confianza y la autocrítica. (La información, 2016, <https://bit.ly/3hO1z03>).

- **Barreras externas:** también llamadas techos de cristal, son todas las barreras socioculturales.
- **Barreras internas:** también llamadas techos de cemento, son los frenos debido a la falta de autoconfianza y miedo al fracaso. En el estudio mencionado, varias mujeres manifestaron no sentirse bien por dentro e incurrir frecuentemente en el exceso de autocrítica.

Chinchilla dice: “Todo talento que no se sabe reconocer, no se sabe utilizar y, por lo tanto, está infravalorado” (La información, 2016, <https://bit.ly/3hO1z03>). La autora ha hecho alusión a una serie de barreras externas que conforman el techo de cristal, entre ellos:

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

El concepto masculino del éxito basado en aspectos cortoplacistas y numéricos, los estereotipos del siglo pasado que hay que superar, la discriminación que sufren aquellas mujeres con personas dependientes a su cargo, como menores o mayores, o los problemas para conciliar debido a las extensas jornadas laborales.

El estudio señala que el 72% de las encuestadas declara que la comprensión masculina del éxito es el principal freno para el desarrollo de su talento. Además, un 60% hace alusión a la discriminación por maternidad y "cuatro de cada diez mujeres de entre 35 y 40 años temen perder su trabajo al ser madres o reconocen sentir miedo a que su carrera se estanque o acabe a causa de su maternidad". (La información, 2016, <https://bit.ly/3hO1z03>).

Cómo superar las barreras

Desde las competencias hasta aquí adquiridas, cambiaremos la declaración de superarlas (lenguaje de carencia) para hacer una declaración provocadora y desafiante: gestionarlas. Seguramente desde este accionar lingüístico (lenguaje de abundancia) se pueda empoderar el liderazgo de la mujer en todos los ámbitos para todo lo que queda aún por hacer.

Liderar no tiene que ver con poner paréntesis a la feminidad, sino hacer consciente las competencias que, como se sabe, son valoradas, como la confiabilidad, la integridad y la credibilidad que suma el género femenino.

La historia, con sus numerosos obstáculos, ha influido negativamente en el desarrollo de la mujer y ha condicionado su papel en la sociedad. El principal de ellos es un sesgo masculino inconsciente y generalizado que resulta difícil de erradicar en las prácticas cotidianas por ser omnipresente en la visión de la realidad por parte de todos (ellos y ellas). Se daba ya en la era industrial, cuando el rol de la mujer estaba focalizado en el ámbito de la familia. Frente a este impedimento, la mujer es completamente consciente de que su incorporación a la sociedad no se puede realizar mediante una política de desplazamiento, relegando a los hombres a otros puestos o, simplemente, sustituyéndolos. Por el contrario, resulta enriquecedor para todos fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, basado en la visión complementaria y sinérgica de hombres y mujeres.

Transformar desde el lenguaje esta concepción ya ha traído a la mujer nuevos cambios, como el liderarse desde adentro para poder luego liderar el afuera.

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

Cuando las barreras están dentro, ganan la falta de confianza, el perfeccionismo o el miedo al fracaso, el sentimiento de no merecer y pensar que se carece de las capacidades para desarrollarse.

La idea masculinizada del triunfo, basada en el poder, el dinero y los resultados visibles y cuantificables (éxito externo), choca con una concepción más amplia y femenina del logro: la felicidad humana y el bienestar interior.

Video 2: Mujeres que cambiaron la historia del deporte | #8M

Fuente: Deporteros Mx [nombre de usuario]. (8 de marzo de 2019). *MUJERES QUE CAMBIARON LA HISTORIA DEL DEPORTE | #8M* [Video de YouTube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=AMSbOSrf2qo>

Fortalecimiento del yo y del ser mujer

Claves para el cambio de paradigma

La autora de este artículo presentó ante la ONU varias propuestas. Aquí tomaremos la de las “3 efes” (familia, feminidad y flexibilidad) y las utilizaremos como criterios a analizar. En la toma de decisiones empresariales, políticas o legislativas, se irán desarrollando en todos los ámbitos las seis ces requeridas para construir una sociedad más humana, eficiente y sostenible. Para pensar a futuro una sociedad inclusiva, empresas competitivas, familias fuertes y personas felices.

Una propuesta de mejora sostenible

La primera F es la de feminidad: abrir el ojo femenino, a fin de enfocar con mayor nitidez los retos y las alternativas de solución. La segunda F es la de familia, un aspecto crucial en la vida. La tercera F es la de flexibilidad, imprescindible para dirigir a las personas según sus necesidades cambiantes en las diferentes etapas vitales.

Extrapolamos esta mirada para incorporar todo lo aprendido hasta aquí y avanzar seguramente en propias expresiones/acciones que conjuntamente con el desarrollo de las competencias (tanto conversacionales como relacionales) podremos empezar a diseñar para

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

alcanzar los logros que cada una, en su rol de mujer líder, desea concretar, impactando en un sistema y poniendo un sello propio a un saber hacer desde este nuevo ser.

No es superar, es gestionar desde el empoderamiento. La mujer liderando y siendo agente de cambio puede repensar y rediseñar espacios de educación, empresas, legislaciones, valores y roles familiares; dando prioridad a una vida de bienestar.

Espacio de reflexión y trabajo personal

¿Qué hiciste para llegar a plasmar tu sueño?

¿Qué viste crecer en tus competencias conversacionales como líder?

¿Quiénes te acompañan a hacerlo realidad?

¿Qué compromisos diseñarás para hacer realidad tu imagen de líder que emergió del sueño?

Inteligencia emocional en mi ser líder mujer

Alinear cuerpo y mente para sentirse bien y capaces de alcanzar nuestro máximo potencial y encontrar la sintonía con una misma es esencial para el desarrollo del talento y del ser líder. De ahora en más, siendo y estando presentes en las competencias entrenadas, abrazaremos el tema final: la inteligencia emocional. Entonces, estaremos listas para dar el salto al desarrollo personal de un nuevo liderazgo de mujeres en el deporte.

La tarea principal de un líder, alentar un clima de cooperación y confianza, solo podrá ejecutarse mediante la inteligencia emocional.

Los cuatro dominios

- Conciencia de uno mismo
- Autogestión
- Consciencia social
- Gestión de las relaciones

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

Estas competencias están interrelacionadas, es una relación que se puede resumir en que la autoconciencia constituye el fundamento de las demás competencias, posibilitando la empatía y la gestión de uno mismo. La adecuada combinación de estas dos últimas permite la gestión eficaz de las relaciones.

“El resultado de la conciencia de uno mismo constituye el fundamento esencial del liderazgo emocionalmente inteligente. Si [la líder] no reconoce sus propias emociones, difícilmente pueda gestionarlas y comprenderlas en los demás” (Feminismo Inc., s.f., <https://bit.ly/2FZFjTK>).

“Los líderes conscientes de sí mismos permanecen en contacto con sus señales internas y se dan cuenta del modo en que sus sentimientos les afectan e influyen en su rendimiento” (Dilectus, 2015, <https://bit.ly/2RL17oz>). En este punto es fundamental la empatía, es decir, la capacidad de experimentar lo que otra persona siente.

Para llegar a ser un buen líder resulta fundamental considerar la resonancia que se asienta en la conciencia social, especialmente la empatía, es decir, la capacidad de escuchar y tener en cuenta el punto de vista de los demás. Empatizar le permite al líder detectar los vínculos emocionales para alinear su mensaje y, así, sincronizar.

Video 3: El poder de las mujeres en el deporte y en la vida | Amaya Valdemoro | TEDxBarcelonaWomen

Fuente: TEDx Talks. [nombre de usuario]. (31 de julio de 2015). *El poder de las mujeres en el deporte y en la vida | Amaya Valdemoro | TEDxBarcelonaWomen* [Video de YouTube].

Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=vEHP3LTKfqq>

Competencias emocionales: ¿cómo gestionar nuestras emociones y estado de ánimo?

Figura 16: Las emociones

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE



Fuente: ELSA Punset, s/d.

Las emociones:

- predisponen para la acción;
- aparecen de forma repentina y súbita;
- son específicas y reactivas;
- se transitan, no se controlan ni se reprimen (se gestionan).

Video 4: NUESTRA ACTITUD EL MOTOR DE LA TRANSFORMACIÓN - ÁLEX ROVIRA

Fuente: Rovira Celma, A. [nombre de usuario]. (9 oct. 2017). *NUESTRA ACTITUD EL MOTOR DE LA TRANSFORMACIÓN - ÁLEX ROVIRA* [Video de YouTube]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=fw9CiFEQ-zA&ab_channel=%C3%81lexRoviraCelma

A continuación, veamos seis emociones básicas.

Figura 17: Emociones positivas

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

Alegría	Placer – júbilo – ilusión – optimismo – entusiasmo – euforia – contentura – diversión – humor – éxito – moral alta.
Felicidad	Bienestar – armonía – equilibrio – plenitud – tranquilidad – paz interior – relajación – serenidad – placidez – gozo – satisfacción.
Amor	Aceptación – deseo – respeta – admiración – enamoramiento – ternura – cariño – amabilidad – afecto – empatía – cordialidad – solidaridad – gratitud – interés – compasión.

Fuente: elaboración propia.

Figura 18: Emociones negativas

Tristeza	Amargura – decepción – depresión – disgusto – desconsuelo – pesar – pena – duelo – dolor – sufrimiento – aburrimiento – pesimismo – desaliento – melancolía – nostalgia – soledad.
Ira	Agresividad – tensión – resentimiento – frialdad – fastidia – malhumor – antipatía – envidia – celos – importancia – indignación – rabia – enfado – furia – rencor – odio – hostilidad.
Miedo	Temor – horror – terror – pánico – pavor – susto – alarma – fobia – vulnerabilidad – espanto.

Fuente: elaboración propia.

Estado de ánimo:

- Aparece cuando la emoción perdura en el tiempo.
- Nos acompaña y no nos damos cuenta.
- Se puede rediseñar al identificarlo.
- No lo elegimos ni lo controlamos, solo estamos en él.

Figura 19: Emoción y estado de ánimo

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

Distinguir:

Emoción y estado de ánimo

Lo distingue la “experiencia que lo genera”

Emoción es un **suceso inesperado**

Se gatilla (alegría – rabia – miedo)

Estados de ánimo **enmarcan conductas**

(desde donde accionemos, actuamos y nos comportamos)

Estados de ánimo básicos:

Resentimiento / Paz – Aceptación /
Resignación / Ambición

Lo que comienza como una emoción, por un acontecimiento, puede convertirse en un estado de ánimo.

Fuente: elaboración propia.

Para finalizar, veamos algunos estados de ánimos básicos:

- **Resentimiento:** (víctima) restringe posibilidades de acción.
- **Paz:** armonía, posibilidades que nos fueron cerradas (no está en nuestras manos cambiar).
- **Resignación:** no puede ser cambiado / nada va a cambiar.
- **Ambición:** espacio de intervención (acción), ver posibilidades donde otros no las ven.

Nuestros estados de ánimo conforman el mundo en el que vivimos (cómo lo interpretamos). Nos asisten para ir a la acción.

Espacio de reflexión y trabajo personal

¿Identificas cuando tienes una emoción o estás en un estado de ánimo?

¿Esperas que los demás adivinen lo que quieres?

¿Cómo me siento? ¿Por qué me siento así?

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

¿Cómo estoy manifestando lo que estoy sintiendo?

¿Esta emoción me ayuda a ser líder? ¿Qué estrategia puedo aplicar para mantenerla? O bien, ¿qué puedo hacer para cambiarla y sentirme mejor?

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PARA MUJERES EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

Referencias

Anzorena, O. (s.f.a). Las competencias profesionales del coach ontológico. Recuperado de <https://www.ficop.org/bibliotecaficop/159-las-competencias-profesionales-del-coach-ontologico>

Anzorena, O. (s.f.b). Líder-Coach El Liderazgo como desarrollo de líderes. Recuperado <https://dpoconsulting.com/lider-coach-el-liderazgo-como-desarrollo-de-lideres/>

Dilectus (2015). Inteligencia emocional del líder: Conciencia de uno mismo, parte I. Recuperado de <http://dilectus.net/inteligencia-emocional-del-lider-conciencia-de-uno-mismo-parte-1/>

Echeverría, R. (2005). Ontología del Lenguaje. Recuperado de <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbmVxb211bmljYW5kb25vc290cmF2ZXp8Z3g6NjJiMjRmY2lyOGFmNTIxMg>

Feminismo Inc. (s.f.). Liderazgo femenino. Recuperado de <https://feminismoinc.org/2016/06/las-lideres-resonantes-crean-mas-resumen-del-libro-de-goleman-boyatzis-y-mc-kee.html>

Jaramillo, E. (2009). Diccionario de noventa términos de importancia para la psicología. Recuperado de https://www.academia.edu/24792758/Diccionario_de_90_t%C3%A9rminos_de_importancia_para_la_psicolog%C3%ADa?auto=download

Instituto Americano de Formación e Investigación. (s.f.). Principios y postulados del coaching ontológico. Recuperado de <https://www.pnliafi.com.ar/principios-y-postulados-coaching-ontologico/>

La información (2016). El techo que se autoimponen las mujeres es de cemento, mucho peor que el de cristal. Recuperado de https://www.lainformacion.com/espana/barreras-autoimponen-cemento-evolucion-talento_0_955705763.html

Ochoa, M.G. (2017). Coaching Ontológico: Lenguaje, Cuerpo y Emociones en Total Coherencia. Recuperado de <https://www.capsulasdevidafeliz.com/coaching-ontologico-lenguaje-cuerpo-y-emociones-en-total-coherencia/>

Persello, A. (s.f.). Qué es la coherencia. Recuperado de <https://www.pnliafi.com.ar/que-es-coherencia/>