noviembre 2014

13

cuadernos de coaching

Inspirar para Transformar

Es una publicación de:

ICF International Coach Federation
Spain Charter Chapter

Director Editorial:
Jordi Vilá

Consejo Editorial:
Marisol Arribas
Cris Moltó
Teresa Moreno
Jesús Rodríguez
Montse Sans

Secretaria de Redacción:
Conchi González Ríos
redaccion@cuadernosdecoaching.com

Redacción, Marketing y Publicidad:
ICF España
info@icf-es.com
Tel.: 91 702 06 06

Foto de Portada:
Dollar Photo Club

Diseño:
Victor Tavera

Es una Publicación de:
ICF International Coach Federation
Spain Charter Chapter

Hasta luego, gracias por estos maravillosos años

Jordi Vilá
Director Editorial

Ya están aquí de nuevo las Jornadas, y ya son las novenas aunque esta vez traen consigo algunas diferencias significativas, como es el hecho de que se desarrollen conjuntamente en Madrid y Barcelona con tan solo una semana de distancia, a fin de poder aprovechar el conocimiento y experiencia de ponentes y talleristas que, a buen seguro, nos dejarán ese sabor que proporciona el buen hacer.

Me vais a disculpar en esta ocasión por no citar a todos los protagonistas, ya que faltaría lugar en este espacio para desgranar una lista con diecisiete nombres, no obstante, en este nuevo número encontraréis artículos de algunos de ellos.

Inspirar para transformar, ese es el lema de las Jornadas y también el de este número de Cuadernos de Coaching, nuestra revista, y es que difícilmente se producirá esa transformación en nuestros clientes si no hay una inspiración verdadera, algo por lo que todos nosotros trabajamos incansablemente acompañando a nuestros clientes.

Quiero utilizar este espacio para despedirme de vosotros, queridos lectores, compañeros, clientes y apasionados del coaching. En 2010 me incorporaba a esta redacción con la Coordinación de Silvia Guarnieri (de quien por cierto publicamos artículo en este número) y, dos años después, sustituía a Emilio Arsuaga en la Dirección Editorial.

Han sido años maravillosos, viendo crecimientos exponenciales en nuestra pasión, nuestras ganas y ¿por qué no decirlo?, nuestro crecimiento, como personas, como coaches y como revista.

Por aquí han pasado personas maravillosas, como las que hay ahora y como las que, sin duda, nos habrán de ir relevando. Todos nosotros hemos tenido el privilegio de trabajar para el colectivo de coaches y su entorno, y eso es algo que simplemente me ha llenado.

ICF nos acoge a todos, nos da el paraguas bajo el que cobijarnos y nos une por igual para que no olvidemos que ICF somos todos y cada uno de nosotros sin excepción, además de una organización que afortunadamente lo es gracias a unas personas que lo son y a unos profesionales que hemos hecho –y hacemos cada día- de esta profesión una filosofía de Vida con mayúsculas.

A todos gracias y hasta siempre.

Sumario

- ICF España reta a "inspirar para transformar" con Coaching 03
- Por dónde camina el coaching....04
- Neurociencia y coaching: el impacto del coaching en los tres cerebros del líder 08
- Educando para Emprender: Del Pensamiento Extraordinario al SuperLogro 11
- Presencia transformacional: Liderazgo y Coaching por un mundo en rápida transformación 14
- "Super-Visión"™.....17
- ¿Qué entendemos por "proceso del sistema" en coaching sistémico?.....20
- Cuando el coach se adapta a sus clientes.....23
- El camino del coach para activar el ADN de un equipo 26
- Ten valor para tener valor 29
- Directorio del Coach/Coach Mentor.....31
- Próximas Conferencias ICF España.....31

IX Jornadas Profesionales del Coaching

ICF España reta a "inspirar para transformar" con Coaching

Destacados expertos internacionales impartirán ponencias magistrales sobre áreas novedosas en las que el Coaching está participando y de las que está extrayendo aprendizaje

La International Coach Federation (ICF España) va a celebrar en los próximos días sus IX Jornadas Profesionales del Coaching que como novedad y por primera vez se celebrarán **en Madrid**, con la colaboración de la Fundación Universitaria San Pablo CEU, **y Barcelona**, en el hotel NH Collection Constanza, durante los días 13 y 20 de noviembre respectivamente, con el objetivo de acercar más aún si cabe el coaching de Calidad a todos los profesionales implicados y reunir en un mismo espacio a coaches certificados y especialistas en talento, dirección, recursos humanos, así como a empresas e instituciones que contratan de manera habitual estos servicios para sus equipos y personal.

Estas IX Jornadas Profesionales constituyen el punto de referencia del Coaching en España, ya que representan una aportación única e incuestionable para el avance, progreso y posicionamiento de esta profesión en auge, y contar con el respaldo y diseño de la mayor asociación mundial de coaches del mundo, ICF.

El lema elegido y bajo el que todas las ponencias y talleres se desarrollarán es **"Inspirar para Transformar"**, con el fin de que se añadan y exploren nuevas perspectivas retadoras, aspectos e ingredientes clave del liderazgo y se evidencien cómo los procesos de Coaching ayudan a los líderes a movilizar recursos, desarrollar habilidades y competencias, potenciar visiones, misiones y valores compartidos, motivar e impulsar personas, equipos profesionales y organizaciones enteras, en definitiva, una transformación que se produce cuando se modifican los paradigmas y se ponen en acción.

Algunos de los temas que se abordarán virarán desde una perspectiva humanista a una científica, como por ejemplo las posibles dinámicas o leyes que rigen la vida de los equipos y de los grupos, invisibles en muchas ocasiones para sus componentes; la neurociencia y su importancia en el desarrollo del líder; el significado de la apuesta de las empresas por mantener un nivel de felicidad entre sus empleados; o incluso cómo la educación marca el desarrollo del emprendimiento.

Jesús Rodríguez, presidente de ICF España, señala que *"por el nivel de los ponentes internacionales, talleristas y la calidad del programa ofertado, las **IX Jornadas Profesionales de ICF España** constituyen una oportunidad única para aprender, crecer personal y profesionalmente y reafirmarnos en la creencia de que cualquier cambio a nivel individual, organizacional y social empieza por confiar en las personas e invertir en su desarrollo"*.

Desde luego, lograr reunir a expertos internacionales de la talla Vikki Brock, Gregory Cajina, Alan Seale o Kathryn Pope; dos "Conversaciones de Coaching" con cuatro MCCs como Luis Carchak, Alfonso Medina, Jorge Salinas y Siraj Bechich; seis talleres eminentemente prácticos; y la fuerza y la palabra inspiradora de Sor Lucía, convierten a estas IX Jornadas en el evento más importante de 2014 para *aprender, crecer personal y profesionalmente y reafirmarse en la creencia de que cualquier cambio a nivel individual, organizacional y social empieza por confiar en las personas e invertir en su desarrollo*, y todo ello bajo el paraguas del Coaching de Calidad de ICF.

Por dónde camina el COACHING

Redacción CdC

Acumulan juntos más de 20.000 horas profesionales de ejercicio del Coaching. Si buscáramos una comparativa podríamos decir que esas horas suponen lo que la neurociencia marca para crear una obra maestra. ¿Qué obra más genial y única que poder acompañar al desarrollo personal y profesional de las personas? Estar presente en ese momento mágico en el que el coachee descubre algo de sí mismo que desconocía, su potencial, su fuerza, su trasformación... es a lo que han dedicado los últimos años de sus vidas.

Por ello, desde Cuadernos de Coaching hemos considerado que sería interesante conocer la opinión de los MCC (Master Certified Coach, Master Coach Certificado) que hay en España y que, simplemente por ello, constituyen un referente en el Coaching a nivel nacional. Generosamente, y sabiamente por sus respuestas, ocho de estos coaches (en España hay once) han repasado cómo visualizan la profesión, su experiencia en el día a día y sobre todo cómo se debería abordar el desarrollo y retos futuros de la profesión.

Iniciábamos nuestro cuestionario sobre el Coaching como profesión y su reconocimiento por la sociedad. Por lo que reluce de sus respuestas, el Coaching ya es una profesión, y tal y como apunta **Viviane Launer** *"el concepto de profesión se opone al de afición, y el de profesional al de aficionado (...) es una profesión porque requiere de un conocimiento y de una formación especializada, porque está autorregulada por asociaciones profesionales y porque tiene unas competencias definidas, así como un código deontológico"*. **Silvia Guarnieri**, que no tiene ninguna duda al respecto, sí señala que *"todavía queda mucho camino por recorrer, sin embargo, no es igual que hace 10 años"*. **Hernán Cerna** se suma a esto afirmando *"todavía precisa de un proceso mayor de maduración para consolidarse (...) porque hay personas sin preparación ejerciendo que desacreditan la profesión en sí"*.

> "El reconocimiento y profesionalidad de instituciones como ICF, y sus certificaciones internacionales, permite que nuestros clientes puedan tener mayor certeza de a quien están contratando"

Por otra parte, **José Luis Menéndez** considera que en menos de 10 años estará regulada oficialmente y **Siraj Bechich** apunta que, aunque está en vías de constituirse como una profesión reconocida por la sociedad (pero lejos de las clásicas) *"sí somos una disciplina conocida en ciertos ámbitos profesionales y en el mundo del desarrollo personal"*.

Respecto al reconocimiento en los espacios donde colaboran, afirman que en líneas generales sí lo está sobre todo en el ámbito empresarial *"donde, a estas alturas, apenas un puñado de escépticos dudan en reconocer el valor que el Coaching aporta"*, matiza **Jorge Salinas**. En lo que acaban encontrándose es en el reconocimiento y profesionalidad de instituciones como ICF, y sus certificaciones internacionales porque *"permite que nuestros clientes puedan tener mayor certeza de a quien están contratando"* señala **Cerna**.

Al preguntar sobre si los coachees conocen o saben lo que pueden esperar de su coach o de su proceso, vuelve a salir el recurrente tema del intrusismo y el desconocimiento. **Lupita Volio** afirma que *"no siempre, ya que al haber tanto intrusismo, los parámetros de nuestra profesión no quedan siempre lo claro y consistente que desearíamos"*. Por su parte **Jorge Salinas** señala (apoyando esta idea) que la sociedad en general *"está contaminada*

> "Establecer el acuerdo: el coach lo explica con claridad y ambos firman un contrato de Coaching, quien no comience de esta forma, explicitado en el Código Deontológico de la ICF, no hace Coaching"

por la avalancha de programas y referencias intrusas". Un apunte que también puede tener que ver con ello es en lo que convienen **Bechich** y **Cerna,** ya que como se proviene de un espacio de instrucción a veces se confunde con el mentoring o la consultoría.

En lo que coinciden es en la importancia de establecer el marco o el acuerdo y **Luis Carchak** es categórico al respecto, ya que concede toda la importancia en este aspecto al coach, porque antes de iniciar el proceso *"el coach explica esto con claridad y ambos firman un contrato de Coaching (…) quien no comience de esta forma, explicitado en el Código Deontológico de la ICF, no hace Coaching"*.

Demandas del coachee

CdC proponía a estos ocho MCCs que nos hicieran un ejercicio de generalización para responder a la pregunta de qué es lo que solicitan los coachees cuando contratan un proceso y ante esto hemos visto que es muy difícil realizarlo. **Menéndez** apunta que *"de lo que demandan a lo que finalmente buscan y encuentran, hay un trecho en la mayoría de la situaciones"*. A esto se une lo que remarca **Jorge Salinas** y es que algunos no saben *"qué esperar del proceso en un principio"* y, por tanto, invocan soluciones de diferente tipo que, una vez clarificado en los acuerdos *"para gestionar las expectativas, aparecen los elementos en concreto que les gustaría trabajar"*.

Siraj Bechich distingue también en dos grandes condiciones y sirve tanto para el Coaching personal como para el ejecutivo *"los que creen que se está en un espacio de 'no funciona bien' (…) y la segunda en la que creen que tiene un potencial a desarrollar y quieren invertir en un proceso para ese desarrollo"*.

Por su parte, **Viviane Launer** subrayaba que *"cada coachee tiene objetivos que le son propios. Si queremos generalizar tenemos que diferenciar las demandas hechas en un coaching ejecutivo, en un entorno empresarial y pagado por la empresa, de las demandas hechas en un Coaching personal, pagado por el propio coachee"*.

Con respecto al Coaching ejecutivo, **Bechich** desarrolla una subcondición que es la del coachee líder, y que es lo primero que apunta **Hernán Cerna**: *"A menudo los ejecutivos, sobre todo de alto nivel, se encuentran solos en la toma de decisiones y ante sus consecuencias, reales o posibles (…) deben enfrentarse a situaciones y presiones de todo tipo (…) hacen que el Coaching sea un sistema de contrapunto"*. **Launer** remarca que buscan *"tratar de tomar distancia en el día a día, de encontrar la forma de soportar la presión, de cumplir con las exigencias del corto plazo, sin perder de vista el medio y largo… de encontrar un equilibrio y bienestar"* o como indica **Guarnieri** *"comportamientos relacionados con el liderazgo que tengan un impacto en el resultado de la compañía"* o bien, según **Volio** *"desarrollo del talento y competencias intrínsecas del individuo que repercuten en su rol y desempeño"*.

El coach y sus competencias

¿En qué se debería seguir avanzando en la formación de un coach? Nuestros coaches más experimentados respondieron de forma diversa porque el Coaching realmente lo hacen los coaches, y como apunta **Guarnieri** con todo lo transitado a lo largo de su vida, a partir de unos principios comunes de formación. Según **Lupita Volio**, que al menos tengan más de 200 horas de formación acreditada por ICF, experiencia y Código Deontológico y Ético pero, en general, vienen a subrayar que queda espacio por la juventud de la profesión.

¿Qué nuevas competencias habrían de incluirse o desarrollarse más? Algunos como **Guarnieri**, **Bechich** o **Cerna** piensan que no es necesario incluir nuevas competencias sino trabajar y profundizar en las existentes para que los futuros coaches entiendan que las personas no son objetos que se modifican o adaptan a fines específicos, sino que son entidades complejas que deben ser consideradas en su totalidad biopsicosocial. **Launer** resalta la importancia de trabajarse a sí mismo y de la importancia de la supervisión.

José Luis Menéndez destaca lo que está aportando la Neurociencia al conocimiento del liderazgo y también el concepto Sistémico *"por lo que todo coach debería tener más competencias en esto, ya que prácticamente todas las escuelas con programas acreditados por la ICF tienen partes de sus enseñanzas donde aplica lo sistémico, y es algo que creo no lo aplican la mayoría de los coaches tanto como se podría"*. **Salinas** considera relevante desarrollar *"cómo gestionar situaciones críticas (…) a cultivar la humildad del coach y la fluidez y confianza en las posibilidades de su cliente"*. **Siraj Bechich** incide también en este aspecto al destacar *"otras metacompetencias a ser introspectadas como la empatía, la asociación con el cliente, la asimilación o yendo más allá, la práctica del flujo"*.

Salinas añade algo novedoso y es la importancia de incluir en la formación de los coaches temas de desarrollo de carrera como podría ser el de marca personal y de herramientas de marketing para *"poder vivir de la profesión"*.

Retos y desafíos del Coaching

Abundando en esta profesión y disciplina, incitábamos a nuestros coaches MCC a que realizaran un ejercicio de visualización y nos indicaran los retos a los que se iba a enfrentar el Coaching y en qué debía adaptarse, capacitarse o investigar de cara a los próximos años. Sus respuestas no han defraudado y nos han dejado un poso de sabiduría. Tanto **Salinas**, como **Cerna**, **Volio** y **Bechich** señalan la necesidad de poner el foco en la normalización de

la profesión, para sobrevivir como disciplina independiente, lo que es y no es Coaching para evitar el intrusismo y garantizar una práctica de calidad y una regulación.

La importancia del crecimiento personal de los coaches es señalado por casi todos y quizás **Silvia Guarnieri** es la que lo describe de forma más gráfica al señalar que el reto es *"no transformarnos en un gueto, seguir avanzando y capacitándonos, no solo en Coaching, sino en muchas disciplinas que ligadas o no hacen de nosotros personas cultas, conocedoras de nosotros mismos y del ser humano, en definitiva, seres políticos"*. **Hernán Cerna** realiza una reflexión muy parecida afirmando que *"hay que crear consciencia a los futuros coaches, puesto que hacer Coaching requiere una formación amplia, una disponibilidad permanente por aprender, espíritu crítico y analítico, un sincero interés por el ser humano…"*. Es lo que llama **Bechich** *"desarrollar la inspiracionalidad, la capacidad y habilidad de inspirar"*.

> "Hay que crear consciencia a los futuros coaches, puesto que hacer Coaching requiere una formación amplia, una disponibilidad permanente por aprender, espíritu crítico y analítico, un sincero interés por el ser humano"

Launer enfatiza cómo el Coaching está incorporando nuevas herramientas *"dinámicas de corporalidad, ejercicios de respiración, meditación, visualizaciones…"* y también canales, porque el Coaching se está adaptando necesariamente a la complejidad de la sociedad y las organizaciones, volviéndose *"más flexible, más holístico y también más complejo y elaborado"*. En este ejercicio de adaptación a las necesidades y satisfacer su realidad convergen **Bechich** y **Salinas** porque, y según este último, garantizará la supervivencia de la disciplina y por ello apuesta por crear especialidades que toquen todos los ámbitos humanos: *"Coaching para la salud, para las familias, para la adolescencia, para la reinserción…"*.

La sabiduría de la práctica

No íbamos a perder esta magnífica oportunidad, esa pregunta del millón con la que pretendíamos que nos resumieran su gran conocimiento, el que han ido adquiriendo y sobre todo por su compromiso desplegado con esta profesión: ¿Qué habilidades personales necesita trabajar un coach para llegar a la excelencia? ¿Cuál es el aprendizaje extraído que *(casi) siempre le acompaña y (casi) nunca le falla?*

Luis Carchak se centra en dos: la vulnerabilidad y la humildad. *"El coach*

Dr. Siraj Bechich es Coach certificado MCC en 2014 por ICF y profesor en CoachSI Escuela de Coaching. Ha sido senior Advisor en Performance Consultants International y colaborador del comité "Impacto en el Mundo" de ICF Global.

Es licenciado en Medicina, especializado en Medicina Interna y Diplomado en Servicios Integrales de Salud y alumno de las Universidades de Granada, Central de Barcelona y ESADE. Investiga en los campos de la Neurología, Neurociencia, la Inteligencia Emocional y la Sabiduría Colectiva. Habla siete idiomas.

Luis Carchak es coach de equipos y está certificado como MCC por ICF y acumula más de 3.700 horas en Coaching ejecutivo y Coaching de equipos. Es ex presidente de ICF España.

Sénior coach de la Escuela Europea de Coaching (EEC) y director asociado de programas de especialización (Coaching de equipos y Coaching y Política). Licenciado y profesor de Sociología, es Técnico en Liderazgo y Diseño Ontológico por el Instituto de capacitación de Buenos Aires así como profesor Nacional de Educación Física.

Hernán Cerna es MCC con más de 6000 h. de experiencia y presidente y director académico de Coaching Corporation. Formador, conferenciante, mentor y supervisor de coaches y especialista en PNL.

Licenciado en Medicina Alternativa y Complementaria (Universidad de Colombo) y Máster en Psicoinmunología. Profesor invitado en el Máster de Coaching y Liderazgo Personal de la Universidad de Barcelona. Colaborador en IE (Instituto de Empresa).

Silvia Guarnieri es Coach certificado MCC por ICF desde 2005 y es socia fundadora y ex miembro de la Junta Directiva de ICF España. Es socia-fundadora y directora Académica de la Escuela Europa de Coaching (EEC) desde 2003.

Licenciada en Farmacia por la Universidad de Buenos Aires y Técnica en Liderazgo y Diseño Ontológico por el Instituto de Capacitación Profesional de Buenos Aires. Autora de textos, manuales, presentaciones y artículos sobre Coaching, educación y habilidades directivas. Co-autora del libro "No es lo mismo" publicado en 2010.

solo puede acompañar", como él mismo dice en un proceso de aprendizaje transformacional, "*si cotidiana y honradamente puede dudar de sus propias certezas (…) Practicar su vulnerabilidad sostiene al coach como coach y humildad para reconocer errores (…) y para que sea mi cliente el protagonista y yo su acompañante*". **Guarnieri** incide también sobre el error: "*Un buen coach no es aquel que no comete errores sino aquel que se da cuenta del error a mayor velocidad*". Lo que viene a señalar **Bechich** con el símil "*la práctica hace al maestro*".

La intuición la reflejan **Volio**, **Cuenca** y **Salinas,** que señala como se trata de "*lo que siempre me acompaña y casi nunca me falla. Solo es necesario saber cómo acceder a ella y no tener miedo a compartirla*".

La gratitud y el conocimiento transpersonal es coincidente entre **Cuenca** y **Volio**: "*Debemos conocernos cada vez mejor para poder entender a nuestros coachees*", y además sugiere **Lupita** en un "*equilibrio integral y practicar diariamente su mente tranquila y en armonía*". **Launer** abunda en la importancia de dicho conocimiento con el fin de poder realizar "*un abordaje integral y por ello el coach debe estar formado en técnicas que abarquen las cuatro dimensiones: física, mental, emocional y espiritual*", y también no perder de vista la visión global, el conjunto de forma sistémica.

"*Ser coach no es tarea fácil, exige*, como dice **Hernán Cerna**, *preparación, estudio, desarrollo de habilidades, excelencia en los logros y mucha modestia, e inspirar confianza*", aunque se puede ver desde el otro lado, tal y como afirma **Salinas:** "*confiar en que nuestro coachee tiene los recursos necesarios para conseguir lo que quiere*".

Para finalizar, retábamos a todos ellos (muy generosos como han ido siendo a lo largo de toda esta confesión) a que nos iluminasen con su particular emoción, para mantener *vivo y activo* el nivel de motivación de un profesional que acumula tanta experiencia, profesional y vital.

"*Mis coachees son mis maestros, mi inspiración y me mantienen `viva y activa´ a nivel profesional*", resalta **Lupita Volio**. El aprendizaje constante también es un estímulo, por eso **José Luis Menéndez** habla de la oportunidad que le ofrece esta profesión para "*seguir creciendo, y esto lo aprovecho y lo disfruto*" y **Launer** alude al enriquecimiento personal, al "*poder trabajar con otros coaches en proyectos diversos y participar en conferencias y talleres*".

Jorge Salinas habla sin tapujos de la pasión por la profesión y remarca "*el genuino interés por el comportamiento humano. ¿Cómo me voy a aburrir si cada persona es distinta y me exige y me desafía de forma diferente?*". Por su parte, **Cerna** ilustra como "cada sesión es una experiencia única (...) haciendo lo difícil fácil y lo fácil elegante (...), gozas inmensamente de lo que haces y ya no trabajas sino que disfrutas". **Silvia Guarnieri** no puede ser más concreta e inspiradora: "tener como hábito el cambio y como norte el infinito".

Viviane Launer ha sido el primer Coach certificado MCC en España por la ICF (International Coach Federation), en el año 2003 con más de 5.000 horas de experiencia en procesos de Coaching y fundadora del Chapter de ICF en España presidiéndola durante cuatro años.

Licenciada en Ciencias de la Educación en París, Máster en la Escuela Europea de Negocios (EAP) y Máster en PNL (Programación Neurolingüística). Es profesora de Coaching en diferentes escuelas y universidades y ponente en conferencias y foros mundiales. Coach individual y de equipos y supervisora de coaches.

José Luis Menéndez es Master Certified Coach por la ICF y cofundador y presidente del Grupo OlaCoach. Colabora con Sir John Whitmore desde 2002 y Máster y Trainer Consultant en PNL.

Ex-arbitro de baloncesto en primera división en el Reino Unido y creador de varios programas de Coaching. Co-autor de los libros "Abre el melón" (2002) y "El Pez Que Tenía Sed" (2006), y autor de "Principios del Coaching" (2011).

Jorge Salinas está certificado como Coach MCC por la ICF reuniendo más de 3.000 horas de experiencia en procesos de Coaching, además de socio fundador de Atesora y cofundador de Lider-Haz-Go.

Es licenciado en Químicas por la Universidad Autónoma de Madrid y Máster en Dirección Comercial y Marketing por la European Business School. Ponente habitual en conferencias y en congresos nacionales e internacionales, y profesor en universidades y escuelas de negocios. Acaba de publicar la novela "La chica de los ojos del color de mi piscina".

Lupita Volio cuenta con la certificación profesional como Coach MCC otorgada por la ICF con más de 3.000 horas de Coaching profesional. Es socia de OlaCoach Corporate y formadora senior del Instituto Internacional OlaCoach.

Especializada en Coaching Transpersonal y Liderazgo de la mano de Sir John Whitmore y Máster en Coaching TDA/H (Trastorno por Déficit de Atención con Hiperactividad) en adultos. Reparte su tiempo entre España, el Reino Unido y Sur América.

Neurociencia y coaching: el impacto del coaching en los tres cerebros del líder

Vikki Brock. Coach certificado MCC y Ponente de las IX Jornadas Profesionales de Coaching

Ahora que ya he logrado vuestra atención, o al menos la atención de vuestro "cerebro de la cabeza", voy a explicar a qué me refiero con los tres cerebros. El cerebro se define como una red neuronal compleja y funcional que posee memoria, inteligencia y control sobre las decisiones que tomamos. Varias investigaciones científicas han demostrado que los humanos tenemos tres cerebros: el de nuestra cabeza (sistema nervioso central o cefálico), el de nuestro corazón (sistema nervioso cardíaco) y el de nuestro aparato digestivo (sistema nervioso entérico).

Ya los antiguos filósofos hablaban de la presencia de tres cerebros. Aristóteles, en su obra maestra *Retórica*, establece las tres maneras de persuadir a una audiencia: *Logos* (una llamada a la lógica o al cerebro racional), *Pathos* (una llamada a la emoción o al cerebro del corazón) y *Ethos* (credibilidad del ponente, relacionada con el sistema digestivo, "las tripas, el estómago") [1]. E incluso se le cita: *"el cerebro no se encuentra solo en la cabeza. El cerebro está en la cabeza y más allá"* [2]. Remontándonos 4.700 años atrás, el Tao dice: Entrenad todos los órganos; entrenadlos para hacer cosas diferentes [3]. Los científicos creen que aproximadamente el cerebro de la cabeza utiliza hasta el 80% de la energía del cuerpo, lo que significa que solo quedaría un 20% para hacer funcionar los demás órganos y procesos corporales [3]. Más recientemente, en el año 1900, L. Frank Baum publicó el Mago de Oz [4]. Tres de los personajes de este libro eran el Espantapájaros, que buscaba un cerebro, el Hombre de Hojalata, que buscaba un corazón y el León Cobarde, quien buscaba coraje -es decir, cabeza, corazón y estómago [5]. Esta misma triada está en el lenguaje: confía en tus tripas... escucha a tu corazón... utiliza la cabeza.

Al término del siglo XX los científicos llegaron a lo que ya sabíamos. Aunque las investigaciones sobre el cerebro del sistema digestivo comenzaron a finales de los años 40, gracias a Michael Gershon, no fue hasta la publicación de su libro "The Second Brain" (Harper Colllins), en 1998, cuando la idea fue aceptada mayoritariamente y nació el campo de la neurogastroenterología [6]. Las investigaciones sobre el cerebro del corazón se publicaron a finales de los 70 y fueron popularizadas por Paul Pearsall's en su libro "The Heart Code" [3], publicado también en 1998. Investigaciones posteriores sugieren "que el campo electromagnético del corazón genera una señal sincronizadora global para todo el cuerpo. Y lo que es más interesante, este campo electromagnético también impacta en las emociones de personas cercanas" [7].

> Lo que el Coaching es capaz de hacer es integrar las habilidades del corazón y del estómago para adaptarse a la cultura local, al mercado y a los empleados

¿Cuáles son las competencias de los tres cerebros?

La cultura occidental ha reverenciado el cerebro de la cabeza por considerarlo como el más influyente, seguido por el corazón, y en menor medida el aparato digestivo. Ahora presentaré las competencias principales de cada uno de estos cerebros en orden opuesto a lo anterior, sugiriendo que quizá nos convendría cambiar el orden de los que consideramos con mayor influencia.

- **El cerebro del aparato digestivo:** "Es la esencia de tu identidad y contiene los niveles más profundos de uno mismo. Habitualmente confías en lo que te dice tu estómago para tomar decisiones rápidas; es la respuesta de lucha o de huida (seguridad o riesgo). En él puedes encontrar coraje, miedo, acción, determinación" [8].
- **El cerebro del corazón:** "Se utiliza habitualmente para procesar emociones (alegría, celos, rabia, odio, amor, deseo, compasión, empatía). Ayuda a descubrir lo que es más im-

portante para cada uno en la vida, las prioridades, los valores. Ayuda a conectar con los demás o a desconectarse de ellos basándose en la similitud o diferencia de valores" [7].

- **El cerebro de la cabeza:** "Principalmente utilizado para las percepciones cognitivas y reconocimiento de patrones. Utilizas tu cabeza para razonar, analizar y sintetizar la información entrante. Una de las formas en las que nuestra mente hace que las cosas tengan significado es el lenguaje (verbal, escrito, corporal), contando historias y utilizando metáforas" [7].

El alineamiento de estos tres cerebros crea un estado de flujo en el que cada uno funciona de la forma más eficaz. Gregory Stebbins propone que este estado de flujo es sabiduría, definida como "una integración de cabeza, corazón y estómago equilibrada por la experiencia de cada individuo..., un estado de ser que emerge desde el interior del líder, a través de la experiencia de integrar cabeza, corazón y estómago" [7].

¿Y qué significa esto para mí, como coach de liderazgo?

"El Coaching se adapta al coach, al coachee, al contexto y a las condiciones específicas que conducen a su inicio" [9]. Dado que tanto el coach como el coachee (en este caso el líder) tienen tres cerebros, y que el alineamiento de esos tres cerebros crea un estado de flujo, yo recomendaría una aproximación holística al Coaching. Esto significa que lo adecuado sería que coach y coachee utilizaran sus tres cerebros o que al menos considerasen los imputs de cada uno de ellos.

Por ejemplo, realizando una sesión de Coaching con una profunda escucha activa desde el estómago, el corazón y la cabeza. Imagina que el líder está compartiendo contigo una situación de trabajo (contexto) que incluye un proyecto asignado y una fecha de entrega a cortísimo plazo que realmente no es necesaria (situación). Como coach probablemente intuirás que hay algo más relacionado con esta situación (te lo dicen tus tripas), sentirás compasión por el cansancio que expresa tu coachee (corazón) y tomarás nota de los elementos relacionados con una fecha de entrega muy cercana que no añade nada de valor al proyecto (cabeza). En este caso tienes la posibilidad de responder a uno, dos o los tres cerebros. Una respuesta que los integrara a los tres podría ser: "Escucho el cansancio en tu voz (corazón), el reto que supone este proyecto (cabeza) y además siento que hay más detrás de todo esto (estómago)". Lo siguiente que ocurriría es que el líder tendría que reflexionar para integrar esta respuesta en cada uno de sus cerebros.

Liderazgo desde la cabeza
• Repensar la forma en la que se hacen las cosas.
• Reencuadrar los límites cuando sea necesario.
• Comprender la complejidad de un mundo global.
• Pensar estratégicamente sin perder de vista las metas a corto plazo.
• Buscar ideas dentro y fuera de la organización, allí donde se encuentren.
• Desarrollar un punto de vista[5].

Liderazgo desde el corazón
• Equilibrar las necesidades del negocio y de las personas.
• Crear confianza.
• Desarrollar compasión en un entorno de trabajo con gran diversidad.
• Crear entornos en los que la gente pueda comprometerse de verdad.
• Saber lo que es importante.
• Entender y superar saboteadores potenciales[5].

Liderazgo desde el estómago
• Asumir riesgos sin suficientes datos.
• Equilibrar el riesgo y la recompensa.
• Actuar con integridad total a pesar de las dificultades.
• Perseguir tenazmente lo que es necesario para el éxito.
• Perseverar en la adversidad.
• No temer las decisiones difíciles[5].

Los líderes que utilizan los tres cerebros (ver el cuadro adjunto) tienen su propio punto de vista, comprenden sus propios valores y sienten la valentía que les proporcionan sus creencias [5] –lo que se traduciría como una integración de lo cognitivo, la inteligencia emocional y el coraje-. La mayoría de los puestos clave de liderazgo promueven las competencias mentales, tales como las estrategias de negocios, las prioridades, la competencia y un buen registro de éxitos. Lo que el Coaching es capaz de hacer es integrar las habilidades del corazón y del estómago para adaptarse a la cultura local, al mercado y a los empleados. Mirando con más detalle los sistemas de recompensa y reconocimiento, vemos un foco claro en los logros medibles y alcanzables -de nuevo el protagonismo de lo cognitivo-. La construcción de un equipo de alto rendimiento o una cultura de confianza y responsabilidad es algo mucho más difícil de medir.

El Coaching puede crear un entorno donde se pueda dar una conversación diferente, donde la cabeza, el corazón y el estómago puedan ser tenidos en cuenta. En este entorno las personas pueden sentirse cómodas compartiendo ideas que reten las tradiciones y normas de las organizaciones -lo que compete al corazón y al estómago-. Sin embargo, no quiero dar a entender que solamente la combinación de cabeza, corazón y estómago es lo adecuado en todas las situaciones. Dependiendo del entorno, el líder, el contexto (la competencia, la estrategia, los consumidores...) y la situación, puede ser necesario emplear distintos ratios de cabeza corazón y estómago.

Al trabajar con un líder, el coach tiene en cuenta quien es ese líder, el entorno, sus metas y la situación que está viviendo. Esta aproximación personalizada proporciona una buena base para una conversación reflexiva sobre qué combinación de cabeza, corazón y estómago es necesaria en ese momento. Por eso es importante para el coach entender cómo la cabeza, el corazón y el estómago se manifiestan en los diferentes niveles organizativos [5]:

La meta de desarrollo para el coach y para el líder es integrar una acertada mezcla de conductas. Acompañando

Nivel	Cabeza	Corazón	Estómago
1 (Supervisor primera línea)	Aprender habilidades técnicas.	Gestionar relaciones one to one.	Dar feedback difícil y tratar con otras situaciones de gestión complicadas.
2 (Director de directores)	Coordinar personas y proyectos horizontales.	Coaching, nutrir el talento y alinear equipos.	Gestionar conflictos entre unidades, destinar recursos y aceptar los riesgos de decir lo que piensa.
3 (Nivel ejecutivo)	Crear la estrategia.	Gestionar la complejidad, tratar con saboteadores personales, manejar la ambigüedad.	Tomar las decisiones difíciles (cerrar plantas, redistribuir presupuestos y recursos, etc.).

al líder, el coach puede dar tres pasos concretos para lograrlo:

- **Paso 1 (corazón):** Entender quién es su coachee (identificar sus valores, límites, estándares y patrones).
- **Paso 2 (cabeza):** Determinar su propio punto de vista (identificar un reto, reunir información externa, expresar sus puntos de vista, comprobar y revisar si es necesario).
- **Paso 3 (estómago):** Tener el coraje de hacer lo correcto (basado en visión, valores, beneficios e instinto).

¿Pero qué pasa si el líder toma decisiones o responde a situaciones concretas utilizando solo uno de sus cerebros e ignorando a los demás? Esto puede ocurrir estando bajo presión o dejándose llevar por hábitos anteriores, y se puede comparar con "saturarse", tanto por el exceso de uso de un cerebro como por la exclusión de los demás.

- **Saturación del cerebro del sistema digestivo:** Reactivo, impulsivo y orientado a la acción. Es útil en una emergencia o cuando la seguridad o la supervivencia están amenazadas.
- **Saturación del cerebro del corazón:** Preocupación sobre la imagen de uno mismo, el impacto en los otros y las vidas de otros. Puede terminar esperando, generando expectativas y sueños o mostrando emociones de una forma demasiado evidente.
- **Saturación del cerebro de la cabeza:** Planear y preparar, enfocarse en lo que puede ir mal, demasiada visión o intentar hacerlo todo. Los demás pueden verle como una persona fría, impersonal y calculador.

Como coach, cuando me encuentro con una situación de posible saturación, considero hacer las siguientes preguntas: ¿Qué te dice tu estómago?, ¿cómo se siente tu corazón? y ¿qué te dice la cabeza?

Dado que los coaches son también líderes, tu tarea es mirar dentro de ti y determinar si le das prioridad a uno de tus cerebros. Recuerda que "las funciones del cerebro se han categorizado en tres áreas. La primera gobierna muchas de tus reacciones instintivas, la segunda se relaciona con el proceso de las emociones y la memoria; y la tercera añade pensamiento, razonamiento y la habilidad de hacer planes para el futuro" [10]. Si utilizas demasiado uno o dos de tus tres cerebros practica e integra el confiar en tu estómago, escuchar a tu corazón y utilizar tu cabeza. Recuerda esto: desde unos buenos cimientos en tu cerebro del sistema digestivo, conectarás con los demás emocionalmente desde el corazón y le darás a tu cerebro lógico un muy necesario descanso.

(1) Karle, D. (2012). "Logic Versus Emotion Versus Intuition – How Do You Change Opinions?" Retrieved August 15, 2014 from http://vizulocity.com/?p=792
(2) McCool, S. (2011). "How to Use Your Brain(s) to Get More Out of Life ..." Retrieved August 15, 2014 from http://www.awaionline.com/2011/11/use-your-brains-to-get-more-out-of-life/
(3) Gluck, M. (2000). "Three Brains Into One." Retrieved August 15, 2014 from http://www.universal-tao.com/article/three_minds.html
(4) Wikipedia. "The Wonderful Wizard of Oz." Retrieved August 15, 2014 from http://en.wikipedia.org/wiki/The_Wonderful_Wizard_of_Oz
(5) Dotlich, D. L. and Cairo, P. C. (2006) Head, Heart, and Guts: How the World's Best Companies Develop Complete Leaders. San Francisco: Jossey-Bass (pp 7-8).
(6) Hadhazy, A. (2010). "Think Twice: How the Gut's "Second Brain" Influences Mood and Well-Being." Retrieved August 15, 2014 from http://www.scientificamerican.com/article/gut-second-brain/
(7) Stebbins, G. (2013). "Letting Wisdom Lead: Are You Leading With Your Heart and Your Gut?." Retrieved August 15, 2014 from http://www.huffingtonpost.com/gregory-stebbins/letting-wisdom-lead-are-y_b_2878813.html
(8) Miller, J. (2014). "The Best Way to Better Decisions: How to Unite Your Head, Heart & Gut." Retrieved August 15, 2014 from http://www.limitless365.com/2014/08/10/best-way-better-decisions-unite-head-heart-gut/
(9) Brock, V. G. (2014). The Sourcebook of Coaching History. Amazon Digital Services (p. 136).
(10) Stevens, D. (2013). "Brain Synchronization of the Three Brains." Retrieved August 15, 2014 from http://yogaofthemind.com/brain-synchronization/

Sus impresionantes credenciales incluyen un MBA, un doctorado en Coaching y Desarrollo Humano y una certificación MCC por ICF desde 1998, además de ser un ser humano genuinamente creativo y atento con las personas. A través de sus clases en la universidad, sus escritos, sus conferencias internacionales y su liderazgo en la International Coach Federation, Vikki ha impulsado siempre la colaboración y la inclusión y se enfoca en provocar respetuosamente a las personas para que puedan llevar su liderazgo (y su vida) al siguiente nivel. Experta en evaluaciones 360º y en otras herramientas de assessment, diseña programas de coaching adaptados a personas y organizaciones. Su estilo de coaching, directo y colaborativo, expande y reafirma simultáneamente. Ha realizado procesos de coaching para numerosos líderes, ejecutivos de ventas y coaches de varias compañías del Fortune 500.

Algunos ejemplos de la creatividad de Vikki incluyen el programa de coaching Active Legacy®, desarrollado por ella para ayudar a las personas a reconocer que su conducta es su legado, y el programa 5E™ Leadership, co-desarrollado para proporcionar una mirada de dentro hacia fuera para mejorar la presencia auténtica. Es la mayor experta en el campo de las raíces y el origen del coaching. En este sentido, en mayo de 2012, la doctora Brock publicó un libro de referencia sobre la Historia del Coaching. Vikki predica con el ejemplo y disfruta del coaching y de la consultoría desde su barco de vela de 17 metros de eslora amarrado en Ventura, California.

coach@vikkibrock.com

Educando para Emprender: Del Pensamiento Extraordinario al SuperLogro

(una experiencia en Alemania)

Gregory Cajina, Coach y Ponente de las IX Jornadas Profesionales de Coaching

Ganar 300 euros en una semana, emprendiendo limpiamente, quizás para muchos no sea una gran hazaña –a no ser que se tengan solo 16 años.

Si a eso añadimos que tan solo unos días antes esa persona, junto a su equipo, consideraban que emprender era absolutamente impensable, entonces no solo hubo un impacto sobre su bolsillo y la subsiguiente fiesta con la que celebraron el éxito de su iniciativa, sino que habrá, además, incidido de manera determinante en una de las competencias más cruciales para continuar desarrollando posteriormente en sus vidas ya como adultos: la autoconfianza.

Como muchas de las decisiones temporales que uno acaba adoptando en su vida, originalmente partí hacia Düsseldorf, Alemania, para implantar un proyecto de desarrollo de emprendimiento en adolescentes durante nueve meses, aplicando tanto destrezas formativas como tutorización, mentoring y coaching a nivel individual como a equipos de trabajo; pero los nueve meses se tornaron en más de cuatro años y los primeros cuarenta jóvenes emprendedores acabaron siendo más de cuatrocientos.

> "La aparición de un programa que cuestiona, y elimina, las barreras sólidas invisibles generadas durante su corta vida (…), les ofreció un escenario en el que, quizás por primera vez en su vida, se les permitía ejercer, y materializar el poder de tres palabras"

En un entorno en el que lo que aquellos chavales consideraban éxito consistía primordialmente en no acabar ebrios por las calles o depender del gobierno para recibir un subsidio mínimo para subsistir; en donde un elevado porcentaje de ellos había sido oficialmente descartado de la vía universitaria –condenándolos oficialmente al trabajo vitalicio como operarios de bajo grado-, y cuando muchos de ellos procedían de situaciones familiares particularmente dramáticas, incluyendo episodios de abandono y abuso, la aparición de un programa que cuestiona, y elimina, las barreras sólidas invisibles generadas durante su corta vida centradas en recordarles que no deben

OlaCoach INSTITUTO INTERNACIONAL
1ª Escuela de Coaching con programa acreditado ACTP por la ICF en español
ACTP y ESPECIALIZACIONES
Integral de Equipos, Ejecutivo, Educativo, Deportivo, TDA
Especialización en Coaching TDA
10 semanas a distancia con los mejores especialistas
Próxima Convocatoria: Marzo 2015
www.olacoach.com
CCE Continuing Coach Education International Coach Federation
ACTP Accredited Coach Training Program International Coach Federation

pensar demasiado ni en aspiraciones demasiado elevadas, les ofreció un escenario en el que, quizás por primera vez en su vida, se les permitía ejercer, y materializar, el poder de tres poderosísimas palabras:

'Sí' y 'Es Posible'.

Dos fallos de la mente

La Neurociencia confirma que los seres humanos somos tremendamente crédulos; *cualquier* información que nos es compartida es, de inicio, creída por nuestra mente y, únicamente *después*, *elegimos conscientemente* continuar, o no, creyéndola. No hay ninguna razón para que usted cuestione que anoche fui invitado a una recepción en la embajada de los Estados Unidos en Berlín, en donde pude conversar *tête-à-tête* durante unos instantes con la canciller alemana... aunque este pasaje sea estrictamente falso. Su cerebro, de partida, cree la información. Después, con su duda, o mi confirmación de que no sea cierto -aunque previsiblemente nunca lo podrá verificar- decidió descartar la información como no-creíble.

Es esta credulidad no obstante un mecanismo esencial de supervivencia: hace medio millón de años, en una sabana africana plena de peligros y depredadores, la información *cierta* que se comunicaban entre sí los Homo Sapiens era crucial para prevenir la eliminación de un individuo o de la tribu completa: dudar en una decisión sería un frívolo lujo ante la información de un explorador de nuestra tribu que confirmara que, a la vuelta de ese collado, había una manada de hienas con aspecto de no haber comido en tres días[1].

Pero además, hay otro problema. En nuestra evolución como primates, sabemos que el lóbulo prefrontal, situado detrás de la frente, fue la última adquisición de nuestro crédulo cerebro. Su función es múltiple, incluyendo no solo la anticipación imaginada de escenarios futuros (no hace falta firmar físicamente una hipoteca a 25 años para sentir físicamente el escalofrío) y planificar acordemente lo que mejor nos conviene para nuestro bienestar y el de nuestra tribu; además, ese lóbulo tiene la hiperdesarrollada cualidad de hacer que nos pre-ocupemos de cosas que, muy posiblemente, jamás sucederán. De aquí el ingenio creativo de la Ley de Murphy y nuestra certeza de que el cielo caerá sobre nuestras cabezas.

> "Los humanos tenemos una naturaleza emprendedora: estamos permanentemente estudiando los modos de avanzar y progresar en nuestra existencia"

Conociendo estas dos ¿fallas? de nuestra mente, volvamos ahora a Alemania para comprender mejor el reto que enfrentar: si resulta que tenemos a un grupo de adolescentes que llevan toda su vida *creyendo* que su máxima aspiración es obtener un trabajo de operario y que no van a ser capaces de aspirar a nada más; y si resulta que esos mismos adolescentes tienen la propensión consustancial humana a la *pre*-ocupación (desempleo, dinero, inestabilidad), entonces tendremos a futuros jóvenes adultos idóneamente entrenados, y atemorizados, para obedecer a un jefe durante 40 años de su vida, ansiando que lleguen los fines de semana y la edad de jubilación para comenzar, de verdad, a vivir la vida que intuyen –o saben- que se merecen.

Como millones de personas hacen hoy en todo el planeta.

A no ser que se interponga en su sistema de creencias la *demostración física*, ante sí mismos y ante los demás, de que pueden no solo iniciar un proyecto emprendedor que aporte un valor tangible a sí mismos y a su sociedad, sino que, incluso, pueden ganar dinero, o bastante dinero, de una manera íntegra como individuos.

El Programa

Con una estructura basada en conocimientos y procesos de aplicación a través de tutorización, mentoring y coaching con seguimientos semanales, se establecen las bases no solo para lanzar sus propios proyectos emprendedores, sino para buscar de paso, explícitamente, violar varios preceptos clásicos de la educación:

- No medir el progreso en exámenes estándares masivos, sino *particularizados* en función del proyecto.
- Evaluar no solo el resultado, sino el *proceso* de aprendizaje a lo largo de los meses: conflictos dentro de los equipos y su resolución, ejercicios de liderazgo, iniciativa resiliente, negociación, decisiones ante la falta de recursos, gestión

del propio tiempo y planificación de prioridades.

- Adicionalmente, las pruebas son *co*-laborativas: no solo *no* se penaliza copiar en el examen, sino que se *fomenta* dentro del propio equipo. A fin de cuentas, afortunadamente, todo progreso humano más allá de las aulas se produce construyendo mejoras sobre los descubrimientos llevados a cabo previamente por otras personas.

- ¿Los límites? En los proyectos de emprendimiento solamente exigimos dos: uno, que la idea ejecutable sea, naturalmente, legal; dos, la estricta prohibición, sin excepción, de endeudarse o solicitar un préstamo a un banco –es demasiado fácil y la vía más rápida para generar una innecesaria ansiedad centrada más en devolver una deuda que en generar un valor añadido a la comunidad.

Conclusiones

El cerebro es como el motor de un bólido de competición: con un peso de apenas un 2% de nuestra masa corporal, consume nada menos que el 20% de las calorías que ingerimos. Y, precisamente por eso, es extremadamente perezoso: la Naturaleza nunca dispendia más energía de la estrictamente necesaria para operar –de ahí que cerca del 95% de nuestros procesos mentales se lleven a cabo de una manera subconsciente, automatizada.

Todos los humanos tenemos una naturaleza emprendedora: estamos permanentemente estudiando los modos de avanzar y progresar en nuestra existencia. Es este uno de los factores de motivación, el logro, más poderoso en nuestro sistema de recompensas cerebral.

Por tanto, cada uno de nosotros estamos expuestos a una tensión continua en nuestra toma de decisiones: por un lado, está el cerebro perezoso, conservador, superviviente, cuyo único objetivo es ver un nuevo amanecer de una sola pieza. Rehúye el riesgo, la incertidumbre. Es temeroso.

> "Todo el espectro de emociones, una vez alcanzan el umbral necesario, se convierten en el combustible para lograr cualquier meta deseada"

Sin embargo, por otro, uno de nuestros principales estímulos es alcanzar, superar, sobreponernos, lograr. Y, para conseguirlo, extraemos los mejores recursos de un cerebro activo, osado, retador, que, con desdén, busca romper con una zona de confort impuesta tácitamente por la sociedad en donde le ha correspondido nacer y crecer.

Es frecuente que un individuo asegure –y se escude en– que no puede cambiar una vida insatisfactoria que replica cada día por la infinidad de buenas razones para no modificarla. Sin embargo, todo cambio es *posible* en el preciso momento en el que, innegociablemente, elige otro camino diferente con un compromiso emocional tan elevado que derribe lo que esa persona *era* hasta ese preciso momento: desde la excitación inabarcable de un proyecto arrebatador hasta la ira de quien ha tenido suficiente de una vida insatisfactoria, todo el espectro de emociones, una vez alcanzan el umbral necesario, se convierten en el combustible para lograr cualquier meta deseada si se invierte el debido tiempo en materializarla.

Emprender, por tanto, ya no es una cuestión filosófica basada en genes o entorno: todos nacemos, de serie, con la capacidad –y necesidad- de lograr.

Emprender en nuestras vidas, necesariamente, ya no es una elección.

Es *la* elección.

(1) Quizás, quien sabe, esa urgencia por decir siempre la verdad para asegurar nuestra subsistencia haya derivado en que las grandes religiones elevaran la mentira a la categoría de ofensa grave.

Gregory Cajina es el autor del bestseller internacional 'Rompe con tu Zona de Confort', CEO de KarmaShelf.com, fundador de enCabeza tu Negocio y creador de una incubadora para jóvenes emprendedores respaldado por el Ministerio de Educación de Alemania (sumando experiencia como mentor de más de 400 emprendedores); ponente internacional, coach master, miembro del "Think Tank" del Instituto Europeo de Resiliencia; tiene su propio blog en RompeLaZona.com además de colaborar para Avalon Red de Expertos y el Observatorio Europeo de Coaching. Consiguió ser el primero en España, y uno de los primeros 50 en el mundo, en superar el examen de la International Association of Coaching. Previamente, más de una década en reconocidas multinacionales como directivo y consultor en tres continentes. Licenciado en CC Empresariales por ICADE en Madrid y B.A. (Hons.) in International Business Administration por MUBS en Londres. Bilingüe en castellano e inglés, trabaja en francés y alemán con fluidez.

RompeLaZona.com @GregoryCajina

Presencia transformacional:

Liderazgo y Coaching por un mundo en rápida transformación

Alan Seale. Coach certificado PCC y Ponente de las IX Jornadas Profesionales de Coaching

Adaptado del próximo libro de Alan Seale, "The Deep Simple: Transformation in Action For a Rapidly Changing World", que se publicará en 2015.

Vivimos en tiempos extraordinarios. El cambio está sucediendo más rápido que nunca. Los desafíos que enfrentamos como colectivo humano son enormes y el suelo bajo nuestros pies sigue cambiando. Al mismo tiempo, existe un potencial esperando ser aprovechado, probablemente más que en cualquier otro momento de la historia del hombre.

Como coaches, estamos en una posición única para despertar una nueva comprensión e inspirar una mayor imaginación. Tenemos la oportunidad de ayudar al mundo a aprender a ver, percibir y pensar de nuevas formas. Si bien nuestro trabajo no es decirle al mundo *qué* pensar, creo que sí lo es invitar al mundo a adoptar *nuevas formas* de pensar. Esas nuevas formas implican a la mente intuitiva, una conexión con el alma y una conciencia de una imagen mucho más grande. Si elegimos, podemos jugar un papel importante en la creación de un mundo que funcione.

El enfoque dominante en el coaching organizacional, ejecutivo y de liderazgo, así como en el coaching personal, se ha centrado en hacer las cosas para conseguir un resultado. Los coaches ayudan a los clientes a alcanzar sus metas, a completar un proyecto, a hacer un cambio deseado. Yo llamo a esto coaching "contenido". Las conversaciones son principalmente acerca de lo que debe cambiar en la acción, la conducta y el proceso y sobre la forma de llegar a la meta. El foco está en el hacer.

Sin embargo, en mi trabajo como coach en los últimos quince años con ejecutivos, líderes, propietarios de pequeñas empresas, empresarios visionarios, líderes espirituales, artistas y curadores, he encontrado que lo que mis clientes buscan principalmente es tener un sentido más claro de sí mismos y de la forma en la que participan y se relacionan en el mundo. Quieren alinear su trabajo con lo que sienten que están llamados a ser. Desean sentir que están marcando una verdadera diferencia para un bien mayor.

> "Nuestro trabajo no es decirle al mundo qué pensar, creo que sí lo es invitar al mundo a adoptar nuevas formas de pensar"

Acción y logros son sin duda importantes para hacer avanzar el mundo hacia adelante. Sin embargo, cuando descuidamos la esencia de lo que somos y lo que nos importa a los niveles más profundos, creamos un gran cisma dentro de la psique. Además, perdemos el sentido de un panorama más amplio de la vida, los negocios y el gobierno, y no advertimos mayores potenciales ocultos dentro de nuestras circunstancias actuales. Esta desconexión se encuentra en el corazón de muchos de nuestros mayores retos actuales.

Hacer una diferencia significativa en el mundo comienza con la forma en que nos mostramos, con nuestra presencia personal -la energía o sensación que los demás perciben cuando están con nosotros. Nuestra presencia personal es un compuesto de nuestros pensamientos, creencias, percepciones, actitudes, supo-

siciones, costumbres, prácticas, opciones, acciones, y quiénes somos en nuestra esencia. Quienes nos rodean pueden sentir esa energía, sean o no conscientes de reconocerla.

Por lo tanto, nuestra presencia personal impacta en lo que está sucediendo a nuestro alrededor. Mientras que no somos capaces de cambiar nuestra circunstancia o situación de inmediato, sí *podemos elegir quién* ser dentro de esas circunstancias -cómo vamos a responder a lo que está sucediendo. Podemos elegir la presencia que traemos al momento.

Hay una gran necesidad en el mundo actual de hacer Coaching a la "presencia" -centrándose en primer lugar en lo que eres y cómo te presentas en tu vida, en tu trabajo y en tu liderazgo. A medida que el "ser" se pone claro, enfocado y alineado, los próximos pasos sobre el "hacer" se hacen evidentes. En otras palabras, cuando estamos alineados con lo que somos, qué hacer comienza a ser claro.

La palabra "transformación" viene del latin *Transformare*, que significa "cambio a través de la forma". La transformación es el resultado de un cambio en la composición o estructura fundamental. En términos de física cuántica, se podría decir que es el resultado de un cambio en la frecuencia de vibración y de patrón. La transformación ocurre en los niveles más fundamentales del bienestar y del entendimiento. Esto sucede cuando hay un cambio en nuestras creencias o cosmovisiones fundamentales.

La transformación no se produce cuando tratamos síntomas u operamos en la superficie. Viene de hacer una inmersión profunda en las creencias fundamentales y paradigmas –comprensiones fundamentales sobre cómo funciona la vida. El liderazgo y coaching transformacional significa llegar a la esencia de lo que está sucediendo y descubrir el mayor potencial de lo que la situación está tratando de mostrarnos, y luego trabajar desde la esencia hacia fuera.

Hacer una inmersión profunda no significa necesariamente que el proceso debe ser complicado o complejo, o debe llevar un tiempo largo. En realidad, a menudo son las preguntas más simples las que son más profundas y pueden llegar a la esencia rápidamente. El Coaching a la Presencia Transformacional consiste en llegar a la esencia. La esencia nos mostrará el potencial que está a la espera de desarrollarse si prestamos atención a nuestra conciencia intuitiva. Ese potencial después nos va mostrando cada paso siguiente. Al seguir el potencial en acción, vamos a crear algo nuevo -a menudo algo mejor que si solo nos hubiéramos centrado en conseguir un resultado.

> "La transformación es el resultado de un cambio en la composición o estructura fundamental"

Cuando usted planta semillas en un jardín no tiene la capacidad de hacer que las semillas crezcan. Sin embargo puede crear las mejores condiciones posibles para fomentar y apoyar a las semillas en su crecimiento. Puede plantarlas en un suelo rico, en un lugar que va a recibir la luz solar óptima, puede asegurarse de que tienen la cantidad correcta de agua y nutrientes, puede arrancar las malas hierbas de su alrededor para que las nuevas plantas tengan espacio para crecer. Lo que hace es "atender el jardín".

Lo mismo sucede con la Presencia Transformacional. Así como no podemos hacer crecer la semilla, no podemos hacer que la transformación ocurra. Sin embargo, podemos crear un espacio que fomente y apoye la transformación de las personas y las circunstancias que nos rodean. Así como el jardinero atiende a su jardín para que las semillas puedan crecer en hermosas flores o verduras, la

> El Coaching a la Presencia Transformacional consiste en llegar a la esencia

Cuando descuidamos la esencia de lo que somos y lo que nos importa a los niveles más profundos, creamos un gran cisma dentro de la psique

Presencia Transformacional implica atender un jardín "energético". Plantamos las semillas haciendo preguntas poderosas que pueden abrir las puertas al descubrimiento, a nuevas percepciones, enfoques y puntos de vista. Ayudamos a los que servimos a crear sus propias condiciones óptimas -perspectivas, pensamientos y creencias que les sirven, acciones y decisiones que les llevan hacia delante, las mejores prácticas y hábitos que les empoderan. Creamos y mantenemos un espacio energético que les permite vivir en su máximo potencial en su vida y obra.

La Presencia Transformacional comienza con el ejercicio de la mente intuitiva y el corazón inteligente. El Instituto de HeartMath en Boulder Creek, California (www.heartmath.org) ha sido un pionero en la investigación sobre la inteligencia del corazón, la coherencia entre corazón-cerebro y la inteligencia intuitiva. Una de las muchas cosas que aprendemos de su investigación es que el campo electromagnético del corazón es cinco mil veces mayor que el campo electromagnético del cerebro. El corazón es el centro de la mente intuitiva. Esta investigación implica que la mente intuitiva tiene acceso a un campo de información que es de cinco mil veces mayor que el campo disponible para nosotros a través del intelecto.

Mientras que el intelecto es muy bueno para hacer planes y organizar la información, a través de la mente intuitiva adquirimos un panorama más amplio de lo que está pasando, entendemos cómo una cosa se relaciona con otra, encontramos la inspiración para la creatividad y la innovación, y encontramos significado a lo que hacemos. El intelecto es solo una parte de otra mucho mayor: la mente intuitiva. La mente intuitiva incluye al intelecto, pero a menudo el intelecto no incluye la mente intuitiva.

La mente intuitiva es nuestra próxima gran frontera. Solo estamos empezando a aprovechar las enormes riquezas disponibles para nosotros a través de esta toma de conciencia expandida. Mediante la mente intuitiva, podemos interactuar más fácilmente con el mundo desde la perspectiva de la posibilidad y la creatividad, creando una cultura de descubrimiento alrededor de nosotros. Cuanto menos atrapados estamos en "descubrir" cómo hacerlo, más claras se hacen las cosas.

Esto puede parecer contradictorio en un primer momento. Sin embargo, una cultura basada en el descubrimiento presta atención al potencial emergente y escucha y observa, confiando en que aparecerá la hoja de ruta. Esto por lo general conduce a un mayor sentido de flujo, sincronicidad, y facilidad. Comenzamos con una pregunta intuitiva: "¿Qué quiere que suceda?" En lugar de con una pregunta analítica: "¿Cómo podemos solucionar este problema?".

La pregunta, "¿qué quiere que suceda?" suscita un mayor potencial. Es mucho más grande que, "¿qué quiero?" o "¿qué queremos?". Estamos pidiendo lo que quiere que suceda en servicio de un bien mayor, no solo para mí, o para nuestra empresa, o incluso para nuestro país. A partir de ahí, podemos explorar lo que el potencial necesita con el fin de convertirse en realidad. Y ¿qué persona nos está pidiendo ese potencial que seamos? ¿Qué cualidades y características tenemos que encarnar? ¿Qué es lo que nos está pidiendo que hagamos? ¿Cuáles son los próximos pasos para ayudar a ese potencial a que se haga realidad?

Como usted vive es como lidera y hace coaching. La Presencia Transformacional puede convertirse en una forma de vida. Puede conformar cómo navegamos en nuestras relaciones más importantes, cómo criamos a nuestros hijos, cómo trabajamos con los colegas, cómo lideramos un proyecto u organización, cómo gobernamos y cómo potenciamos las iniciativas globales. Presencia Transformacional. Puede ayudar a crear un mundo que funcione.

> La mente intuitiva incluye al intelecto, pero a menudo el intelecto no incluye la mente intuitiva

Alan Seale, PCC, CTPC es el Director del Centro de Presencia Transformacional y autor de cinco libros, entre ellos *Crear un mundo que funciona* y El Poder de Su Presencia. Él es el creador del programa de Liderazgo y Coaching en Presencia Transformacional, que cuenta con graduados procedentes de 25 países. Verdaderamente es un coach global, Alan presta servicios a clientes de los cinco continentes que se han comprometido en marchar una diferencia significativa en el mundo. www.transformationalpresence.org

"Super-Visión"™

Inspirando la reflexión ejecutiva: un elemento esencial del liderazgo progresivo

Kathryn Pope, Coach certificado PCC y Coach Supervisor.
Ponente IX Jornadas Profesionales de Coaching

Liderar es un inmenso privilegio por su poder de impactar en la vida, en la sociedad y en el planeta.

Hacerlo bien requiere de una enorme cantidad de habilidades, capacidades y experiencias.

Parafraseando a la página web de la *Coaching Supervision Academy*, liderar bien exige que los líderes brillen en su excepcionalidad, para ser "QUIENES son", para inspirar a otros a brillar y ser la mejor versión de sí mismos. Liderar bien requiere que podamos abrirnos a espacios de reflexión, para volver a la esencia de nuestra propia humanidad. En esencia, el liderazgo consiste en las relaciones que creamos a través de nuestras conversaciones, las conversaciones con otros, con todo el mundo, y especialmente, con nosotros mismos.

"La conversación es la relación"
L = R + C

(Donde la L significa Liderazgo, la R Relación y la C Conversación)

¿Qué pasaría si el trabajo de ser líder consistiera primero de todo y sobre todo en un acto radical de aprender a liderar y a expresarse -para conocerse, celebrarse y aceptarse a uno mismo- porque es esto precisamente lo que desbloquea la habilidad de los líderes para trabajar eficazmente con otros y para trabajar con integridad en el mundo?

¿Y qué pasaría si nuestro rol como coaches consistiese en que los líderes fueran capaces de liderar desde su propia y poderosa presencia con el objetivo de liberar la creatividad, la pasión y la imaginación de otros para encontrar nuevos caminos a los retos de hoy en día?

¿Cómo podemos los coaches acompañar a nuestros clientes para que tengan acceso a este espacio?

¿Podemos hacer esto por nuestros clientes y también por nosotros mismos?

¿Nos hacemos las mismas preguntas que hacemos a nuestros clientes?

Como coaches, ¿estamos tomándonos el tiempo para reflexionar y acceder a nuestra propia excepcionalidad?

Supervisión del coach

En los últimos cinco años la notoriedad y comprensión de lo importante que es la supervisión para los coaches se ha incrementado dramáticamente. En muchos países se ha convertido en algo imprescindible para todos los coaches profesionales y con credibilidad, y en una necesidad para mantener la integridad de la profesión.

¿Por qué? Pues es bastante sencillo: porque proporciona beneficios reales y tangibles no solo para los coaches, sino también para sus clientes.

Como dice Sir John Withmore en su libro *Coaching for Performance*, *"Solo soy capaz de controlar las cosas de las que me doy cuenta. Las cosas de las que no me doy cuenta me controlan a mí. Darme cuenta me empodera. No hay dos mentes ni dos cuerpos iguales. Entonces, ¿cómo puedo decirte cómo utilizar los tuyos? Solo tú puedes descubrir cómo, tomando conciencia, dándote cuenta"*.

¿Cómo podemos desarrollar una mayor toma de conciencia? Estableciendo la intención, tomándonos el tiempo necesario y reflexionando sobre nosotros mismos, sobre nuestras acciones y nuestros comportamientos. Utilizando herramientas, abordajes y habilidades para la reflexión que nos permitan ayudarnos y hacernos más capaces. Trabajando con otra persona que nos de espacio y apoyo para realizar este proceso, y ayuda para hacer brillar una luz en los rincones oscuros en los que quizá no hayamos reparado.

> "El liderazgo consiste en las relaciones que creamos a través de nuestras conversaciones, las conversaciones con otros, con todo el mundo, y especialmente, con nosotros mismos"

Tal y como Damian Goldvarg, Presidente de ICF Global, dijo en su blog de ICF del mes pasado:

"ICF define la Supervisión como la interacción que ocurre cuando un coach periódicamente lleva sus experiencias profesionales a un Supervisor de Coaching, con el objetivo de comprometerse con un diálogo y un aprendizaje colaborativo para el desarrollo y el beneficio del coach y de sus clientes". El proceso de Supervisión ofrece a los coaches una enriquecedora oportunidad para reflexionar sobre el trabajo con sus clientes y descubrir aspectos que le permitan mejorar su práctica de coaching. Es diferente de la Mentorización de Coaching, otra valiosa actividad para el desarrollo del coaching que se centra en fortalecer y expandir la demostración de las habilidades y conductas relacionadas con las Competencias de ICF. ICF considera que la Supervisión representa un enorme beneficio para el desarrollo de la experiencia de coaching de los coaches y de sus clientes" http://coachfederation.org/blog/index.php/3474

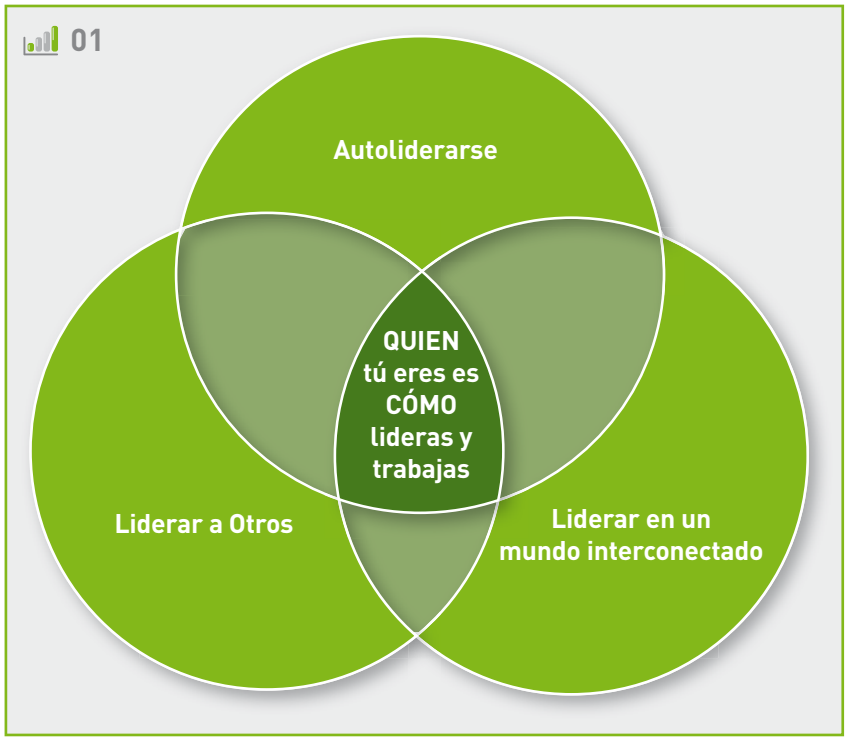
Yo realicé mi training con la *Coaching Supervision Academy* (CSA), una de las pocas escuelas de Supervisión de Coaching reconocidas en el Reino Unido. Ellos utilizan un buen número de valiosos modelos y herramientas. Por ejemplo:

- El modelo de los Siete Ojos de Hawkins and Shohet, que toma un contexto de sistemas sociales y personales.
- El modelo "Full Spectrum" de la propia CSA. http://coachingsupervisionacademy.com/ourapproach/full-spectrum-model/

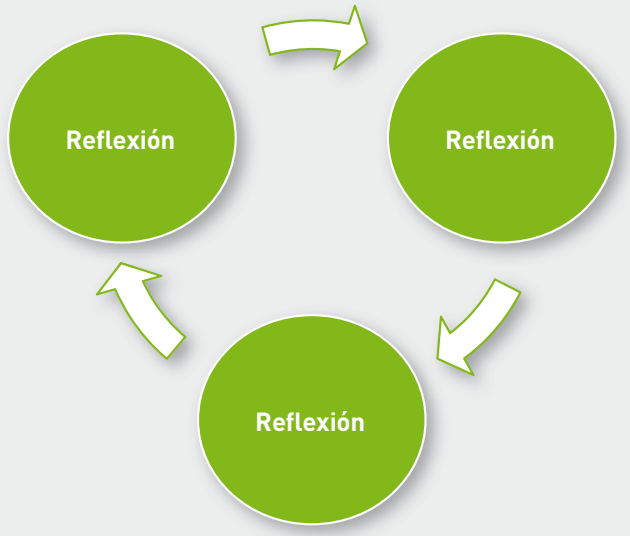
Muchas de esas herramientas potencian y requieren el arte de la reflexión. No enseñan cómo reflexionar, simplemente lo potencian. Según mi experiencia hay muchas maneras de reflexionar y es importante encontrar la forma que funciona mejor para cada uno.

Mientras estudiaba el arte, la ciencia y la práctica de la Supervisión de Coaching comencé a apreciar que estaba también desarrollando mis propias habilidades como coach. Cuanto más iba hacia atrás, consi-

01



02 Entonces, ¿dónde podemos empezar?



deraba y reflexionaba, más profundizaba y ampliaba mi propia capacidad como coach. Algunas de las herramientas y aproximaciones que estaba utilizando para supervisar a mis clientes de coaching también eran valiosas para mis clientes líderes.

"Una vez que las mentes de las personas se han ampliado gracias a una nueva idea, ya nunca vuelven otra vez a sus dimensiones originales"

Oliver Wendal Holmes,
Autocrat of the breakfast table (1987)

"Super-Visión" ™

El principio que hay detrás de la "Super-Vision"™ de CSA es crear espacios de reflexión, relaciones seguras y conversaciones valientes que permitan a los líderes y a sus equipos descubrir nuevas maneras de ver. Esto hace posible que vuelvan a su propia excepcionalidad y a sus mejores pensamientos para liderar con claridad, coraje, compasión y sabiduría por el bien común, porque "QUIEN tú eres" es "COMO lideras y trabajas"™.

La "Super-Vision"™ trabaja yendo a la esencia de lo que significa ser un líder o un profesional enfocándose en las relaciones que los líderes crean a través de las conversaciones que mantienen minuto a minuto, persona a persona cada día.

En un artículo reciente, aún no publicado, la investigación llevada a cabo en Reino Unido por la Coach y Coach Supervisor, Elaine Patterson, en la investigación de su Tesis Doctoral, trabajando con altos ejecutivos y CEOs sobre los Beneficios de la Reflexión y el impacto negativo de NO reflexionar, descubrió lo siguiente:

"Los líderes ya están reconociendo el valor y la importancia de la reflexión"

Lo que pueden no saber es cómo hacer para hacerlo, y aquí es donde los coaches ejecutivos pueden ayudar a inspirar y apoyarlos en este proceso.

Puedes hacerte varias preguntas:

- ¿Cómo se puede reflexionar?
- ¿Qué entiendes por la reflexión?
- ¿Qué te ayuda a reflexionar?
- ¿Qué dificulta tu reflexión?
- ¿Cuáles son los beneficios de la reflexión?

En la conferencia vamos a explorar "Super-Vision" ™ y la reflexión, tanto para nosotros mismos como para nuestros clientes. Crearemos un espacio de reflexión, para preguntarnos a nosotros mismos algunas de estas preguntas para mantener un espacio que sirva para que otros hagan lo mismo.

Tal vez te sorprendas por lo que descubrirás.

> La supervisión, en muchos países, se ha convertido en algo imprescindible para todos los coaches profesionales y con credibilidad, y en una necesidad para mantener la integridad de la profesión"

Kathryn Pope es una Coach Ejecutiva de gran éxito con más de 25 años de experiencia en la gestión del cambio, desarrollo de equipos, la comercialización, la facilitación y capacitación en liderazgo. Tiene un amplio historial probado internacionalmente en la maximización del rendimiento de las personas y los equipos. Combina las tecnologías de cambio de vanguardia con su contagioso entusiasmo natural y sus habilidades interpersonales altamente desarrolladas para provocar un mayor rendimiento, cumplimiento y una mayor sensación de equilibrio en sus clientes de coaching. Kathryn es Master Practitioner de PNL y Coach Certificado en PNL. Ha sido presidente del Chapter de ICF Reino Unido en 2009 y 2010, directora y presidente de ICF Global en 2012, y es miembro del Consejo Asesor Regional en EMEA de ICF. Ella también es un Coach Supervisor acreditada. Miembro de la Marketing Society, de la British Psychological Society y del Instituto de Directores de la Royal Society of Arts.

kp@Beechurst.com

¿Qué entendemos por "proceso del sistema" en coaching sistémico?

Claude Arribas, Coach certificado PCC y Socio de ICF

Definición de un sistema

En el coaching sistémico de Alain Cardon, cuando hay un cliente y un coach, ya forman un sistema, del que el coach también forma parte; su sola presencia permite algo en ese sistema. Es decir, el cliente, sea un individuo, un equipo o una organización, para el coach es siempre un sistema y es por eso que al coaching lo llamamos coaching sistémico.

En general, si hago una retrospectiva de una sesión de coaching, ésta se acaba cuando el cliente ha tomado una decisión con un plan de acción, el cual está basado en la meta de conseguir resultados extraordinarios.

Para llegar a eso el coach ha hecho una intervención poderosa (preferimos el término de intervención que el de preguntas, porque en el coaching sistémico un "humhum" puede ser poderoso y, claro, una pregunta puede ser poderosa) que permite a su cliente cambiar de marco de referencia y entrar en otro sistema interior en el cual tomará su decisiones y desarrollará sus planes de acción. El marco de referencia del cliente es su universo mental, emocional, social, personal, sus creencias, su perspectiva sobre el mundo laboral, sobre el mundo, su entorno y es distinto para cada uno.

Para llegar a esa intervención poderosa el coach se queda en silencio, escucha sin intención, está presente sin intención, y está siempre en una postura que llamamos postura baja. Es solo por esta forma de ser que el cliente utiliza su espacio en el momento oportuno y es en este espacio del sistema que el coach puede hacer intervenciones poderosas. Este espacio pertenece al cliente.

Claro, antes, para llegar a todo eso el cliente ha definido para él y el coach, o sea, para el sistema, cuál es el resultado que quiere conseguir al final de esa sesión de coaching.

El contenido del coach es su intervención pero con su intervención NO TIENE que entrar en el contenido del cliente porque si entra en el contenido del cliente va empezar a reflexionar como el cliente, tendrá los mismos problemas que el cliente, tendrá intenciones y no permitirá a su cliente encontrar soluciones, estarán en el mismo nivel sistémico de pensamiento y de reflexiones.

Para no hacer intervenciones de contenido, el coach sistémico tiene una herramienta muy potente que es el sistema.

Efectivamente en este diálogo con el cliente, sea individual, equipo u organizacional, ocurren millones y millones, o mejor una infinidad de cosas que entran y salen dentro del sistema y que forman parte del cliente y del coach. Estas cosas forman parte del proceso del sistema y si el coach está en un silencio sin intención, una escucha sin intención, sabe servirse adecuadamente de este contenido, es decir, del proceso del sistema. Se dice que el coach ha desarrollado su conciencia sistémica. De esta forma su intervención será poderosa para su cliente. Es por eso que el proceso del sistema es el contenido del coach.

Ejemplos de los distintos procesos

- **La presencia a la relación coach/cliente.** La interfaz cliente-coach es asombrosamente rica en informaciones pertinentes. ¿Cómo habla el cliente al coach? ¿Cómo mira el cliente al coach? ¿Cómo contesta a las preguntas del coach o a las reformulaciones eventuales del coach? ¿Cómo participa activamente a la creación de una relación respetuosa y centrada sobre sus propios resultados? ¿Dónde lleva el cliente su mirada? ¿Cómo el cliente acepta su propio silencio y los de su coach? ¿Cómo emprende su investigación con el coach? ¿Qué tipo de colaboración establece? ¿Cómo el cliente busca, encuentra y construye asumiendo su responsabilidad personal en la relación? ¿Cómo vive el cliente la proximidad, la intimidad o la distancia con el coach? ¿Cómo vive el cliente la intimidad de la mirada y de la presencia del coach?

- **La resonancia entre el coach y el cliente.** Un coach sistémico experimentado es consciente de que el azar no existe. Si en el sistema emergen nuevas perspectivas es por algo. Si ocurren resonancias naturales o espontáneas entre todos los actores en interacción es por algo. Si se producen coincidencias espontáneas y que tienen un sentido pertinente con el objetivo del cliente es por algo. Cuando el coach sistémico está en el silencio sistémico, escucha el sistema sin intención y cuando tiene su consciencia sistémica desarrollada confía en el sistema y emerge una intervención poderosa sobre estas resonancias.

- **La resonancia con el cliente dentro de sus palabras.** El coach forma parte del sistema, no es exterior a la realidad, si está en ese sistema, por algo será. El coach no está en una posición neutral frente al cliente. Como su cliente no es neutral frente a su problema, su meta, su objetivo. La relación de coaching sistémico da por sentado que las interfaces entre una meta, un problema, un cliente y un coach están total e íntimamente vinculadas con el tema y son totalmente subjetivas.

> "El cliente, sea un individuo, un equipo o una organización, para el coach es siempre un sistema"

- **La presencia al cliente en el seno de su objetivo.** El coaching no es una relación para la relación, es una relación hacia una dirección definida por el cliente. Para el coach estar presente al cliente en el seno de sus objetivos le permite ver cómo su cliente aborda sus objetivos. ¿El cliente se está poniendo en un córner? ¿El cliente siempre define un plan de acción de forma proyecto A, después B, después C y...? ¿El cliente siempre tiene dos opciones? ¿El cliente siempre tiene dudas, miedos, humor, tristeza y después toma una decisión grande o pequeña? ¿El cliente se refiere siempre a una persona? ¿El cliente siempre pide la aprobación al coach? ¿El cliente solo quiere hablar sin tomar un plan de acción? ¿Hoy el cliente viene con un tema y cambia su forma de ser en relación a su objetivo: ¿Lo hace de otra forma que de costumbre?

> "El contenido del coach es su intervención pero con su intervención NO TIENE que entrar en el contenido del cliente"

- **La presencia al contexto del cliente.** Este proceso sistémico se puede resumir de esta forma "dime cómo es tu entorno y te diré quién eres". Efectivamente, ¿cómo se viste el cliente? ¿cómo entra y sale en una sala? ¿cómo se mueve en la oficina? ¿cómo es su oficina? ¿sus muebles? ¿sus herramientas? ¿cuál es su relación con los muebles, herramientas, coches?... Sea un cliente individual o un equipo o una organización el contexto es infinito.

- **La presencia al tiempo del cliente.** ¿El cliente siempre tiene tiempo? ¿El cliente se toma su tiempo? ¿El cliente está siempre corriendo hacia

el tiempo? ¿Sabe apreciar el tiempo? ¿Tiene estrés ó miedo de no tener suficiente tiempo? ¿Sabe manejar los plazos? ¿Sabe acabar a tiempo? ¿Pierde su tiempo para justamente saber aprovecharse del tiempo?

De forma sistémica lo que hace el cliente con la gestión de su tiempo es la misma gestión que hace durante las sesiones de coaching.

- **La presencia a las "interfaces" del cliente.** Diariamente, todos vivimos experiencias sistémicas que están constituidas por coincidencias, ecos, resonancias, azar, encuentros sorpresa, conexiones inesperadas. La magia de estas experiencias es que sorprendiéndonos, atraen nuestra atención sobre un sentido que es profundamente pertinente y con relación hacia el tema del cliente. El coach sistémico sabe reconocerlas y darle un sentido que permitirá a su cliente cambiar su marco de referencia.

> "El coaching no es una relación para la relación, es una relación hacia una dirección definida por el cliente"

- **La presencia a la parte personal del coach.** La pregunta que se puede hacer el coach es "¿por qué este cliente?" Cuáles son las resonancias que hay entre el cliente, el tema del cliente y los temas del coach. La parte personal y quizás dolorosa de la vida del coach puede, muchas veces, estar en superposición al contexto de la meta del cliente.

- **La relación en la alineación.** Para terminar con todas estas presencias y/o resonancias que ocurren durante una sesión de coaching, el coach sistémico es consciente de que también existe una relación en la alineación, que son las *sincronicidades* definidas por Carl Gustav Jung. Son las coincidencias entre eventos sin relación de causalidad aparente, que vehiculan un sentido compartido, percibido como realmente pertinente para las personas que lo viven.

Cuando el coach percibe estas *sincronicidades*, puede comentarlo y preguntar al cliente: ¿cómo pueden estas sincronicidades ser un recurso con tu objetivo?

claude.arribas@anse.fr

cegos
Escuela de
Coaching Ejecutivo
ACTP
Accredited Coach Training Program
International Coach Federation
CCE
Continuing Coaching Education
International Coach Federation

Cuando el coach se adapta a sus clientes

César Piqueras. Coach y Socio de ICF

Es evidente que el coach no seguirá siempre los mismos pasos en un proceso de coaching, ni en una sesión, sino que en base a la experiencia real de su cliente "danzará" con él para lograr así los objetivos de su cliente o satisfacer sus necesidades.

No es lo mismo un coaching para una persona que quiere solucionar un conflicto con un compañero de trabajo, que un coaching con un atleta que quiere estar en los próximos juegos olímpicos, que un coaching con un contable que quiere dejar su trabajo y emprender por su cuenta. En cada caso la duración, el tipo de proceso y el comportamiento del coach será diferente.

De ahí que los coaches deban prepararse a conciencia para lograr adaptarse a sus clientes y diseñar conjuntamente procesos de coaching exitosos. El coach además, debe ser un experto en saber cómo funciona el cambio en las personas, cómo conseguimos nuestros objetivos y metas, ya que de lo contrario puede acabar conduciendo el proceso de coaching en una dirección que no es la apropiada.

Algunos clientes se han quejado de que el coaching puede parecer un proceso excesivamente orientado hacia objetivos, es decir, que desde el minuto cero el coach ya quiere que su cliente tenga claro un objetivo y se ponga a caminar hacia este, realizando acciones concretas. Esta es una creencia común dentro del mundo del coaching "el coach ayuda a sus clientes a conseguir sus objetivos", cuando en realidad el coach también ayuda a sus clientes a "saber cuáles son estos objetivos". En muchas ocasiones las personas no saben lo que quieren, lo que sí que saben es que se encuentran en una situación que les gustaría cambiar y por este motivo contratan a un coach. A lo mejor tienen cierta insatisfacción con su trabajo, con su salud, con su pareja, con su vida, con la forma en la que dirige su equipo o con cualquier otro tema. Suelen haber otro tipo de complicaciones en los procesos de coaching cuando el coach no es consciente de la necesidad puntual de su cliente en cada momento.

Si analizamos esto desde el punto de vista en el cual las personas conseguimos objetivos, podemos utilizar el Ciclo de Satisfacción de Necesidades (también llamado ciclo de la experiencia por algunos autores) para comprender mejor cómo cambiamos las personas y conseguimos objetivos. El ciclo de satisfacción de necesidades es una herramienta que ayuda al coach a saber dónde se encuentra su cliente, en qué momento está en la consecución de su objetivo y por lo tanto saber qué le puede ayudar en conseguir pasar a una siguiente fase.

Las 7 fases del ciclo	
1.	**Sensibilización** - Sentir
2.	**Toma de conciencia** - Saber lo que se quiere
3.	**Energetización** - Reunir la energía para actuar
4.	**Acción** - Actuar, ponerse manos a la obra
5.	**Contacto** - Haber conseguido el objetivo
6.	**Satisfacción** - Sentirse satisfecho
7.	**Retirada** - A otra cosa...

Estas siete fases las repetimos constantemente a lo largo de nuestras vidas. Un ejemplo muy sencillo:

Hace un tiempo que noto cierta insatisfacción, no logro encontrarme del todo a gusto con mi trabajo, me noto más decaído y con menos energía de lo normal ***(Sensibilización)****. Reflexionando sobre esto me doy cuenta de que últimamente todos los proyectos que llevo a cabo son muy poco desafiantes, quizás me haría falta algo más de incertidumbre y aventura en el terreno laboral* ***(Toma de conciencia)****. Creo que debería de hacer algo al respecto ¿qué tal desarrollar una nueva línea de negocio?, seguro que sería una buena idea, ahora hay oportunidades nuevas que con mis conocimientos podría explorar para así crear nuevos servicios que ofrecer a nuestros clientes, ¿Cómo lo haría?... De esta forma empiezo a animarme y a soñar con esta nueva idea de negocio de forma que me parece casi real. Empiezo a poner sobre el papel mis planes, empiezo a hablar con otras personas de esta nueva idea* ***(Energetización)****. Ya tengo la idea clara, ahora debo de ponerme manos a la obra, empiezo a diseñar el producto, su marketing y a ofrecerlo a nuestros clientes* ***(Acción)****. Algunos clientes se sienten interesados, y deciden probar nuestros nuevos servicios* ***(Contacto)****. Me siento mejor, parece que estaba amodorrado laboralmente hablando y ahora tengo un montón de trabajo por hacer para lograr que esta nueva línea de negocio sea un éxito, siento un bienestar que antes no tenía* ***(Satisfacción)****. Habiendo conseguido mi reto y satisfecho mi necesidad, ahora vuelvo de nuevo a un estado normal y habitual del que puede surgir cualquier idea o necesidad* ***(Retirada)****.*

Como decíamos el ciclo se repite constantemente a lo largo de nuestras vidas, aunque en ocasiones nos quedamos bloqueados en una fase del ciclo y no sabemos pasar a la siguiente, quedándonos parados. Ejemplos serían:

- La persona que siempre ha querido aprender un idioma pero nunca se puso manos a la obra.
- El empleado que siempre quiso ascender pero se quedó con las ganas y no hizo nada al respecto.
- La persona que empezó un proyecto concreto pero nunca lo acabó.

> "En realidad el coach también ayuda a sus clientes a `saber cuáles son estos objetivos`"

Puedes imaginar que el proceso de coaching será diferente para cada situación. Si una persona no sabe lo que quiere, no es igual que si una persona ya tiene identificado su objetivo y aparece con él en la sesión de coaching. Cuando el coach se centra excesivamente en la consecución de objetivos como un proceso mecánico no consigue sacar lo mejor de su cliente. Por lo tanto, será importante saber qué necesitan nuestros clientes en base a la fase del ciclo en la que se encuentren:

Bloqueo en la fase de sensibilización. Un cliente que está bloqueado en la fase de sensibilización necesita sentir, contactar con sus sensaciones, emociones y conciencia corporal. El coach aquí tendrá que ser muy bueno en utilizar un coaching lento, sensorial, hacia adentro. Un coaching poco mental y más corporal y emocional, ya que el bloqueo del cliente no es mental en esta fase.

> "El ciclo de satisfacción de necesidades es una herramienta que ayuda al coach a saber dónde se encuentra su cliente"

Cuando se empiece a desbloquear empezará a saber qué es lo que quiere, es decir, tomará conciencia.

Bloqueo en la fase de toma de conciencia. Un cliente sabe lo que quiere pero no hace nada por conseguirlo. Aquí el coach debe tener la habilidad de definir bien el objetivo con su cliente, el plan de acción y empezar a hacer acciones que le ayuden a energetizarse, a reunir la energía necesaria para actuar. Hablar sobre ello, dibujarlo, soñarlo, visualizar, hablar a otros de su objetivo...

Bloqueo en la fase de energetización. El cliente que reúne energía para actuar pero no actúa es un cliente que encuentran dificultades en pasar a la acción. Aquí el coach tendrá que fomentar con su cliente la realización de pequeñas acciones que le dirijan hacia su objetivo. Por ejemplo, el cliente que quiere perder peso podría empezar por olvidarse de comer cualquier almuerzo o merienda que no sea una pieza de fruta.

Bloqueo en la fase de acción. El cliente que pasa a la acción pero no parece estar consiguiendo los objetivos suele ser porque las acciones no están bien diseñadas, o el cliente está poniendo su energía en el lugar equivocado. Aquí diseñar bien el plan de acción, hacer planes de contingencia y monitorizar el proceso y el avance del cliente es de gran ayuda para lograr contactar con la sensación de estar consiguiendo el objetivo.

Bloqueo en la fase de contacto-satisfacción. El cliente sabe lo que quiere, hace acciones para conseguirlo, lo consigue y sin embargo no logra llegar a sentirse satisfecho por lo conseguido. Aquí el coach tendrá que crear conciencia sobre los avances realizados, los aprendizajes y las metas logradas. Quedarse bloqueado en esta fase también suele ser un síntoma de una mala planificación del objetivo inicial, es decir, se ha recorrido un camino que en realidad no era tan importante para el cliente. Las fases iniciales en coaching son fundamentales, buena planificación de objetivos, alineados con los valores y forma de ser de la persona y que provengan de una necesidad real y vital del cliente. Llegado a este punto con un cliente lo más útil sería abrir un nuevo ciclo con éste, retomar la necesidad inicial y definir mejor el objetivo.

Bloqueo en la fase de retirada. El cliente se siente apegado a su anterior proyecto o experiencia y no es capaz de pasar página. Aquí el coach tendrá que ayudar al cliente a descubrir nuevas realidades, nuevos mapas que explorar y nuevos objetivos.

cesarpiqueras@excelitas.es

> "Cuando el coach se centra excesivamente en la consecución de objetivos como un proceso mecánico no consigue sacar lo mejor de su cliente"

Vivimos la Esencia del Coaching

CREARTE COACHING

¿Quieres formarte como Coach en un programa acreditado por ICF?✓
¿Quieres supervisar tu práctica profesional?✓
¿Quieres especializarte en coaching de equipos?✓

www.creartecoaching.com
info@creartecoaching.com
Tfno: 910 815 241

El camino del coach para activar el ADN de un equipo

Cristina Naugthon, Coach certificado PCC y Socia de ICF

El ADN, núcleo vital del equipo

Este artículo propone examinar un terreno, si bien ya conocido, aún no conquistado plenamente: convertir grupos de trabajo en equipos de alto rendimiento. Es un terreno donde las organizaciones invierten afanosamente para que sus miembros desplieguen competencias distintivas que optimicen los resultados de negocio.

El Coaching, como disciplina que facilita el desempeño, el desarrollo y la mejora de la persona organizacional, viene contribuyendo con nuevos enfoques y principios a fertilizar este terreno.

El Coaching Transformacional (CT), a través de los procesos de cambio organizacional facilitados desde los años 90, ha identificado un núcleo que da vida a un equipo como un sistema grupal que produce resultados superiores.

¿Cuál es el referente que ha servido para identificar ese núcleo vital de un equipo?

Así como la investigación genética ha revelado que todo organismo vivo es poseedor de una molécula esencial llamada ADN con un código genético que rige su desarrollo y funcionamiento, también las disciplinas

del comportamiento humano reconocen que el equipo, una categoría especial de organismo vivo, contiene un exclusivo código genético que le posibilita nacer, desarrollarse, operar y completar su ciclo de vida óptimamente.

El ADN del equipo, desde esta perspectiva, está integrado por cuatro componentes que constituyen su código genético: **Conexión**, **Compromiso**, una fuerte **Presencia** y una increíble dosis de **Ingenio**. Se los reconoce como componentes críticos y exclusivos que pueden convertir una embrionaria situación grupal en un sistema grupal de comportamientos direccionados y focalizados con un objetivo superior.

Nuestra intención es ofrecer sucintamente a la comunidad de coaches los principios de este modelo y los requerimientos iniciales para encaminar el proceso de transformación de un grupo de trabajo en un equipo de alto rendimiento.

¿Cuál es la ventaja de considerar el ADN de un equipo?

Así como la biología molecular nos revela el ADN como lo esencial para que el organismo vivo funcione óptimamente, así también los especialistas en comportamiento organizacional a lo largo de estos años llegan a reconocer que, los componentes de Compromiso, Presencia, Conexión e Ingenio representan un núcleo potente y revelador de la persona organizacional que integra un equipo. La propuesta del ADN, además, aparece como una novedosa alternativa para comprender y potenciar el comportamiento de un equipo comprometido en alcanzar una dimensión superior en su desempeño dentro de la organización.

¿Cuál es la naturaleza de los componentes del ADN?

En realidad cada uno consiste en un eje energético que predispone a comportarse inequívocamente de cierta

manera, alista a desempeñarse de un modo específico que favorece el desempeño superior.

Desde la Psicología Social de los pequeños grupos ya se postula este eje energético conocido como *actitud* e integrada por creencias, emociones y postura corporal que predisponen, en el caso del equipo y sus miembros, a comprometerse (C) con resultados superiores, a tener los pies en la tierra (P) para decidir y accionar con precisión, a solidarizarse con los demás (C) para crear sinergia y a continuamente ingeniarse (I) para que salga lo mejor especialmente en los momentos difíciles.

¿Qué contienen los componentes del ADN del equipo?

Los cuatro ejes energéticos se manifiestan de la siguiente manera (01):

El Coaching Transformacional considera que el eje energético de la Conexión (C) contiene una doble dimensión proveedora de una vitalidad distintiva al equipo: la dimensión de *Confiabilidad y Responsabilidad*.

La Confiabilidad es la aceptación explícita y pública de que se está a cargo de producir específicos resultados valiosos para el grupo.

La Responsabilidad es la aceptación humilde y honesta de que el presente es resultado de la propia elección y de que siempre se está en condiciones de crear una mejor respuesta al mismo.

Mientras la Responsabilidad es con uno mismo, la Confiabilidad es ante los demás.

¿Cuáles son las condiciones para que el Coach active el ADN de un equipo?

Le permite activar su maestría en el campo grupal y organizacional emprendiendo conversaciones preliminares con los tomadores de decisiones involucrados y la toma de temperatura del contexto laboral donde el equipo se desempeña o va a desempeñarse. La experiencia con compañías de distintos rubros ha mostrado que el 50% del éxito del proceso descansa en esta fase de creación de las mejores condiciones estructurales para que el equipo sea creado y encamine su labor. La dosis de Compromiso, Presencia, Conexión e Ingenio que los tomadores de decisiones dispongan en su ADN es la primera garantía de un proceso ganador. La hoja de ruta contiene los siguientes aspectos esenciales

01

Compromiso	Conexión
Compromiso es la energía vital que articula y abraza con firmeza y convicción un propósito que refleja lo que es importante y valioso para todos. Representa el compromiso de crear un futuro compartido. • **Eje energético:** Propósito claro, firme e inspirador. • **Resultante:** Resultados superiores.	**Conexión** es la energía vital de la relación sólida con el otro y con el entorno generando nuevas formas balanceadas de dar, recibir, ofrecer, pedir y acordar. • **Eje energético:** Responsabilidad por cultivar la relación con los demás. • **Resultante:** Garantía de contribuir en un 100% cada uno a la sinergia del equipo.

Presencia	Ingenio
Presencia es la energía vital de percepcion precisa e inequívoca con el aquí y el ahora del grupo. Manifiesta la presencia con los pies en la tierra y el registro de la temperatura presente del grupo. • **Eje energético:** Conexión realista con el aquí y el ahora de la situación grupal/organizacional. • **Resultante:** Despliegue del poder personal para contribuir proactivamente en cada momento.	**Ingenio** es la energía vital que inspira a incursionar en lo nuevo, desafiar creencias congeladas, mostrarse más creativo e inventivo atreviéndose a encarar nuevos desafíos y retos. Permiso a equivocarse, caerse y levantarse, explorar creativamente. • **Eje energético:** Atrevimiento a encarar desafíos y sumergirse en lo no conocido. • **Resultante:** Reinvención del desempeño fruto de las lecciones aprendidas.

que, en principio, ha de servir al coach para establecer el contrato de servicio y definir el lanzamiento de la iniciativa: I) Los Macro-requerimientos y II) El Marco del Proceso.

(I) Los Macro-requerimientos

El equipo, como todo organismo vivo requiere de un microclima que estimule su creación y funcionamiento. El equipo ha de estar alimentado por los siguientes componentes críticos:

- Cultura y clima organizacional que sostienen y recompensan el trabajo en equipo.
- Competencias especializadas/técnicas y competencias interpersonales disponibles.
- Motivación para usarlas e inspiración para activarlas oportunamente.
- Estrategia de gestión de situaciones difíciles a multinivel.

(II) El Marco del Proceso

Este marco asegura al coach ser percibido por el sistema cliente como el guardián de un proceso focalizado, complejo y potenciador de competencias distintivas. Dentro de este marco el coach se concentra especialmente en los siguientes factores:

> "El enfoque sistémico del Coaching Transformacional le provee al coach de una hoja de ruta para gestar un potente co-liderazgo con el cliente"

- **Funcionando como sistema** "El todo es más grande que la suma de sus partes" es la premisa subyacente del equipo. Él mismo es visto como una entidad cuyas propiedades no alcanzan a comprenderse desde los individuos que la componen porque las propiedades de cada uno de ellos son determinadas por las leyes estructurales intrínsecas del todo.
- **Apreciando la diversidad.** El cuidado continuo de una cultura grupal inclusiva y no excluyente. Se valida que no es necesario ser idénticos para poder trabajar juntos y tampoco imponer los puntos de vista propios cuando se pueden incorporar los puntos de vista diferentes.
- **Asegurando la Adaptabilidad.** El principio de Darwin ha traspasado las fronteras del tiempo y permanece irrefutable e indiscutible para todos los organismos vivos: "ni es el más fuerte ni el más inteligente el que sobrevive, es el que mejor se adapta a los cambios".

La propuesta aquí presentada sirve al coach para asegurar las mejores condiciones en la transformación de un grupo de trabajo. Un siguiente documento a presentarse contiene el trayecto de la transformación, sus vicisitudes y sus glorias encaminadas desde el eje energético del Liderazgo y Co-liderazgo.

La experiencia con este modelo ha reafirmado en los profesionales del comportamiento organizacional que, la comprensión de la persona como el organismo vivo predilecto del Coaching consiste en una increíble ruta sin fronteras. Esto es precisamente lo que hace nuestra tarea profesional intensamente más impredecible e infinitamente más enriquecedora. Sirve entonces sostener la mirada en el ADN y sumergimos a pleno en el desempeño grupal con su interacción intensa, rica, conmovedora, nada prolija y poco impecable que da como resultado la identidad de equipo.

peopltec@verizon.net

Ten valor para tener valor

Silvia Guarnieri. Coach certificado MCC y Socia de ICF

Hablar de valores es hablar de algo que separamos de un conjunto y que tiene un rango o nivel superior. Es distinguir lo que "es importante" para nosotros, lo que nos lleva a decir "esto vale". Unas cualidades que alcanzan el rango de valor en el momento en que se llevan a la práctica, cuando se hacen visibles. Una persona o una comunidad ejerce o practica un determinado valor porque se evidencia en un comportamiento, porque convierte lo que piensa en un hecho observable. Si no se concretan en hábitos o en conductas observables, no son valores son solo palabras.

El **valor, además de tener que transformarse en acción para existir**, debe ser un ejercicio constante en nuestras reflexiones. El valor debe guiar, de alguna forma consciente, nuestras conductas futuras. Un país, una empresa, una familia, una persona... se construye a partir de una declaración de valores, algo así como una declaración de intenciones, que puede ser o no una declaración consciente.

Hoy en día, sin embargo, solemos levantar la casa por el tejado. En el plano económico o empresarial, primero vamos construyendo lo que puede ser rentable o beneficioso a corto plazo y después, con la práctica, vamos generando las normas o valores que pueden regular esa nueva economía.

En el pasado, cuando creamos una empresa o definimos una política, ¿fuimos conscientes del impacto que íbamos a generar en el sistema de valores?, ¿supimos hasta dónde impactábamos en los comportamientos de las personas? Y ahora, en el punto actual en el que nos encontramos, inmersos en la vorágine, **¿cómo le damos un sentido lógico y coherente a lo que ya hemos construido?**

Vivimos en una época de cambios que dan vértigo y en la creencia de que no tenemos tiempo para la reflexión. Surgen nuevas empresas, nuevos modelos de negocio; la política y la economía no hacen más que girar y dar tumbos. No existe una regulación económica clara para los nuevos negocios o políticas y, mucho menos, una regulación ética, moral o de valores.

Somos cada vez más *hacedores*. Dejamos el *pensar* para otro momento, para cuando tengamos tiempo. Nada nuevo bajo el sol. Lo nuevo, tal vez, sea la aceleración, el modo en se precipitan las cosas, hasta tal punto que nos damos cuenta tarde de lo que hemos generado.

Hoy nos preocupa y nos ocupa el tema de los valores precisamente porque nos hemos dado cuenta de que navegamos en aguas turbias, sin rumbo fijo, dando golpes de timón, sin saber a ciencia cierta hacia dónde nos conduce nuestra nave, donde lo único seguro es el cambio y la aceleración.

En este momento de revalorización de los valores, debemos preguntarnos qué nos aportan. De primeras, nos hacen entender que hoy, nos guste o no, son las empresas las protagonistas de los cambios y las que trasmiten los valores que en cascada se contagian al resto de la comunidad. De ahí que cada vez más, proclamemos que **las empresas deben ser conscientes y que el capitalismo debe ser consciente.** Pero, ¿conscientes de qué?

Conscientes, por ejemplo, de que el resultado, para una empresa, es como el oxígeno para las personas, que hace

falta pero que no debe ser su razón de ser, tal y como dicen los expertos.

La empresa, como institución, debe tomar consciencia de los valores y del papel que juega en la comunidad. **La empresa es, en sí misma, una proveedora de valores** al igual que lo fueron en la infancia los cuentos de superhéroes, hadas o brujas (sin descartar por supuesto el papel que juega la educación, el núcleo familiar, etc.)

Se hace necesario, entonces, que los líderes que diseñan las estrategias de las empresas, así como los coaches que trabajamos con ellos, tengamos una consciencia clara de nuestra responsabilidad. En concreto, ¿de qué deberíamos ser conscientes los coaches que trabajamos con líderes?

Debemos saber conversar con nuestro cliente, no solo de cómo puede obtener un mayor resultado, sino además, **del valor que trasmite a las personas con las que interactúa**, de que aprecie el impacto que tiene una organización en la educación y en la sostenibilidad de los valores que esa comunidad genera.

Debemos ser conscientes de que los valores se pueden activar, de que hay momentos claves en los que se produce una activación de valores. Los momentos de crisis o cambios son especiales para poner en orden nuestra jerarquía de valores. Pues aunque caminemos ciegos, en un momento dado, la vida nos pone delante la pregunta, que nos hace cuestionarnos por el sentido de lo que hacemos. Si sabemos parar, detenernos y escuchar, sabremos qué nos está queriendo decir.

> "Si no se concretan en hábitos o en conductas observables, no son valores son solo palabras"

Deberíamos **ser conscientes también de que los valores que hay detrás de cada compañía**, y no solo el producto, son lo que compra el usuario o cliente. Así, la confianza, el cuidado por el medio ambiente, el retorno de parte de los beneficios a la comunidad, son un ejemplo de lo que los clientes miran antes consumir un producto.

Por tanto, **en los momentos críticos y en las épocas de cambios, nos toca diseñar una nueva estrategia.** Y son momentos en los que nos tenemos que preguntar: ¿qué es lo verdaderamente importante?, ¿lo irreductible?, ¿lo no negociable?, ¿qué es lo que no voy a hacer o exigir a los demás, *ocurra lo que ocurra*, porque compromete mi dignidad o mis valores?

> ¿de qué deberíamos ser conscientes los coaches que trabajamos con líderes?

Lo que propongo es, de alguna manera, volver a las raíces y no dejar de lado la reflexión y el análisis. Aprovechemos los momentos de estrés, de cambio, de crisis pues pueden ser la excusa perfecta para **diseñar nuestro futuro de pie, sobre nuestros valores, siendo lo que predicamos.**

Es posible diseñar nuestro modelo de negocio apoyándonos en valores. El modo de hacerlo consiste en ir revisando cada vez, en cada momento, si la forma en que estamos actuando está en concordancia con lo que hemos declarado y, de no ser así, corregir los comportamientos tantas veces como haga falta, hasta que estemos satisfechos con el resultado.

Como conclusión, me gustaría insistir en que **este momento de crisis y cambio puede ser la oportunidad** que necesitamos para pensar sobre las situaciones a las que nos enfrentamos y para hacer una reflexión profunda en relación a nuestros valores:

¿En qué medida estoy *siendo* mis valores?, ¿están representados mis valores en la forma en que me estoy comportando?, ¿qué valor tendría que ser el prioritario en mi sistema?, ¿sobre qué valor me tengo que apoyar ante una determinada situación de conflicto para sentir que sigo siendo coherente con mis valores?

"Ten valor para tener valor". Este eslogan, elaborado por un grupo de alumnos en un programa de coaching equipos que recientemente impartimos en Bogotá, recoge la esencia de mi reflexión y el objetivo de este texto.

PD. Termino de escribir este artículo el día 8 de septiembre de 2014 movida por las noticias a nivel mundial de alto contenido dramático. Solo se me ocurre una frase de la política y filósofa Hannah Arendt: "El bien solo puede ser consciente y radical".

silvia@escuelacoaching.com

Directorio del Coach/Coach Mentor

Roser Sellés Puig
Nivel de certificación: ACC

Coaching personal y ejecutivo

Email: roser@coaching-roserselles.com

Teléfono: 678 46 33 44

Web: www.coaching-roserselles.com

Zona: Barcelona-Girona-Lleida

Más información: http://es.linkedin.com/in/roserselles

Silvia Lacruz Cebollero
Nivel de certificación: PCC

Coaching personal y ejecutivo. Mentor Coach

Email: slacruz@slccoaching.com

Teléfono: 657 35 44 40

Web: www.slccoaching.com

Blog: http://slccoaching.wordpress.com

Más información:
http://es.linkedin.com/pub/silvia-lacruz/43/5b8/988

Stela Izquierdo Real
Nivel de certificación: PCC

Coaching Integral y Coaching Turístico. Mentor Coach

Email: stela@destinocoaching.com

Teléfono: 630 75 35 02

Web: http://stelaizquierdoreal.com

Blog: http://www.destinocoaching.com/blog

Más información:
https://www.linkedin.com/in/stelaizquierdoreal

Mónica Aldegunde Cerazo
Nivel de certificación: PCC

Coach en procesos de cambio y Coaching de género. Mentor Coach

Email: monicacoach@gmail.com

Teléfono: +34 655677957

Web: www.monicaaldegunde.com

Blog: http://monicaaldegunde.com/blog

Más información:
http://es.linkedin.com/in/monicaaldegunde

Próximas Conferencias ICF España

En **ICF-España** fomentamos el encuentro y el aprendizaje continuo mediante talleres-conferencias periódicos, abiertos para toda la comunidad de coaches e interesados en el coaching, el liderazgo y el management.

14 Noviembre	La Historia Secreta del Coaching	Vikki Brook	MADRID
17 Noviembre	La Historia Secreta del Coaching	Vikki Brook	BARCELONA
25 Noviembre	Eneagrama en Coaching: Los 9 rostros del alma	Beatriz García Ricondo	MADRID
3 Diciembre	Expande la Valentía en tu Coaching	Marissa Anglarill y Luis Asensio	MADRID
22 enero	Inteligencia Emocional Método ®EmoCoaching	Humberto Venegas	MADRID
5 de febrero	Herramientas corporales: contexto y definición del objetivo desde el cuerpo	Sofía Víctor y Virginia de Kobbe	MADRID

Las conferencias suelen celebrase de 19:00 a 20:30 horas. No obstante, le recomendamos consulte en cada caso las fechas, horario y lugar de celebración y próximas conferencias en el calendario de actividades de nuestra web www.icf-es.com

Puede confirmar directamente su asistencia (aforo limitado) a través de correo electrónico en info@icf-es.com

Si desea recibir más información sobre estas y otras actividades de ICF España solicítelo en info@icf-es.com

El Coaching de Calidad en las ondas con la colaboración de ICF España

Miércoles 10:30h

ONDA MUJER

www.ondamujer.com

Pincha aquí

Jueves 19:00h

CAPITAL RADIO

www.capitalradio.es

Pincha aquí

ICF International Coach Federation

Spain Charter Chapter