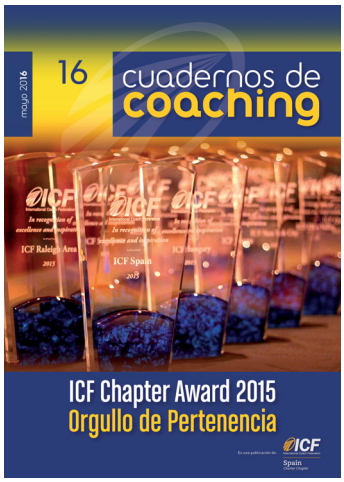
mayo 2016

16

cuadernos de coaching

ICF Chapter Award 2015
Orgullo de Pertenencia

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



Director Editorial:
Jesús Rodríguez

Consejo Editorial:
Conchi González
Cris Moltó
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

El horizonte nuevo de ICF España

Jesús Rodríguez
Director Editorial

El presente número nos brinda una nueva ocasión para celebrar y compartir por partida doble. Por un lado, porque tiene que ver con una gran alegría y, por otro, por el orgullo y la inmensa satisfacción que nos invade por el *Chapter Award* recibido durante la ceremonia inaugural del **ICF Global Leaders Forum** en Charlotte (Carolina del Norte, EE.UU.) a principios del mes de marzo.

Hay un artículo de uno de nuestro socios que dice: "Mirando a lo lejos... ¡vemos un buen futuro muy cerca!" y lo cierto es que, eso mismo es lo que ha venido a mi cabeza pensando en la **trayectoria**, **trabajo**, **tiempo**, **esfuerzo** y **dedicación** de todas las personas que desde nuestros inicios han hecho posible que, hoy, el Capítulo español de la International Coach Federation sea uno de los 12 homenajeados a nivel mundial.

Alegría, porque siempre es emocionante recibir un premio, en el que se reconozca internacionalmente la labor realizada por todos aquellos que formamos parte de la gran familia de ICF España, y cuya contribución leal, admirable e incansable nos permite difundir y promover el coaching profesional de calidad en nuestro país. Y, **orgullo de pertenencia** por tratarse de una organización que cuenta con una potente voz y con los mejores profesionales para asumir los retos y desafíos de nuestra maravillosa profesión.

El futuro ya está aquí. Disfrutamos de un **nuevo horizonte** al que poder mirar con optimismo y confianza, si lo que hacemos es poner en valor la actitud, los principios y valores asociativos y altruistas de los socios con que cuenta hoy día nuestro Capítulo y cuyo número alcanzó el año pasado su máximo histórico. Gracias a su confianza renovada, disponemos de más recursos con los que defender y proteger nuestros intereses colectivos profesionales, velar por la buena praxis, proporcionar un espacio de cooperación que supere el aislamiento en el que con frecuencia se encuentran los coaches y sobre todo emprender nuevas iniciativas y acciones que nos ayuden a crecer y consolidar nuestra profesión dentro de un **marco sólido**, **ético**, **riguroso** y de **calidad**.

Quiero invitaros a nuestra próxima cita trascendente como es la **V Semana Internacional del Coaching**, una semana de divulgación del coaching de calidad con actividades y eventos totalmente gratuitos impartidos por coaches profesionales certificados por la ICF y para los que contaremos con la colaboración de centros de formación con programas acreditados ACTP o ACSTH por ICF.

Y, finalmente, destacar los artículos incluidos en este número 16 ya que suponen una **lectura entusiasta**, **atrayente** y **enriquecedora**, como resultado de la diversidad, inquietud y compromiso mostrados por nuestros socios e integrantes de Comisiones de trabajo e investigación y miembros de la junta directiva de ICF España. Vuestra ilusión y pasión son inspiradoras. Dar las gracias también a Imanol Ibarrondo por su generosidad y contribución especial en este número a través de su artículo titulado "El Talento y el Contexto". Un fuerte abrazo.

Sumario

- Nuestro Capítulo, galardonado con un Chapter Award en el Global Leaders Forum 2016 de la International Coach Federation ..03
- V Semana Internacional del Coaching de ICF 06
- Dos años de ICF España en las ondas de Capital Radio.....08
- Renovación de Credenciales, Formación Continua y Ética 11
- Poniendo luz a la Calidad y al Modelo de las 11 Competencias Clave de ICF 13
- Coaching y Salud: territorio a explorar 18
- Las Competencias: Concepto Clave del Coaching Profesional 23
- La Actitud del Coach y el Aprendizaje 26
- Director de Tecnologías y Metodología Coaching: ¿Maridaje perfecto? ...28
- Agenda ICF España 31
- El Talento y el Contexto 32

Nuestro Capítulo, galardonado con un *Chapter Award* en el Global Leaders Forum 2016 de la International Coach Federation

Cris Moltó, Coach PCC por ICF y Vocal de Marketing y Comunicación

¡Traspasamos fronteras! En el Global Leaders Forum de ICF celebrado del 3 al 5 de marzo de 2016 en Charlotte (Carolina del Norte, EE.UU.), ICF España ha sido galardonada durante la ceremonia inaugural con un *Chapter Award a la Excelencia e Inspiración*, un premio otorgado por un jurado internacional compuesto por un selecto panel de expertos y profesionales del mundo empresarial y del coaching pertenecientes a un variado abanico de Capítulos de la International Coach Federation.

Ante más de 200 líderes y coaches certificados de 60 países procedentes de 135 Capítulos de ICF, y en nombre de todos los miembros de ICF España, nuestro presidente, Jesús Rodríguez, ha tenido el honor y el privilegio de recoger este prestigioso galardón internacional de manos de Magda Mook, CEO y directora ejecu-

tiva de ICF y Leda Turai Petrauskiene, presidenta de la Junta Directiva de ICF Global.

Este reconocimiento viene a recompensar nuestra excelente contribución como Capítulo en la promoción, divulgación y difusión del coaching profesional de calidad. Se ha valorado muy especialmente la labor realizada durante el pasado año 2015 en las siguientes áreas: posicionamiento de marca, organización de actividades y eventos de alcance, presencia y visibilidad en medios de comunicación y plataformas sociales, iniciativa, participación y compromiso de los socios, creatividad e innovación.

Junto con ICF España, otros 11 Capítulos han sido igualmente homenajeados, a saber, ICF Australasia, ICF Hungary, ICF Jakarta, ICF New York City, ICF Ohio Valley, ICF Québec, ICF Raleigh Area, ICF Singapore, ICF United Kingdom, ICF Vancouver e ICF Venezuela.

Es el tercer premio de carácter internacional que recibe ICF España tras el *Finding our Voice Award* de 2009, por la exitosa campaña de publicidad y difusión del coaching obtenida por nuestra revista Cuadernos de Coaching, y el *Finding our Voice - Marketing/PR Award de 2011*, con motivo de la organización de la VIII Conferencia Europea de

> El Capítulo español ha sido galardonado con un *Chapter Award 2015 en renocimiento a la Excelencia e Inspiración*.

CHAPTER AWARD 2015

GRACIAS A TODOS POR VUESTRO COMPROMISO CON EL COACHING PROFESIONAL DE CALIDAD

Coaching celebrada en Madrid, a la que asistieron más de 450 personas procedentes de 29 países.

Tal y como refleja Magdalena Mook, CEO y Directora Ejecutiva de ICF: *"Los ganadores de este año encarnan la excelencia, el compromiso y constituyen una fuente de inspiración para todos los demás Capítulos de nuestra organización, debido al incansable trabajo realizado para la promoción de nuestra visión, misión y valores, acercando siempre y cada vez más el coaching profesional de calidad a colectivos, sectores y ámbitos a los que de otra manera no podría haber sido posible. La amplitud y el alcance de sus actividades son increíbles, así como lo son también su carácter innovador y espíritu solidario"*.

Tal y como subraya nuestro presidente **Jesús Rodríguez**, *"es una recompensa al trabajo realizado y los esfuerzos invertidos, puesto que se trata de una distinción que reconoce la fantástica labor diaria de todos y cada uno de nuestros socios en la promoción y difusión del coaching profesional de calidad en nuestro país. Nos sentimos muy orgullosos de haber recibido un reconocimiento de tal envergadura que nos sitúa en el escenario internacional como un Chapter de referencia, considerado de alto rendimiento e influyente. Es sin duda un incentivo motivador que engrandece, da sentido y satisface el compromiso, la generosidad, la participación activa y la dedicación de todos los que formamos parte de esta gran familia y que, al mismo tiempo, consolida nuestra organización como la voz del coaching profesional de calidad en España"*.

Emoción y responsabilidad es lo que acompaña e implica la recepción de un premio como el otorgado. El sentimiento de las sensaciones y emociones confluyen en la satisfacción del logro alcanzado y compartido con todos los socios y escuelas con programas de formación en coaching acreditados o aprobados por la ICF en España. Y, responsabilidad, porque nuestro trabajo y esfuerzo, así como nuestra misión, visión y valores como organización nos exige y nos anima a continuar sin descanso y con ilusión por el mismo camino en pro del ejercicio profesional y buena praxis del Coaching. Nuestro compromiso, unido a la acción, honraran nuestro propósito.

¡Gracias y enhorabuena a todos!

crismolto@icf-es.com

> Es un premio que recompensa nuestra contribución como Capítulo en la promoción, divulgación y difusión del coaching profesional de calidad

V Semana Internacional del Coaching de ICF:

"Aumentando la visibilidad, la comprensión y el impacto del Coaching"

Área de Marketing y Comunicación de ICF España

Ya son cinco años consecutivos los que venimos celebrando y organizando en España la gran Semana Internacional del Coaching. Este año, la semana elegida es la del 16 al 22 de mayo con más de 100 actividades programadas en todo el territorio nacional.

Como cada año y por estas fechas, la International Coach Federation proclama una semana de celebración mundial en honor al Coaching, en la que todos los Capítulos que tiene repartidos entre los 5 continentes (en estos momentos más de 140) dinamizan y participan activamente en ella.

Se trata de una iniciativa con la que acercar al público en general la disciplina del Coaching y, de este modo, poder ofrecer una información adecuada y veraz de la misma, realizando especial énfasis en su comprensión y conocimiento con el fin de desterrar el intrusismo existente y que tanto daño hace a los profesionales certificados y clientes.

> La pasada edición registró más de 5.200 asistentes

Su lema "Aumentando la visibilidad, la comprensión y el impacto del Coaching" tiene como propósito dar a conocer de primera mano a todos los interesados lo que un proceso de Coaching produce en las personas y en los entornos empresariales; en qué situaciones es útil y cómo poder contratar los procesos y servicios de Coaching con garantía de calidad.

Por ello, todas las actividades serán gratuitas y el público que desee asistir dispondrá de múltiples eventos que poder adecuar a sus intereses, inquietudes, motivaciones o preferencias. Hay un amplio abanico de actividades programadas a nivel nacional donde poder elegir, tanto en formato presencial como a través de Internet (webinars), y donde lo más importante es que todos los ponentes y talleristas son coaches profesionales certificados por la ICF y miembros de ICF España.

Lo mejor de todo es que, para todas aquellas personas cuyos compromisos o distancia geográfica les imposibilite la asistencia presencial a cualquiera de los actos programados, en su mayoría, podrán hacerlo por streaming, mediante sesiones online y vía teleconferencia especialmente preparadas para ello. La particularidad de este formato es que permiten llegar a cualquier rincón del territorio eliminando las barreras geográficas y de horarios a priori establecidos.

Este año 2016, los temas de la Semana International del Coaching de ICF Espa-

> Todas las actividades son gratuitas y con más de 100 eventos presenciales y en streaming por internet.

ña girarán en torno al poder de la conversación, optimización de los procesos de Coaching con el Eneagrama, hábitos para el cambio, coaching de salud, indicadores y comportamientos de Competencias, consciencia emocional en empresas, en familias con adolescentes y en la pareja, coaching y liderazgo, coaching corporal, coaching deportivo, comunicación no violenta en el coaching de equipos, mentoring vs supervisión, coaching y neurociencia, coaching y ética, comprender y gestionar el mundo emocional... y en definitiva un larguísimo etcétera con el que evidenciar los beneficios del Coaching y los diferentes ámbitos de actuación en los que, cada vez más, tiene mayor cabida.

Los asistentes cuentan con una gran variedad y los coaches, teniendo en cuenta que deben estar en formación permanente, casi todas las actividades organizadas les proporcionarán Créditos de Formación Continua en Coaching, que les permitirán ser utilizados en el momento de la renovación de sus certificaciones ACC, PCC y MCC de la International Coach Federation, puesto que cuentan con una validez de solo 3 años.

> Todos los eventos y actividades son gratuitos.

ICF España te invita a asistir a los distintos actos presenciales y online organizados por nuestros miembros, Comisiones de trabajo e investigación, así como escuelas de coaching con programas acreditados y aprobados por la ICF, puesto que se trata de una semana de divulgación mundial donde atender a los más altos y exigentes estándares de calidad del coaching profesional en todo el mundo que establece la International Coach Federation como organización de referencia.

Inscríbete a cualquiera de las actividades programadas en el marco de la V Semana Internacional del Coaching.

INSCRIPCIÓN

Para cualquier información adicional o aclaración, también, puedes contactar a través de: icw2016@icfespana.com.

No te olvides de utilizar nuestro hash–tag en twitter: #ICF5SIC desde el que hacer menciones, compartir tus propios tweets con comentarios, fotos... El año pasado acudieron más de cinco mil personas a todas las actividades e iniciativas propuestas desde ICF España. Fue sumamente entusiasta, participativo y colaborativo. Y, justo por ello es que este año, también, ¡contamos contigo!

¿Te lo vas a perder?

marketing@icf-es.com

> Todos los ponentes y talleristas son coaches profesionales certificados por la ICF y miembros de ICF España.

DOS AÑOS de ICF España en las ondas de Capital Radio

Julio Marco Barroso, Coach PCC por ICF y Secretario General de ICF España

Desde estas páginas me gustaría celebrar el segundo Aniversario de nuestro programa de radio "Coaching Capital" en el After Work de Capital Radio, en el que todos los viernes desde hace ya 2 años, venimos dando a conocer algo que hace ya bastantes años decían que iba a ser una moda, pero que a día de hoy es evidente que ha llegado para quedarse, puesto que actualmente se aplica en la mayoría de las empresas de todo el mundo. Desde las mayores multinacionales a Pymes y "start ups". Y también en todos los sectores y cada vez más a todos los niveles. Y es que no existe actualmente una herramienta más poderosa para maximizar las competencias de las personas y de los equipos, para transformarse, reinventarse y adaptarse al nuevo sistema de valores mundial y a la nueva forma de liderar las compañías como es el Coaching.

Para eso justamente creamos hace 2 años el programa de radio "Coaching Capital" con la colaboración y el patrocinio de ICF España en Capital Radio. Un programa centrado en dar a conocer el Coaching de calidad al mundo profesional y de la empresa, pero que también escuchan muchas personas que no tienen nada que ver con el mundo de la empresa y que

tan solo quieren aprender y mejorar. Y es que el mundo está lleno de personas que se creen que son *patitos feos* y todavía no se han enterado que son *maravillosos cisnes* y solo necesitan a alguien que les haga ver su potencial y les acompañe a alcanzar la mejor versión de sí mismos.

Un programa lleno de conocimiento, pero sobre todo práctico, claro y didáctico. Con casos reales de la vida misma y donde tratamos de explicar lo complejo de forma sencilla, lo que no es tarea fácil.

Ésto es lo que hacemos todos los viernes Eduardo Castillo (periodista económico, director y conductor del programa), Cris Moltó (Coach PCC por ICF y miembro de la Junta Directiva de ICF España como Vocal de Marketing y Comunicación) y un servidor.

¿Y para qué lo hacemos? Pues para evitar el intrusismo y para que la gente sepa lo que es el auténtico Coaching de calidad y, de este modo, *no le den gato por liebre* y porque nos apasiona el Coaching.

Con motivo de este artículo, también me gustaría dar las gracias a las Escuelas de Coaching donde todos nos formamos, porque sin ellas y los aprendizajes que nos llevamos no os podríamos contar nada de todo lo que hablamos todas las semanas.

La mayoría de los mejores coaches certificados que tenemos ahora mismo en España han pasado cada semana por el programa, y los que todavía no lo han hecho, lograrán hacerlo próximamente. Han hablado de Coaching ejecutivo, político, deportivo, educativo, de competencias, de certificaciones y formación en coaching, de liderazgo, de emprendimiento, del poder del lenguaje, de valores, de neurociencia, de emociones, de motivación, de la

gestión del estrés, del cambio y la innovación, de negociación y conversaciones difíciles, de procesos de cambio cultural, de cómo potenciar el talento desde el coaching, y un largo etcétera con el que semana tras semana poder descubrir los grandes beneficios del coaching gracias a su aplicación.

También han pasado decenas de directivos de empresas. Presidentes, CEOS. Directores, comerciales, empresarios, emprendedores, desempleados, jubilados..., todos ellos con el denominador común de haber realizado un proceso de Coaching con un coach certificado por ICF, desde el que poder contar(nos) su experiencia en primera persona. Cómo llegaron al mundo del Coaching y qué se han llevado, cómo lo están aplicando en sus empresas (casos reales de su día a día como profesionales), qué es lo que mejor les funciona y qué antes y después ha habido en ellos como personas tras el proceso. Lo curioso es ver, cómo a muchos de ellos, les *enganchó* tanto el proceso, o incluso su participación en el programa de radio, que acabaron convirtiéndose en coaches, a día de hoy, certificados (o en proceso) en su mayoría.

Muchos han coincidido en contar cómo lo que más les impactó del proceso fue descubrirse a sí mismos, pues aunque creían que sí, en realidad no se conocían y se autodescubrieron, y además empezaron a ser más auténticos y a dejar de fingir. A no llevar "una vida de espía" donde jugaban a aparentar lo que no son. Empezaron a no cambiar su autenticidad por palabras de aprobación, a no ocultar sus miedos y a hacerles frente y a atreverse a mostrarse vulnerables. A no preocuparse tanto y a ocuparse cuando llega el momento, a priorizar y centrarse en lo importante en vez de lo urgente, a delegar, a ser menos autoexigente y buscar la excelencia, a conseguir sus sueños convirtiéndolos primero en visiones y a salir de su zona de confort ("¡Atrévete coño!..." tal y como decimos en el programa), porque la zona de confort acaba siendo el lugar menos seguro en el que vivir.

Y es que ganar no lo es todo, pero querer ganar sí lo es. Lo importante no es conseguir el objetivo sino la persona en la que te conviertes al luchar por conseguir ese sueño. Y lo importante no es lo que nosotros contamos en los programas, sino lo que los directivos invitados nos permiten conocer directamente a través de su experiencia conociendo cómo lo han vivido ellos.

Y cómo olvidarnos en el camino de nuestra sección de "Distinciones", algo que al principio del todo a la gente, e incluso al propio Eduardo Castillo, les costaba entender como concepto, pero que tras más de las 80 sobre las que haber reflexionado y debatido, se ha vuelto otro de los imprescindibles del programa.

> Ganar no lo es todo, pero querer ganar sí lo es. Lo importante no es conseguir el objetivo sino la persona en la que te conviertes al luchar por conseguir ese sueño.

No se trata de enseñar a la gente algo que no sabía, el reto final es hacer de ti alguien que hasta ahora no existía, porque puedes cambiar de opinión pero nunca cambiar de principios.

En fin, que desde estas páginas me gustaría darte las gracias y un merecido aplauso por estar ahí escuchando todos los viernes. Porque eso dice mucho de ti. Dice que eres curioso, que eres un eterno aprendiz, que no te conformas, que siempre quieres desarrollarte y crecer y que, ante todo, apuestas por el Coaching profesional de calidad que desde la ICF y gracias a todos sus miembros conseguimos promover, difundir y potenciar en cada espacio disponible y al alcance de nuestras manos.

Esperamos seguir compartiendo y ayudando a sacar lo mejor de las personas, haciendo que disfruten todas las semanas, por lo menos otros dos años más.

Muchísimas gracias por acompañarnos en esta travesía.

radio@icfespana.com

EEC 2016, AÑO DE LA consciencia EMOCIONAL

Líderes que saben poner
la emoción al servicio de la acción

eec

Líderes entrenando a Líderes

RENOVACIÓN de Credenciales, Formación Continua y Ética

Carlos Fernandez Parra, Coach PCC por ICF y Vocal de Ética de ICF España

Es bien sabido por todos los socios que, la International Coach Federation mantiene estrictas normas para todos sus coaches profesionales certificados y requiere que sus credenciales sean renovadas cada tres años. La renovación de credencial demuestra claramente nuestro compromiso con la profesión y con nuestro propio desarrollo y crecimiento personal de habilidades profesionales.

Desde enero de 2016, en las normas oficiales de renovación de credenciales (ACC, PCC y MCC) han aparecido nuevos requisitos y, justo por ello es que, queremos detenernos en uno de ellos en particular: la nueva composición de las 40 horas de formación continua (CCE) que se nos exigen para lograr la renovación de nuestra certificación.

Ya durante los últimos años, 24 de las 40 horas de formación continua debían de ser dedicadas a las 11 Competencias Clave (también, llamadas nucleares), pero para todas aquellas renovaciones que tengan (y hayan tenido lugar) en 2016, la novedad es que, al menos 3 de esas horas CCE deberán demostrar el dominio de la Competencia nº 1, es decir, de la Ética en el Coaching. El resto de las 40 horas se pueden dedicar a cualquier actividad formativa que contribuya al desarrollo profesional del Coach, tal y como ha venido siendo hasta el momento. Esta actualización de los requisitos refleja la necesidad creciente e interés de primer orden de mantener la Competencia Ética y, al

mismo tiempo, evidencia que la conciencia ética es cada vez más crítica y necesaria en el ejercicio práctico de nuestra profesión.

ICF Global, consciente de la novedad de esta norma y conocedor de la existencia una gran variedad de modos de obtener la educación específica de Ética (incluyendo programas CCE y eventos propios de los Chapters), ha desarrollado un curso llamado ICF **Ethics CCE Course**, que cualquier socio puede realizar para la obtención del nuevo requisito exigido en la renovación de su credencial. Tras superar y finalizar con éxito este curso, ICF Global enviará a los socios por correo electrónico un certificado con los créditos correspondientes y quedará constancia en su base de datos de la realización de dicho curso.

> La conciencia ética es cada vez más crítica y necesaria en el ejercicio práctico de nuestra profesión.

El curso consta de lo siguiente:

- **Paso 1:** Visualización de un vídeo (bajo demanda) de coaches pertenecientes a la comunidad de Ética de ICF.
- **Paso 2:** Lectura de un documento específico en la materia: "Do You Give Your Clients Advice" (pdf).
- **Paso 3:** Realización y/o ejecución de un test (en línea).

Para el caso de ICF España, siempre atenta a facilitar a sus asociados cualquier gestión, ya está preparando la versión española de este curso y que, por ello, pondrá de manera gratuita a disposición de todos sus socios a través del Comité de Ética en las próximas semanas. En beneficio de todos los miembros y socios del Chapter español, este curso se anunciará adecuadamente y se impartirá varias veces al año.

etica@icf-es.com

(*) Nota Informativa: Este requisito es de aplicación para todos los coaches cuyas credenciales expiran el 31 de diciembre de 2016 o después de esa fecha.

¿SABÍAS QUE ...?

- La Antártida es el único continente en el que CTI **aún** no ha liderado ningún programa.
- Más de 52.672 personas han hecho alguno de nuestros cursos de **coaching Co-Activo**.
- Hemos tenido participantes de **108** países distintos y hemos liderado programas en mas de **30**.
- Más de 2.949 personas han vivido el programa de **liderazgo Co-Activo** y han salido con el compromiso de liderar el cambio en el mundo en el que viven.

Y TÚ, ¿QUÉ ESTÁS ESPERANDO?

Vísitanos en **www.coactivo.com**, llama al **(+34) 93 280 86 87** o escribe a **ctispain@coactive.com**

Poniendo luz a la Calidad y al Modelo de las 11 Competencias Clave de ICF

Marta Capellán, Coach PCC por ICF, Miembro de la Comisión de Competencias de ICF España

Introducción

"Calidad significa hacer las cosas bien incluso cuando nadie te está mirando."

Henry Ford

En el mundo de las organizaciones, sabemos que gracias a procesos llevados a la práctica desde el ADN de la organización, conseguimos realmente un impacto en calidad y en competir en las mejores cuotas de mercado. Y también sabemos que en otras ocasiones, la calidad se reduce a un sello con más peso comercial y de imagen, que intenta cumplir los estándares en las fechas de la auditoría.

En cuestión de calidad lo importante no es decir o escribir la receta mágica, sino saber cocinarla para que el cliente pueda beneficiarse de todo su sabor. Y, esto lo logramos conociendo, sintiendo y poniendo en práctica principalmente los procedimientos

establecidos por ICF para lograr que el impacto en clave de calidad sea alto y que el mercado del coaching se beneficie de nuestro valor diferencial y la robustez de nuestro modelo.

Como Comisión de Competencias de ICF España nuestro objetivo es analizar el impacto y el alcance de las competencias para facilitar su entendimiento, pero también transmitir la utilidad del modelo, tanto a la comunidad de coaches de ICF España, como a los potenciales clientes, patrocinadores y estudiantes de coaching.

Creemos que a todos nosotros nos une la visión de trabajar desde el paradigma de llevar a la práctica un verdadero impacto en la calidad del coaching profesional.

Nuestra intención es poner el foco en el vínculo entre procedimientos de ICF, modelo de competencias clave (es decir, nucleares) y el concepto de calidad.

Lo haremos desde la mirada de lo que entendemos por calidad en la Industria del Coaching, para así poder interpretar mejor el valor global del modelo.

> El mercado sabe reconocer cada vez más el valor diferencial entre un coach no certificado y un coach coach certificado por la ICF que evidencia su grado de experiencia, formación continua y compromiso con la ética profesional.

Calidad en la industria del coaching

Cuando adquirimos el compromiso de formar parte de ICF, nos sumamos a la mayor organización internacional de coaching en la actualidad, con más de 28.000 miembros de los cuales más de 17.500 cuentan ya con una certificación profesional en vigor por ICF para poder ejercer como coach según los estándares más altos dentro del sector.

Tenemos en nuestras manos uno de los mayores legados de lo que es y será el Coaching Profesional de Calidad del siglo XXI y donde nuestro modelo de 11 Competencias (11C) se convierte en el mapa indiscutible a nivel de habilidades, actitudes y conocimientos con los que llevar a nuestros clientes a ser capaces de maximizar su potencial personal y profesional.

Desde su fundación en 1995, la ICF ha trabajado para establecer procedimientos que persigan la mejora continua en este sentido, y somos los primeros en percibir cómo van cobrando solidez cada año mediante nuevas iniciativas y acciones.

Por ello, exploremos el modelo de competencias a través de los procedimientos y acciones de mejora vigentes en ICF, cuyo propósito radica en garantizar unos niveles altos y avanzados de calidad.

1. Calidad es formación acreditada o aprobada

Todos los programas acreditados o aprobados por la ICF se rigen por el mismo sistema que tiene como núcleo la definición de coaching, el código ético y sobre todo a las 11C. Estas competencias llevadas a la práctica son las que diferencian realmente qué es practicar el coaching profesional avalado por ICF. Por lo tanto, las 11C sirven de idioma común para todos estos programas y de mapa para determinar qué competencias son necesarias, tanto en la propia sesión de coaching como en el proceso de coaching en general.

> Una certificación profesional de ICF nunca es de por vida, ha de renovarse cada 3 años.

Existen varios procedimientos, acciones y recursos:

- Acreditaciones de programas ACTP que garantizan el cumplimiento máximo de los requisitos exigidos para la consecución a posteriori de una certificación ACC, PCC o MCC, que nunca se obtiene en los propios centros de formación, pero que siempre se consigue a través de la International Coach Federation.
- Aprobaciones de programas ACSTH
- Aprobaciones de programas CCE
- Código de conducta para centros de formación
- Revisión de programas formativos
- Reclamaciones sobre programas acreditados (ACTP) o aprobados (ACSTH o CEE) por ICF. Para garantizar la calidad e integridad de los programas de formación y proteger a los estudiantes de los mismos.
- Acciones y medidas remediadoras punitivas contra las partes involucradas en caso de incumplimiento del código ético.
- Guía sobre el uso de los logotipos de ICF por parte de los centros de formación en coaching.

2. Calidad es demostrar haber realizado unas horas mínimas de formación específica en coaching.

Para pertenecer a ICF es indispensable que todo futuro miembro demuestre haber completado al menos 60 horas de formación especifica en coaching. Y, de esas 60 horas, un mínimo de 48 han de haber sido impartidas desde la perspectiva de las 11C clave.

3. Calidad es poder diferenciar un Coach con formación en Coaching y un Coach Certificado por ICF.

El mercado sabe reconocer cada vez más el valor diferencial entre un coach no certificado y un coach coach certificado ACC, PCC o MCC por la ICF que destaca por su grado

de experiencia, formación continua y compromiso con la ética profesional.

Cada certificación de ICF demuestra el conocimiento y habilidades demostrados de las competencias y el nivel de compromiso y ética en la profesión.

El único modo de obtener una certificación ACC, PCC o MCC pasa por recurrir a la propia ICF a través su **procedimiento de certificación.** Este procedimiento se implementa de forma totalmente independiente y en exclusiva por parte de ICF que vela en todo momento por la calidad desde perspectivas diferentes relacionadas con el conocimiento, empleo y dominio de las 11C: formación, mentorización, examen escrito, experiencia demostrada con clientes reales y demostración practica real del uso de las 11C.

Existen 3 niveles de certificación:

- **Certificación ACC** (Coach Certificado Asociado): evaluación de las competencias en su nivel básico.
- **Certificación PCC** (Coach Certificado Profesional): evaluación de las competencias en su nivel profesional.
- **Certificación MCC** (Coach Certificado Master): evaluación de las competencias en su nivel Master.

Este procedimiento busca avalar cómo el coach es capaz de demostrar su nivel competencial tanto en sus formaciones específicas de coaching, como en sus sesiones mentorizadas y sesiones con clientes reales. Pero además, da un paso más para poder garantizar la continua puesta en práctica y desarrollo de dichas competencias, exigiendo a su vez la renovación de las certificaciones cada 3 años. Este compromiso de renovación está latente en la sección 5 del código ético (en virtud de la cual los coaches de ICF nos comprometemos a cumplir con el requisito de desarrollo continuo y permanente de nuestras habilidades profesionales). Este **procedimiento de renovación**

de las certificaciones corrobora que una certificación profesional de ICF nunca es de por vida, porque como coaches somos los primeros en reconocer que la mejora continua empieza por nosotros mismos.

Otro aspecto importante para mantener y promover la calidad y excelencia en Coaching está relacionado con el cumplimiento del Código Ético de la ICF, diseñado para proporcionar el marco de referencia apropiado, la responsabilidad y las normas de conducta vinculantes para todos los miembros de la ICF y coaches certificados. El código ético de la ICF incorpora un **Juramento de ética profesional** y establece un **procedimiento de revisión de la conducta ética** (ECR Process) en caso de incumplimiento de las obligaciones éticas y legales ante clientes, patrocinadores de coaching, colegas de profesión y público en general.

> El Código Ético de la ICF está diseñado para proporcionar el marco de referencia apropiado, la responsabilidad y las normas de conducta vinculantes para todos los miembros de la ICF y coaches certificados.

A la hora de **evaluar cada una de las competencias** en los procesos de certificación, los evaluadores cuentan además con indicadores, que se traducen en los comportamientos que deben ser demostrados en una conversación de coaching en el nivel de mínimo para el nivel ACC, intermedio para el nivel PCC y avanzado para el nivel MCC. Estos **indicadores** dan soporte a un proceso de evaluación del desempeño justo, consistente, válido, fiable, repetible y defendible. Por ello, es importante tener en cuenta que estos indicadores no son una herramienta para la formación de Coaches, y no deben ser utilizados como una lista de control o una fórmula para pasar la evaluación del desempeño como Coach. Se trata de una herramienta para saber determinar qué competencias clave de ICF se ponen en práctica y en qué medida quedan demostradas.

Para saber apreciar la calidad de ICF os llevamos a la sección primera de las 11C **"Establecer los Cimientos"** competencias 1 y 2:

Y os proponemos unas preguntas sencillas:

Para clientes:

- *¿Me han hablado del código ético de ICF?*
- *¿Tengo un acuerdo de coaching claro?*
- *¿Conozco la diferencia entre coaching de calidad y otras disciplinas?*

Para personas que se han formado o se están formando como Coach:

- *¿Me han hablado del código ético de ICF?*
- *¿Conozco las 11 competencias de ICF?*
- *¿Las hemos trabajado para ponerlas en práctica en procesos y sesiones de coaching?*

Si la respuesta es SÍ, las bases mínimas de la calidad avalada por ICF están presentes.

Todos estos procedimientos calan en la cadena de valor de los propios Coaches y en sus clientes consiguiendo que el mercado valore indirectamente la puesta en práctica de nuestro modelo de competencias. Un ejemplo sólido son las Jornadas Profesionales de ICF España, donde hemos oído en multitud de ocasiones a directivos de diferentes empresas del Ibex 35 reconocer que solo trabajan con Coaches Certificados por ICF como garantía de calidad para sus empresas. La ICF es un referente internacional porque su comunidad de coaches puede trabajar a gran escala garantizando los mismos parámetros en más de 140 países. Nuestro modelo de competencias nos permite hablar un idioma común, nos permite ser globales y asegurar el mismo coaching de calidad en los 5 continentes.

A continuación os recordamos las 11 competencias acompañadas de un par de indicadores que nos ayudan a saber que la competencia está siendo demostrada. Es importante tener en cuenta que la finalidad de los indicadores que hemos elegido aquí son meramente ilustrativos y no demuestran la competencia en su totalidad.

Las competencias están agrupadas en 4 apartados: A. Establecer los cimientos, B. Crear la relación conjuntamente, C. Comunicar con efectividad y D. Facilitar el aprendizaje y los resultados.

El desafío es ser capaces de ponerlas en práctica y ligar las 11 en cada una de nuestras interacciones como coach. El orden no tiene que ver con su importancia.

ESTABLECER LOS CIMIENTOS

1. **Adherirse al código ético y estándares profesionales:** fundamental para comprender la ética y los estándares del coaching y aplicarlos en todas las situaciones de coaching. En este sentido nuestros compañeros del Comité de Etica de ICF España, están para resolver todas las dudas que tengamos a este respecto.

2. **Establecer el acuerdo de coaching:** fundamental para establecer el acuerdo con cada nuevo cliente sobre el proceso y la relación de coaching. Y también para entender lo que se necesita en cada momento específico de coaching.

   - *El coach sabe diferenciar y explicar las diferencias entre coaching y otros tipos de servicios.*
   - *El coach ayuda al cliente a definir y confirmar las medidas de éxito para lo que quiere conseguir en la sesión.*

CREAR LA RELACIÓN CONJUNTAMENTE

3. **Establecer confianza e intimidad con el cliente.** Fundamental para crear un entorno seguro que contribuya al respeto y confianza mutuos.

   - *El coach se muestra cómodo con la actitud de no saber y es flexible con los cambios de dirección que elije el cliente.*
   - *El coach se muestra cómodo con los silencios del cliente y sabe esperar a que éste los complete.*

> Directivos de diferentes empresas del Ibex 35 reconocen que solo trabajan con Coaches Certificados por ICF como garantía de calidad para sus empresas.

4. Estar presente en el coaching. Fundamental para tener plena conciencia y crear relaciones de coaching espontáneas, siendo abiertos, flexibles y demostrando seguridad y confianza.

- *El coach transmite al cliente tranquilidad y fluidez.*

COMUNICAR CON EFECTIVIDAD

5. Escuchar activamente. Fundamental para enfocarse completamente en lo que el cliente dice y no dice, entender el significado, el contexto, los deseos y apoyar al cliente para que se exprese.

- *El Coach escucha lo que dice el cliente en relación a sus planes.*
- *El Coach es capaz de escuchar a diferentes niveles incluyendo el contenido emocional y el significado verbal.*

6. Realizar preguntas potentes. Nos ayuda a realizar preguntas que revelen información necesaria y que obtengan el mayor beneficio para el cliente y la relación de coaching.

- *El coach en general realiza preguntas cortas, abiertas, directas y de una en una.*

7. Comunicar directamente. Pone el foco en comunicar de manera efectiva durante las sesiones, y utilizar el lenguaje de modo que tenga el mayor impacto positivo posible sobre el cliente.

- *El coach comparte observaciones, comentarios, pensamientos y/o sentimientos sin apego a tener la razón sobre ellos y al servicio del avance del proceso.*

FACILITAR EL APRENDIZAJE Y LOS RESULTADOS

8. Crear conciencia. Fundamental para integrar y evaluar con precisión múltiples fuentes de información y hacer interpretaciones que ayuden al cliente a ganar conciencia y de ese modo alcanzar los resultados acordados.

- *El coach ayuda a que el cliente explore y descubra nuevas perspectivas.*
- *El coach invita y acepta la intuición, ideas y lenguaje del cliente como herramientas críticas en el proceso de coaching.*

9. Diseñar acciones. Fundamental para crear conjuntamente oportunidades y aprendizaje continuo durante el coaching y en situaciones de la vida o el trabajo, y para emprender nuevas acciones que conduzcan eficazmente hacia los resultados acordados.

- *El coach confirma que el plan de acción se establece en base al estilo de aprendizaje del cliente.*
- *El coach promueve en el cliente acciones que incluyan el pensar, sentir y aprender.*

10. Planificar y establecer metas. Nos ayuda a desarrollar y mantener con el cliente un plan de coaching efectivo.

- *El coach comprueba que existe relación entre los objetivos parciales y la meta propuesta.*
- *El coach ayuda a diseñar objetivos y metas que influyan positivamente en la totalidad del cliente.*

11. Gestionar progreso y responsabilidad.

- *El coach confía en la capacidad del cliente en mantenerse responsable en sus acciones.*
- *El coach ayuda al cliente a diseñar estructuras y métodos de responsabilidad que son apropiados a las formas de pensar aprender y crear de éste.*

Como Comisión de ICF os animamos a seguir explorando cada una de las competencias para hacer de vuestra práctica una mejora continua. A los programas de coaching les apoyamos en su misión de conseguir que futuros coaches estén profundamente formados en ellas y a patrocinadores y clientes les ofrecemos una mirada más profunda al núcleo de la práctica del coaching para que puedan valorar y tomar las mejores decisiones a la hora de contratar los servicios de un coach de calidad.

Estamos a vuestra disposición en comisioncompetencias@icf-es.com

Nota: La Comisión de Competencias de ICF España está formada por Rosa Cañamero, Beatriz Díaz, Juan Carlos Arrese, Gisèle García, Guadalupe Gómez, Stela Izquierdo, Marta Capellán, Miriam Camps, Gorka Bartolomé, Mónica Albuja, Humberto Varas y Alfonso Medina.

Coaching y Salud: territorio a explorar

Comisión de Coaching y Salud de ICF España

El Coaching es un proceso de cambio que ayuda a pasar de una situación actual a una deseada a través de conversaciones entre el coach y el cliente sobre la situación planteada por éste. Se centra, entre otras, en el autoconocimiento, en la responsabilidad individual para realizar cambios que llevan a conseguir los objetivos a alcanzar. Puede aplicarse en ámbitos relacionados con la salud, teniendo en cuenta todas sus dimensiones: física, emocional, intelectual y espiritual.

Según la OMS la salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, no solo la ausencia de enfermedades; en este sentido, el Coaching de salud emerge como una metodología innovadora, definiendo la salud en términos positivos.

Premisas

1. El Coach no sustituye al profesional de la salud, complementa su trabajo.

2. Mantenerse dentro de lo que está científicamente validado.

3. Hacer coaching orientado a favorecer y mantener la salud de alguien no es hacer coaching a su enfermedad, sino a la persona que la padece y más concretamente a su reto.

La Comisión centra su investigación y trabajo sobre tres campos diferenciados que hemos definido como Coaching Sanitario, personal y de colectivos y, por último, Coaching Corporativo, donde los objetivos planteados pertenecen al ámbito de la salud.

Según la OMS la salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, no solo la ausencia de enfermedades; en este sentido, el Coaching de salud emerge como una metodología innovadora, definiendo la salud en términos positivos.

Coaching Sanitario

El Coaching Sanitario dirigido al profesional de la salud interesado en aplicar la metodología del Coaching en dos vertientes que pueden cubrir y aportar diferentes necesidades y beneficios.

ALGUNAS DE LAS NECESIDADES QUE CUBRE

Hacia el paciente:

Acompañar, desde la educación de automanejo, que apela a la autoeficacia del paciente, a que puede adoptar un cambio en sus hábitos, a trazarse metas, de acuerdo con su prioridades y posibilidades, a que descubra qué es lo que le está limitando y tenga la oportunidad de modificar sus creencias, pensamientos y actitudes para que se sienta más responsable y más activo respecto a su propia salud. En definitiva, es importante acompañar al paciente a que se sienta más capaz y menos enfermo.

Hacia personal sanitario:

- **A nivel individual:** Cubre la necesidad de una alternativa que aporte un aprendizaje añadido a su formación, orientada "al ser" en relación con su "hacer profesional", un cambio de observador en la forma de relacionarse tanto con los pacientes, como con el resto del equipo sanitario, facilitando herramientas y habilidades orientadas a la mejora de comunicación efectiva en beneficio común.

- **A nivel de equipo:** Cubre la necesidad de generar un espacio y

En el Coaching Sanitario es importante acompañar al paciente a que se sienta más capaz y menos enfermo.

tiempo de reflexión para revisar los valores del grupo y la organización observando si están alineados. De un liderazgo en equipos de trabajo compartiendo la responsabilidad del cambio, interiorizando las competencias requeridas para ello, de gestionar el estrés de manera efectiva y sostenible en el tiempo.

ALGUNOS DE LOS BENEFICIOS QUE APORTA

A pacientes:

- Empoderar al paciente acompañándole en su creencia de que puede adoptar un cambio de posicionamiento más activo por su parte. Aumentar su responsabilidad en el manejo de su enfermedad y autocontrol.
- Favorecer cambios positivos y la adherencia al tratamiento de enfermedades crónicas no transmisibles, así como adoptar hábitos saludables que le lleven a la mejora de su enfermedad.

A Personal Sanitario:

- El Coaching puede aportar a la gestión sanitaria, entre otras, la particular visión de pensar en los equipos en términos de potencial y no solo de rendimiento, de manera que se pueda conseguir un rendimiento sostenible en el tiempo, aumentando su efectividad y productividad.
- Identificar objetivos sensibles de mejora, potenciando fortalezas y gestionando los conflictos propios del sistema con el desarrollo de habilidades nuevas.
- Descubrir el máximo desarrollo personal y profesional para transformar un grupo en un equipo.
- Ejercer el liderazgo potenciando la motivación e implicando a todos los integrantes de los equipos, delegando responsabilidades acordes con su naturaleza.
- Minimizar las diferencias de status en la cortesía y respeto mutuo.

Coaching Personal y de Colectivos

¿A QUIÉN LO DIRIGIMOS?

En función de la demanda, podemos clasificar el Coaching orientado a la salud en personas, en el que un particular contrata los servicios de un Coach para potenciar su salud y desarrollar una vida más saludable, de forma individual o grupal.

La modalidad grupal facilita el refuerzo de sentirse acompañado en los retos orientados a conseguir objetivos que a priori y en solitario, quizá, no resultaron eficaces, adquiriendo herramientas y habilidades nuevas para lograr el éxito en las metas relacionadas con áreas de mejora en la salud, incorporación de hábitos saludables, adherencia a tratamientos médicos, etc., siendo una opción muy interesante para algunas asociaciones de pacientes.

ALGUNAS DE LAS NECESIDADES QUE CUBRE

Un cliente motivado por su salud, busca cubrir necesidades como:

Un Coach de salud, emplea herramientas para potenciar al cliente, ayudándole a desarrollar su propio estilo de vida saludable e impulsando su habilidad y confianza de poder mantenerla.

- Adquirir habilidades para la gestión del estrés, prevención y mejorar las condiciones médicas preexistentes.

- Mejorar la autoestima y trabajar creencias limitantes, liberando su potencial para asumir retos con expectativas reales de éxito relacionados en la mejora de su bienestar y mantenimiento en su calidad de vida.

- Adquirir hábitos saludables en sus rutinas a nivel individual, familiar o colectivo.

- Integrar cambios en la comunicación, orientados hacia una comunicación más saludable, hacia la mejora de las relaciones familiares, como por ejemplo en hogares con hijos que tienen TDAH (trastorno por déficit de atención e hiperactividad) entre otros.

ALGUNOS DE LOS BENEFICIOS QUE APORTA

Un Coach de salud, emplea herramientas para potenciar al cliente, ayudándole a desarrollar su propio estilo de vida saludable e impulsando su habilidad y confianza de poder mantenerla.

> El ejercicio del Coaching supone un nuevo camino hacia la transformación del observador para tomar acción en la consecución del objetivo deseado.

Contribuye a establecer un método de aprendizaje adaptado a cada individuo con sus circunstancias, prioridades y necesidades.

El cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida, por lo que pasa a ser protagonista activo para facilitar el cambio, y nuevamente abordar las creencias que pueden ser limitantes y bloquear la capacidad de alcanzar sus objetivos.

El Coach de salud es una nueva tendencia en la promoción y educación de la salud.

Coaching para Bienestar Corporativo

Estaría bien empezar por preguntarnos que, cuando hablamos de salud o bienestar corporativo o de Corporate Wellness, ¿de qué estamos hablando? Hablamos de programas y actividades orientadas hacia crear un ambiente de trabajo sano que favorecen hábitos de vida más saludables entre los empleados y sus familias, y que pueden mejorar las relaciones interpersonales dentro de la compañía.

Hablamos de empresas, organizaciones o corporaciones, de toda índole y magnitud, con un"para qué" común en lo relacionado a la salud. Hablamos del enfoque primordial en el management actual. Y hablamos de las personas, que son finalmente el *core* (núcleo) de una organización que vela, no solo por los resultados, sino también por el cuidado integral del capital humano, un concepto que cobra cada vez más relevancia en las empresas a nivel mundial, y que incide directamente, en el beneficio bidireccional, personas y organizaciones.

EFECTO DE LA SITUACIÓN DE MERCADOS

Algunos de los efectos provocados por la situación económica en estos últimos años hacen decantarse a las organizaciones por la reducción de personal, bajada de salarios. Se trata de reducir costes, dividir la producción por menor número de productores, hacer más eficiente la empresa; teóricamente se aumenta su productividad. Sin embargo, Los diferentes estudios investigados, dicen que estas medidas que los empleados pierden la moral y se alejan del proyecto de empresa. La productividad cae. La

COSTES PROGRAMA	ÍNDICES (NO ECONÓMICOS)	BENEFICIOS ECONÓMICOS
Costes de arranque: • Tiempo de gestión y dirección • Consultores externos • Equipamiento básico • Promoción, Marketing • Formación, etc	▼ **Absentismo por enfermedad 30-40%**	▼ Pago horas extras ▼ Reclutamiento temporal ▼ Plantilla fija (nóminas)
	▼ **Accidentes y heridas 50%**	▼ Costes legales e indemnizaciones ▼ Primas de seguros ▼ Costes sanitaris
	Satisfacción staff 40% Rotación 20-25%	▼ Costes de reclutamiento
Costes de operación: • Tiempo de gestión y dirección • Salarios de empleados • Compras de servicios y bienes • Formación, etc.	Productividad	Ingresos Horas extras Plantilla fija (nóminas)
	▲ Reputación compañía	▼ Costes de reclutamiento
	▲ Distribución de recursos (ej. gestión de bajas)	▼ Tiempo de gestión

salud toma protagonismo, sería el momento de prestarle atención.

PENETRACIÓN EN EL MERCADO DE PRÁCTICAS DE SALUD CORPORATIVA

La mayor implementación de la gestión integral de la salud es desarrollada en Estados Unidos. En España se vienen realizando acciones de manera aislada desde hace años y en la actualidad lo que se busca es aportar una dimensión estratégica a la promoción de la salud.

La cultura empresarial española sitúa los temas de salud en el área de la Prevención de Riesgos Laborales, y son estas áreas las que más han avanzado, tratando de ampliar los horizontes y superar los límites de la normativa vigente, por ejemplo, en materia de prevención.

COSTES Y BENEFICIOS

Dentro de los diferentes estudios que hay sobre esta materia, compartimos el llevado a cabo por la UK PriceWaterHouseCoopers que destaca costes y beneficios sobre *la implantación de un programa de salud corporativa* y resaltamos los siguientes ítems; concluida dicha evaluación financiera el ROI (Ratio de conversión) que se obtiene es de 1:3 $

APORTES DE LA MAESTRÍA DEL COACHING

Finalmente queremos destacar que son varios los aportes que la maestría del Coaching ofrece a la implantación de los programas de salud en las organizaciones, entre ellos, el objetivo de conseguir *adherencia a los tratamientos*, (común en las tres áreas de las que hablamos en este artículo) que aportan entre otros:

- Resolución de situaciones conflictivas para el buen desarrollo de la seguridad y la salud de una persona/equipo.
- Coaching hacia el cambio de actitudes en relación a la Prevención de Riesgos Laborales.
- Coaching de equipos sobre creencias colectivas limitantes hacia la prevención de la seguridad y salud.

> El Coaching para Bienestar Sanitario supone un cambio de enfoque en el management actual, en el que las personas, su capital humano incide directamente, en el beneficio bidireccional, personas y organizaciones.

Independiente a las diferentes áreas que desde la Comisión de Coaching y Salud se están explorando, el ejercicio del Coaching se centra en aspectos comunes, como la toma de conciencia, fomentar la responsabilidad o el trabajo con creencias y valores que aportan, suponen un nuevo camino hacia la transformación del observador, que les permite tomar acción para alcanzar el objetivo deseado.

Los estudios analizados para desarrollar este artículo parecen describir que actualmente el ejercicio del Coaching y Salud en España está en fase de exploración e implementación.

coachingsalud@icf-es.com

Ir más allá implica que cada proceso de coaching sea un compromiso que multiplique el potencial y los resultados del coachee.
Te invito a desafiar a la Escuela de Coaching Ejecutivo de Cegos e ir más allá del conocimiento.

Escuela de Coaching Ejecutivo Cegos

CEGOS, Líder internacional de la formación

cegos.es

cegos

BEYOND KNOWLEDGE*

Las Competencias: Concepto Clave del Coaching Profesional

Anne Bécart, PhD y Miembro de ICF España

El término "competencias" está presente en todas las áreas de la actividad humana. El ámbito deportivo, laboral, educativo, sanitario, cultural, social y recreativo hacen referencia a este concepto como sinónimo de habilidad, destreza o aptitud, innata o adquirida, que se puede desarrollar mediante el aprendizaje y la práctica. La palabra está acuñada de tal forma que hemos olvidado que su integración a nuestro vocabulario es bastante reciente, y aún más, que ha supuesto una de las revoluciones conceptuales más importantes del siglo XX.

El propósito de este artículo es reseñar la historia del concepto de competencias para destacar su estrecho vínculo con la disciplina del coaching, así como el impacto que tiene en su práctica profesional.

Las competencias: un concepto revolucionario

Antiguamente, se decía de alguien que tenía un don, unas cualidades, un talento especial. En la Grecia Antigua ya existía el adjetivo *ikanos*, que representaba el ser capaz y tener destrezas. A partir de la raíz latina del verbo *competere*, se ha originado en castellano el término "competencia", usado en la actualidad con diferentes significados que, según

la Real Academia Española, son: 1. Incumbencia, a saber, obligación y cargo de hacer algo; 2. Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado; 3. Atribución legítima a un juez u otra autoridad para el conocimiento o resolución de un asunto. Hasta la segunda parte del siglo XX, solo fue un sinónimo más de "disposición natural o concedida" para ejercer cierto tipo de labores.

El concepto cambió radicalmente de significado y con ello, nuestra forma de percibir la humanidad, a raíz de dos textos fundadores. En 1964, el lingüista **Noam Chomsky** usa en sus *Aspectos de la Teoría Sintáctica* la voz inglesa *competence*, que opone a *performance* para introducir una distinción entre la capacidad innata que brinda a cualquier persona el uso el lenguaje y su producción lingüística efectiva. Una década más tarde, el psicólogo **David McClelland** la emplea de nuevo en su artículo *Evaluar la competencia en lugar de la inteligencia* de 1973, para presentar una nueva forma de identificar la excelencia en trabajadores sin usar las pruebas psicológicas habituales. Estas nuevas acepciones de la palabra "competencia" ocasionaron una verdadera revolución conceptual, así como un cambio de perspectiva que ha afectada las ciencias sociales hasta imponerse como el paradigma de pensamiento actual.

Efectivamente, la facultad lingüística de Chomsky y la aptitud laboral de McClelland tienen un punto común: ambas consideran que **todas las personas poseen a priori un potencial ilimitado** y que **éste se puede desarrollar en un entorno favorable**. Esta nueva manera de concebir el ser humano y su extraordinaria capacidad de aprendizaje ha llegado desde entonces a sustituir el término "inteligencia", tradicionalmente empleado en los sectores de los recursos humanos y la educación, para ocupar el lugar privilegiado que le conocemos.

Las competencias son una combinación de rasgos personales, habilidades, actitudes y valores que describen el nivel de desempeño de una persona para realizar una tarea concreta.

Definir las competencias: toda una concepción del ser humano

A pesar de que las competencias se hayan convertido en concepto clave, resulta difícil definirlas. Un sinfín de disciplinas o escuelas preocupadas por el desarrollo humano se lo han apropiado y no existe ningún marco conceptual que permita una definición unificada del término.

Tres grandes corrientes se destacan en esta cacofonía teórica: *1. El modelo conductista*, que considera las competencias como un conjunto de **comportamientos observables** para un desempeño óptimo; *2. El modelo funcionalista*, para el cual las competencias son **rasgos personales** que permiten el desempeño exitoso; y *3. El modelo holístico*, que sintetiza las dos posturas anteriores definiendo las competencias como la **integración de comportamientos y rasgos personales en un contexto dado**.

Esta última aproximación tiene la ventaja de enriquecer la noción de competencias, sumando a los conocimientos y habilidades requeridos para un buen desempeño, las actitudes y valores personales que le confieren su genuinidad. En toda lógica, es el enfoque que prevalece cuando se habla de competencias en coaching.

01 LAS 11 COMPETENCIAS CLAVE DEL COACH SEGÚN ICF

1. Adherirse al código deontológico y estándares profesionales
2. Establecer el acuerdo de coaching
3. Establecer confianza e intimidad con el cliente
4. Estar presente en el coaching
5. Escuchar activamente
6. Realizar preguntas potentes
7. Comunicar directamente
8. Crear consciencia
9. Diseñar acciones
10. Planificar y establecer metas
11. Gestionar progreso y responsabilidad

Las competencias: aliadas incondicionales del coaching

Coaching y enfoque por competencias están íntimamente ligados. Sir John Whitmore ya describía **el coaching como una herramienta para la toma de consciencia de las competencias propias**, que lleva al cliente a completar su ciclo de aprendizaje pasando progresivamente de un estado de "incompetencia inconsciente" al de "competencia consciente".

El coaching como motor del cambio personal tiene una repercusión en todos los ámbitos de la vida, permitiendo mejorar simultáneamente competencias que la UNESCO reconoce como pertenecientes a "los cuatro pilares del saber" [1]:

- **Saber-aprender:** el coaching impulsa el aprendizaje.
- **Saber-hacer:** el coaching provoca la acción.

En todo proceso de cambio se desarrollan competencias de 4 tipos: saber-hacer, saber-ser, saber-aprender y saber-convivir.

- **Saber-ser:** el coaching produce cambios intrapersonales profundos.

- **Saber-convivir:** el coaching mejora las relaciones interpersonales.

Además de ser descriptores de conductas eficaces, las competencias son sobre todo una verdadera **guía metodológica** para profesionales que desean seguir un protocolo de actuación riguroso y evaluable. **"Las Competencias Clave del Coach"** de la ICF es una muestra de la idoneidad de este enfoque para evaluar prácticas según estándares profesionales.

Como los demás modelos de competencias, describe precisamente [2]:

- Cuáles son el **contexto** y las **tareas** a realizar para cada competencia.

- Cuáles son los **indicadores de desempeño.**

- Cuáles son los diferentes **niveles de desempeño.**

- Cómo se medirá el **nivel de logro.**

Impacto del enfoque por competencias en el coaching profesional

La integración del enfoque por competencias en la práctica del coaching profesional tiene repercusiones importantes y medibles.

Para los clientes:

- Se establecen **objetivos más precisos.**

- Se crean **patrones conductuales** claros.

- Se simplifican los **protocolos de seguimiento** de planes de acción.

- Se dispone de indicadores rigurosos para la **evaluación de los logros.**

Para los coaches:

- Son una **hoja de ruta para la práctica profesional** diaria.

- Permiten la **autoevaluación del nivel de desempeño,** así como la **identificación de áreas de mejora** para supervisiones y mentoring.

- Contribuyen a **mantener estándares profesionales** altos, éticos y homogéneos.

Más allá de las ventajas directas para la relación de coaching, el paradigma de las competencias permite que las personas tengan conocimiento de las fortalezas y debilidades que rigen su propio desempeño. Al poder autoevaluar sus conductas y diseñar protocolos de actuación para mejorarlas, **incrementan su autoeficacia percibida.**

En última instancia, se ha demostrado que la toma de consciencia que provoca el empleo de indicadores de competencias tiene **un impacto medible en el empoderamiento** tanto de los individuos como su entorno [3].

Conclusión

Las competencias son una **herramienta valiosa para la práctica del coaching**. La generalización de su uso favorece la autocrítica y toma de consciencia de las necesidades, potencialidades y límites tanto de coaches como clientes.

Las competencias reconcilian el vigor de nuestra disciplina con el rigor científico, lo que definitivamente las convierte en un **concepto clave del coaching profesional**. Darle un papel central es fomentar un coaching responsable y de calidad.

info@annebecartcoach.com

(1) Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. Informe UNESCO.

(2) *Niveles de clasificación de las competencias clave de la ICF*: http://www.coachfederation.org/files/FileDownloads/ICFCompetenciesLevelsTable_SPANISH.pdf

(3) Bécart, A. (2015). *Impacto del coaching en el desarrollo de competencias para la vida*. Un estudio de caso en el Caribe colombiano. Tesis Doctoral, Universidad Pablo de Olavide de Sevilla.

El empoderamiento es el proceso de concienciación mediante el cual la persona descubre y se apropia de sus capacidades para transformarse y transformar su contexto, elevando sus niveles de autoconfianza, autoestima y control de competencia, para alcanzar mayor poder personal.

La Actitud del Coach y el Aprendizaje

Miriam Ortiz de Zárate, Coach PCC por ICF y Miembro de ICF España

La sesión de coaching transcurre en el contexto de una conversación que tiene unos ingredientes especiales, que no se dan habitualmente en las conversaciones cotidianas. Estos "ingredientes especiales" tienen que ver muy directamente con la manera en que nos comunicamos, con nuestro lenguaje. Y cuando decimos "lenguaje", nos referimos no solo al lenguaje de las palabras sino también al tono de voz, la corporalidad, las emociones y también, por qué no, a las dimensiones energéticas y transpersonales.

Con la práctica, todos los coaches mejoramos en mayor o menor medida la escucha, la presencia, la capacidad para empatizar y no enjuiciar, etc. Y al mismo tiempo que notamos estas mejoras, también nos damos cuenta de que nuestro lenguaje se va modificando y adaptando. Y ésto es algo que, además, no nos ocurre únicamente en la sesión de coaching, sino que terminamos llevándonos a otras facetas de nuestra vida. Repasemos algunos de estos cambios:

- **Tenemos más conciencia del lenguaje víctima o poco responsable**, lo usamos menos en nuestras conversaciones y, al mismo tiempo, lo corregimos en nuestros clientes cuando lo observamos. Por ejemplo, el lenguaje en segunda persona: *"fíjate que tú te preparas perfectamente para la reunión y luego llegas allí y te dicen que…"* o expresiones

como *"se supone que…"*, *"habría que…"*. El lenguaje que expresa obligación: *"tengo que…"* o falta de compromiso: *"voy a intentar…"*

- Hemos aprendido a hacer (y a hacernos) más **preguntas abiertas y generativas** y vamos soltando las preguntas cerradas y las preguntas de chequeo, esas en las que ya tenemos una hipótesis formada y simplemente queremos verificar que estamos en lo correcto. Por ejemplo, en vez de preguntar: *¿esta situación te enfada o te deja indiferente?*, preguntamos: *¿Esta situación qué te produce?* Como coaches, hemos aprendido que las mejores preguntas no siempre tienen una respuesta y que está bien que sea así. Nos gusta saborearlas, explorarlas y mantenerlas abiertas, esperando que tal vez de ellas aflore algo nuevo.

- Mantenemos **mejores silencios**, más largos y productivos, y con ellos damos al interlocutor el espacio que necesita para reflexionar y encontrar sus respuestas al ritmo que precisa. Con nuestros silencios, generamos un espacio de legitimidad para nuestros clientes.

- Somos capaces de hacer **mejores resúmenes y verificaciones, ecos y parafraseos**. Estas son excelentes herramientas para la comunicación, que facilitan la comprensión interpersonal, aceleran los procesos, ayudan a poner foco, aclaran ideas, ayudan a profundizar, etcétera. Aprendemos a usarlas en la sesión de coaching, pero acabamos llevándonoslas al resto de nuestras vidas.

- **Vivimos menos en las interpretaciones y nuestro lenguaje se vuelve menos agresivo**, cuando emitimos opiniones lo hacemos de manera más fundada, porque nos apoyamos más en los hechos. Hablamos más desde el *"yo creo, yo opino, desde mi punto de vista…"* y menos desde el *"yo sé, las cosas son así, este es el camino adecuado…"* De esta manera, damos más legitimidad a nuestro interlocutor. Esto se nota especialmente con el uso de la expresión *"sí, pero"*, una expresión que denota oposición a lo que acabamos de escuchar. Dejamos de utilizar expresiones como *"no estoy de acuerdo, no te enteras, no tienes ni idea, no te equivoques…"*

y utilizamos más frases como *"yo tengo un punto de vista diferente, yo lo veo de otra manera…"*. Con todo esto, nuestro lenguaje se vuelve más inclusivo, ya que nos hacemos cargo de que nuestro punto de vista no es la verdad y, por lo tanto, dejamos espacio a otros puntos de vista, que nos parecen tan legítimos como los nuestros.

- **Mejoramos nuestra comunicación emocional** y aprendemos a expresar nuestras emociones con más matices, más allá del típico y escueto *"Bien"* o *"Mal"*. Igualmente, hemos aprendido a diferenciar opiniones de emociones y ésto nos permite utilizar el lenguaje de una manera más precisa. No decimos cosas como: *"siento que mi jefe no me acepta"*, sino más bien *"estoy preocupado porque creo que mi jefe no me acepta"*.

- **Hemos aprendido a expresar mejor nuestras necesidades** porque, gracias a la presencia y a la autenticidad, somos más conscientes de ellas. No decimos por ejemplo: *"necesito que tú hagas o digas…"* confundiendo la necesidad con la petición. Sabemos identificar la necesidad y aislarla de la petición, lo cual hace que la comunicación sea más clara y directa. Por ejemplo: *"Necesito la seguridad de que los datos son correctos. ¿Me ayudas a revisarlos?"*.

- **Nos resulta más fácil dar apoyo y reconocimiento** porque ya no nos cuesta tanto ponernos vulnerables a la hora de expresar admiración y aprecio. Sabemos dar feebdack de manera clara y no hiriente, (lo que a mí me pasa con lo que tú haces), evitando los juicios de valor y la confrontación agresiva.

- **Nos volvemos más claros y directos en nuestra comunicación**. Utilizamos un lenguaje más adulto, menos manipulativo. Hacemos más y mejores peticiones y ofertas, cerramos compromisos, abordamos conversaciones difíciles sin quedarnos bloqueados, podemos hacer reclamos o gestionar una agresión, mantener conversaciones para reparar la confianza, romper un compromiso, etc.

Todos estos cambios en nuestra comunicación, van conformando una determinada actitud en el coach, una actitud que abarca nuestro lenguaje, nuestra manera de estar y también nuestra ética personal y profesional, y que va más allá de la relación con el cliente. Por ejemplo, de la misma manera que aprendemos a no juzgarle, aprendemos también a no juzgar a las personas de su entorno, de manera que si nos dice *"mi jefe es un incompetente"*, nosotros no entramos en el juego, porque nuestra mirada amorosa abarca también a ese jefe. Y así podemos preguntarle: *"¿en qué te basas para opinar que tu jefe es un incompetente?"*, o bien: *"¿cómo afecta a vuestra relación esa opinión que tienes de tu jefe?"*.

> Tenemos más conciencia del lenguaje víctima o poco responsable, (nos) hacemos preguntas abiertas y generativas, mantenemos mejor nuestros silencios y expresamos de manera más idónea nuestras necesidades.

La actitud del coach exige, en última instancia, actuar en coherencia con la propia disciplina del coaching, un resultado de los aprendizajes que hemos ido experimentado e integrando más y más en nuestras vidas.

De manera que, al ir cultivando y manteniendo esta actitud, nos damos cuenta de que los cambios abarcan un ámbito mayor al de las sesiones o la práctica del coaching y que se extienden a todos los ámbitos. Hay un punto en el que comprendemos que no podemos soltar aquello que hemos aprendido e integrado en nuestras vidas y yo creo que está bien que sea así. Claro que para muchos coaches junior esta idea puede resultar extraña, porque al principio de la práctica, tendemos a adquirir un determinado rol en la sesión de coaching que nos resulta difícil de mantener y nos cuesta trabajo imaginarnos a nosotros mismos sosteniendo esta actitud las veinticuatro horas del día.

Sin embargo, ésto es algo que simplemente ocurre con la práctica. De manera sutil y progresiva, con el tiempo, nos damos cuenta de que cada vez nos sentimos más integrados y acabamos comprendiendo que, finalmente, nuestro rol social no puede ser ajeno a nosotros mismos. En última instancia, se trata de transitar un proceso en el que pasamos de ESTAR en el rol de coach, a SER coach. De mantener una actitud, a integrar una actitud. De practicar la ética del coach, a vivir la ética del coach. De cultivar la coherencia y la autenticidad, a ser coherentes y auténticos. Cuanto más avanzamos en este camino, más poderosa se vuelve nuestra capacidad como coaches y más liviano se hace nuestro trabajo, porque cada vez nos cuesta menos esfuerzo sostener ese lugar en el que simplemente nos dejamos SER.

Éste es el gran aprendizaje que, desde mi punto de vista, se produce con la práctica de nuestra profesión. Éste es el, también, gran reto y la parte más apasionante del viaje. Claro que, bien pensado, es un aprendizaje que puede adquirirse en cualquier profesión o en cualquier situación vital que afrontemos. Basta con identificar la actitud con la que queremos vivir y cultivarla a cada paso, entregados al aprendizaje y a la transformación personal.

miriam@centrodelcoaching.es

Director de Tecnologías y Metodología Coaching: ¿Maridaje perfecto?

Ismael Fuentes, Coach ACC por ICF y Miembro de ICF España

Estimado Director de Tecnologías y Procesos TIC (CIO), ¿cuánto hace que no bailas con tus compañeros directivos de área?

Está de moda la expresión "servicios en la nube". Desde hace 10 años se comenzó a acuñar esa palabra. Hoy en día es ya más que usada para todos aquellos servicios que se prestan en formato servicio, donde lo que realmente se compra es el uso del servicio, independientemente de la infraestructura que haya detrás.

Hoy en día, prácticamente todo "está en la nube". Como CIO que soy en varias empresas, mi trabajo pasó de "comprar servidores, comprar aplicaciones, y contratar personal" a gestionar servicios en la nube, donde ni tengo servidores en mi oficina, ni aplicaciones por estar en la nube, ni personal, por tener todo integrado en la expresión "como servicio".

¿Qué tiene que ver ésto con Coaching? ¿Qué tiene que ver que mi correo electrónico esté en la nube, o que

el software de gestión empresarial lo tenga adquirido en formato servicio... con cuadernos de coaching? Más de lo que se pudiera imaginar.

El nuevo paradigma actual, donde todo el negocio está en una pantalla (tablets, teléfonos inteligentes), donde prácticamente todo está en la nube, nos deja a los CIO en una posición muy delicada: ¿para qué pagar a una persona que ya no tiene activos que gestionar, debido a que todo está "fuera de su empresa"?

He de deciros, que ser coach, o mejor dicho, haberme impregnado en la vida de las competencias del coaching, las once, una a una, me han ayudado, no solo a mantener el puesto como CIO, sino lejos de lo que marcaban ciertos artículos pesimistas sobre mi futuro profesional, a honrarlo y ser uno de los más efectivos. Permíteme que comparta contigo mi experiencia.

Mi trabajo no es que la tecnología funcione, sino conseguir que los procesos informáticos de la compañía, estén regidos por los mejores servicios TIC, aplicaciones e infraestructuras, sea cual sea su ubicación. La informática al servicio del negocio... y no el negocio al servicio de la informática. Jamás pensé que lo conseguiría gracias a las competencias del coaching.

Presencia de Coach: Me encanta bailar con los directivos de área, en

> Mediante la presencia del coach y las preguntas poderosas he podido entender realmente sus necesidades y "el para qué" de ciertas acciones porque, en ocasiones, detrás de una petición, existía un miedo y resistencia al cambio.

el sentido metafórico claro. No dejo de usar mi intuición y/o corazonadas por mi experiencia de más de 20 años... pero bailar con ellos, escuchando lo que me dicen, y lo que no, me ha dado la clave. Basado en el buen humor, abierto a tomar riesgos, con gran auto-control cuando un directivo demuestra emociones negativas (o muy positivas), he conseguido ayudar a establecer hitos en proyectos informáticos, donde con preguntas poderosas, he podido entender realmente las necesidades de los departamentos, "el para qué" realizaban ciertas peticiones los trabajadores, descubriendo que muchas veces, detrás de una petición de no implementar nuevas tecnologías... existía un miedo y resistencia al cambio. Miedo y/o resistencia que he podido trabajar con dichos directivos.

Aún recuerdo cuando *se me asignó realizar un Plan de Continuidad de Negocio en una de las empresas en las que presto servicio, con más de 200 personas*, que garantizase que la empresa podría seguir funcionando, sin problemas, ante cualquier evento que fuera un riesgo (incendio, terremoto, muerte de personal clave, inundación de centro de datos...). Parecía imposible realizarse en una empresa de más de 200 personas... ¿en qué me ha ayudado ser coach, o mejor dicho, las habilidades Coaching, para este proyecto?

Me senté uno a uno con todos los directivos de área, con un solo objetivo: **escuchar activamente** cómo funcionan, qué hacían cada uno de los miembros, y qué necesitaban para trabajar si estuvieran fuera de la oficina, llevándoles a imaginar que estaban en una isla. Me olvidé de lo que yo creía saber, sabía que la agenda "la ponía el cliente", en este caso el directivo. Escuché, tanto lo que me decían como lo que no me decían. Prestar atención a su corporalidad me ayudó a descubrir debilidades ocultas en sus procesos de negocio, y eso me ayudó a tomar decisiones de reforzar ciertas áreas. Gracias a la escucha activa, conseguía que el directivo no divagara con historias

Escuché, tanto lo que me decían como lo que no me decían. Prestar atención a su corporalidad me ayudó a descubrir debilidades ocultas en sus procesos de negocio, y eso me ayudó a tomar decisiones de reforzar ciertas áreas.

largas... sino que se centrase en el verdadero objetivo: realizar su mapa de procesos.

Para ello fue vital la **comunicación directa**. Fue crucial el lenguaje con los directivos de una manera que ellos entendieran, sin fisuras. Cuando el directivo titubeaba o no estaba seguro, pude reorientar la conversación, de forma que el directivo pudiera entender su necesidad desde otra perspectiva. Esto me ayudó a poder tener claro cómo se relacionaban todos los procesos de la compañía, con personas y con tecnología: sin duda el triángulo perfecto.

Una vez que tuve toda la información, preparé un plan de trabajo con cada uno de ellos, mejor dicho, preparé el terreno. Fueron los propios directivos quienes sin darse cuenta, crearon el Plan de Continuidad de Negocio, ellos solos, no yo. Fue un honor **crearles consciencia**. Ayudarles a ir más allá de las simples preocupaciones, de descubrir ellos mismos sus propios "cuellos de botella", donde jamás habían pensado que existían. Ayudé a pensar en términos sistémicos, de forma que vieran todos los factores en su departamento que intervenían en sus decisiones. Donde creían que ellos trabajaban solos, se dieron cuenta de que sus acciones en una simple petición de planificación, afectaba a departamentos tan dispares como RRHH o Producción.

Mi trabajo después fue acompañarles en *su* plan de proyecto. Nos pusimos la meta de definir qué necesidades

> En la comunicación directa, fue crucial el lenguaje con los directivos de una manera que ellos entendieran, sin fisuras. Cuando el directivo titubeaba o no estaba seguro, reorientando la conversación, terminaba entendiendo su necesidad desde otra perspectiva.

existían con el objetivo de inventariar los procesos y hacer una matriz de riesgos. Para ello hubo que **diseñar acciones**. Estas acciones no eran las primeras que se venían a la cabeza, sino que ayudé a los directivos a explorar alternativas, desafiando sus percepciones, provocando nuevas ideas, y sobre todo desafiando a que las hiciera "en ese mismo momento", yo solo estaba para darle mi apoyo. Delegué responsabilidades... no tareas. Eso ayudó a que en varios departamentos descubrieran por sí mismos tareas repetitivas... ineficiencias.

Sin salirme del ritmo que cada directivo se marcaba, pero ayudando a no caer en zonas de confort, conseguí que cada área **planificase y estableciese metas**. Ofrecí mi ayuda para que cada departamento crease su plan de continuidad de negocio con resultados que deberían ser alcanzables, medibles, específicos y con fechas determinadas. Así pues, recuerdo con cariño una conversación: Le dije a una directiva: *¿cuándo tendrás toda la información digitalizada?* Me respondió -la semana que viene-. Mi pregunta fue... *¿qué día quedamos, y a qué hora, para verificar que ya no existen papeles de contratos sin digitalizar?* Me respondió -el próximo miércoles a las 14.00 horas- Pregunté de nuevo... *¿qué puedes hacer mañana Jueves y el Viernes que te indique que conseguirás tener todo digitalizado el próximo miércoles?...* Pude percibir que, con este método basado en la metodología del coaching, todos los directivos participaron de forma activa, convirtiéndose mi trabajo no en preparar un Plan de Continuidad de Negocio, sino en una tarea de liderar líderes.

Participé en **gestionar su progreso**. Los días que quedábamos como punto de control, dedicábamos unos minutos a estudiar sus progresos, a estudiar actividades realizadas esa semana, maneras de cómo lo había transmitido a su equipo... y sobre todo... qué estaba aprendiendo de ella/él como directiv@. No fue fácil con todos y, de hecho, con algunos de ellos, tuve se me planteó un serio desafío para a la hora de ajustar comportamientos, y muy especialmente un necesario reenfoque en la dirección de los trabajos.

Una vez que todos los directivos de área participaron con esmero en la preparación del Plan de Continuidad de Negocio, solo me quedó una cosa: **fijar todos los acuerdos con ellos**, preparando unos planes de trabajo, con documentos de objetivos, que debían informar antes de las reuniones (cual documento pre-sesión), así como documentos posteriores a las reuniones, actas de trabajo (cual documento post-sesión), por supuesto, todo bajo los más **estrictos estándares profesionales y códigos éticos**, manteniendo confidencialidad estricta de las conversaciones, aunque informando en todo momento al promotor del servicio (dirección general) de los correctos avances globales.

Cuando repaso lo sucedido en este empresa, no puedo más que invitar a los CIO a que piensen cómo les podría ayudar la metodología coaching a optimizar sus habilidades directivas, y a que piensen que con su experiencia, junto con un programa de certificación de coaching, podrían convertirse en figura clave en su empresa... un líder-coach, o como se dice en esta era: *un coach as a Service*.

Estimado Director de Tecnologías y Procesos TIC (CIO), ¿cuánto hace que no bailas con tus compañeros directivos de área?

ismael.fuenteserrano@gmail.com

Agenda ICF España (mes de junio)

Ciclo de Conferencias, Talleres, Webinars y Podcasts de ICF España

En **ICF España** fomentamos el encuentro y el aprendizaje continuo mediante talleres, webinars y conferencias periódicas, abiertas a toda la comunidad de coaches e interesados en el mundo del coaching, el liderazgo y el management.

Fecha/Horario	Título	Ponente	Modalidad/Lugar
9 de junio 19:00 - 20:30	Taller de Autogestión del estrés.	Rafael López	**MADRID**
15 de junio 16:00-18:00	Conversando con Leonardo Wolk. Una oportunidad para reflexionar juntos sobre el coaching a partir de tus preguntas.	Leonardo Wolk	**MADRID / STREAMING**
16 y 17 de junio 09:00-18:00	El camino del Héroe (el sentido del vivir).	Leonardo Wolk	**MADRID**

Si quieres asistir a alguna de estas actividades programadas para el mes de junio, por favor, visita nuestra web y completa los pasos necesarios para formalizar tu inscripción.

INSCRÍBETE AQUÍ

La oferta de contenidos es dinámica y puede verse ampliada y actualizada en cualquier momento. Te recomendamos que contrastes el calendario con frecuencia, ya que iremos publicando progresivamente nuevas propuestas y el acceso a los podcasts semanales que se van actualizando en el calendario del Ciclo de Conferencias, Talleres, Webinars y Podcasts de ICF España.

La asistencia a estas actividades ofrece a los asistentes créditos de Formación Continua en Coaching (CCE) aprobados por ICF y válidos para la renovación de las certificaciones del coach ICF.

Si deseas recibir más información sobre éstas y otras actividades de ICF España solicítalo por favor a través del correo: **conferencias@icfespana.com**.

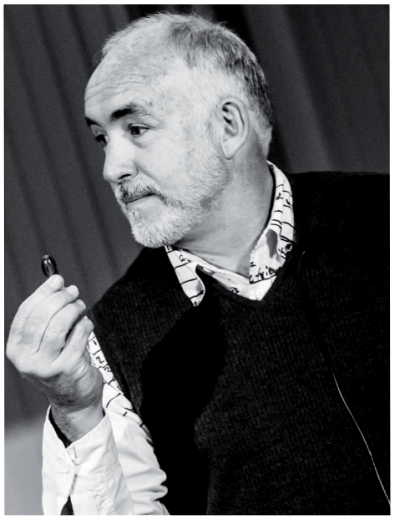
Si eres socio de ICF España, y deseas participar como ponente y presentar una actividad dentro del Ciclo de Conferencias 2016 de ICF España: consulta **AQUÍ** toda la información y bases de la convocatoria.

El TALENTO y el CONTEXTO

Imanol Ibarrondo, Fundador y Presidente de INCOADE

Escuché una vez al maestro José Antonio Marina decir que la vida es como el póker. Se reparten cartas que no eliges (inteligencia, físico, temperamento, contexto social, cultural, económico...) y hay cartas mejores y peores. Es preferible que te toquen cartas buenas que malas. La pregunta es: "¿gana siempre el que mejores cartas tiene?... Hasta hace un tiempo, la respuesta era: "juega bien tus cartas y podrás ganar... de vez en cuando". Ahora podemos afirmar: "juega bien y podrás cambiar tus cartas de inicio".

En el deporte se dice que si dejas de entrenar dos días, lo notas tú; si lo dejas una semana, lo notan los que saben; y si te abandonas un mes, se da cuenta todo el mundo. El Talento no se estanca y, si no mejora... empeora. Necesita ser entrenado, educado y desarrollado de forma permanente, pues si no se aprecia, se deprecia. Soy de la opinión de que el Talento no es un don innato,



sino que es un concepto dinámico, es como una conquista, un logro que se realiza a partir del desarrollo perseverante y consciente de las múltiples inteligencias, habilidades y capacidades que alberga cada ser humano. Sostengo que todos somos bellotas con un enorme potencial por desarrollar, pero son muy pocos todavía los que consiguen descubrir y despertar esa esencia dormida transformándola en el Talento que nos acerque a nuestra mejor versión, ayudándonos incluso a cambiar las cartas de inicio.

Durante mi otra vida de deportista profesional pude constatar en numerosas ocasiones la teoría del profesor Marina de que el Talento no existe al principio, no es la causa de nada, sino que brota al final, como el sorprendente resultado de un proceso de educación y entrenamiento de la mano de líderes al servicio comprometidos a regar, cultivar y hacer crecer las inmensas posibilidades que asoman en cada ser humano. Generalmente confundimos las altas capacidades o el potencial con el Talento, pero no es lo mismo. ¿Por qué sino tantos niños superdotados no cristalizan en resultados visibles sus elevados cocientes de inteligencia cuando llegan a la edad adulta? ¿Cuántos jóvenes deportistas en

> El Talento no se estanca y, si no mejora… empeora. Necesita ser entrenado, educado y desarrollado de forma permanente, pues si no se aprecia, se deprecia.

edad de formación que destacan por sus formidables habilidades técnicas abandonan por el camino sin alcanzar el nivel que se aventuraba, sin ser capaces de desarrollar en Talento, en desempeño, en rendimiento, un conjunto de destrezas potencialmente diferenciales?

Uno de los más reconocidos genios precoces de todos los tiempos, cuyo éxito prematuro nos incita a confundir ambos conceptos (altas capacidades y talento), Wolfgang Amadeus Mozart, nos dejó esta reflexión: "No es una gran inteligencia ni una gran imaginación, ni siquiera la suma de ambas lo que produce un genio. El amor y el amor y el amor por lo que haces es lo que genera el Talento." El Talento no es por lo tanto una posibilidad, sino un acto que hace real lo posible. Comparto con JA Marina su definición del Talento como la 'inteligencia triunfante', el acto de poner en valor lo que una persona sabe, quiere y puede hacer, soportado en las 3Cs que plantea Juan Carlos Cubeiro, otro estudioso de esta sensible y delicada materia: Capacidad, Compromiso y Contexto.

La Capacidad incluye tanto la inteligencia, los conocimientos, el físico, las destrezas y habilidades (aptitudes), como el carácter modelado por sus hábitos y comportamientos visibles (actitudes). El Compromiso recoge el amor y la pasión por lo que haces, que se percibe en la energía que pones en las tareas; emocional (estado de ánimo), física (esfuerzo y entrega), mental (presencia y concentración) y espiritual (coherencia y alineamiento con tus valores). El Contexto (hilos y redes) es la tierra en la que se siembra la bellota, el abono y el agua que la riega, el espacio que facilita que brote el Talento y que viene determinado por la cultura organizativa, el ambiente laboral, la cooperación, la confianza, la exigencia, los principios y valores, la calidad de los vínculos, de las relaciones y, por supuesto, de las conversaciones.

> Sin talante no hay talento, sin el esfuerzo, el deseo, la superación, la disciplina y la perseverancia en una práctica inteligente durante el tiempo necesario, no brilla el Talento.

El entorno social, cultural, intelectual o económico también son claves para crear el Contexto adecuado.

Pienso en la selección de fútbol de Uruguay y en sus jugadores como un ejemplo evidente de la importancia del Contexto. Con sus escasos 3,5 MM de habitantes, este pequeño País que sobrevive apretado entre dos gigantes, Brasil y Argentina, con 190 y 40 MM de habitantes respectivamente, es una de las tres selecciones con más Copas internacionales (19) en la historia del fútbol y, desde la Liga más pobre de Latinoamérica, exporta cada año decenas de futbolistas de alto nivel a las mejores ligas del mundo. ¿Cómo lo hace?... ¿Acaso existe un gen en todos sus recién nacidos que incluye de serie su Talento para jugar al fútbol?... Quizá la explicación haya que buscarla en la ironía de Eduardo Galeano que afirmaba que en Uruguay "todos los niños nacen gritando ¡gol!"...

Bromas aparte, los jugadores uruguayos son reconocidos como feroces competidores y un punto rebeldes, que saben sufrir, generosos, solidarios y leales compañeros de batalla. Pero ellos no nacen así, no es un don fijo e inmutable que se tiene o no se tiene. Aprenden a serlo gracias a un Contexto, una cultura, una forma de ser y de hacer, una historia y una tradición que transmite estos valores y que se extiende al carácter y comportamientos de las personas que participan en la educación y entrenamiento de sus jóvenes futbolistas. Es en este Contexto donde brota este Talento tan reconocible en los charrúas. Podríamos concluir que sin talante no hay talento, sin el esfuerzo, el deseo, la superación, la disciplina y la perseverancia en una práctica inteligente durante el tiempo necesario (10.000h. dicen algunos expertos), no brilla el Talento.

Podemos fijarnos también en cómo influyen Contextos diferentes en el desigual rendimiento de Messi, posiblemente el mejor futbolista de la historia. Parece evidente que su cajón de Capacidad está repleto de habilidades y competencias, innatas y/o adquiridas, para jugar al fútbol como los ángeles. En cuanto al Compromiso, en mi opinión su amor

> El Contexto es sin duda un elemento decisivo para que brote el Talento y, por lo tanto, resulta imprescindible que las empresas y organizaciones aprendan a generar ecosistemas que faciliten su atracción, desarrollo y retención.

y pasión por lo que hace es tan evidente que llega al punto incluso de enfermar cuando no juega. Su cuerpo, quizá porque no ha aprendido a gestionar adecuadamente sus pensamientos y emociones, somatiza el tremendo disgusto que le provoca no poder jugar cuando está disponible hasta el punto de reaccionar con molestias y dolores. No entraré a valorar si podría o debería responder de otra manera ante estas situaciones, el hecho es que el nivel de energía mental, emocional y física que dedica a su profesión es muy elevado. Por último, si tomamos en cuenta el ámbito del Contexto, podemos apreciar una diferencia sustancial entre el que se genera en su Club y el que existe en su Selección. En uno, su Talento resulta ser descomunal, diferencial, de alto impacto, reconocible, emocionante, contagioso e inspirador y, en el otro... aún se duda de él.

El Contexto es determinante. Si pensamos en Silicon Valley, ¿qué sucede en esa especie de Meca tecnológica californiana del siglo XXI, de la que surgen la mayoría de las empresas líderes a nivel mundial (Facebook, Cisco Systems, Oracle, Twitter, Apple, Google, Linkedin, Netflix...)? O qué decir del Contexto que la pasión por la música de la dinastía de los Habsburgo generó en la Viena del siglo VIII atrayendo y cultivando el inmenso talento de algunos de los mejores compositores de la historia (Beethoven, Haydn, Mozart, Vivaldi, Strauss, Mahler, Brahms, Schubert...). O el 'Siglo de Oro' español con la eclosión de pintores inmortales (Velázquez, Zurbarán, El Greco, Ribera, Murillo...) y literatos imprescindibles (Cervantes, Quevedo, Garcilaso, Gracián, Góngora, Lope de Vega, Calderón de la Barca...).

> Invertir en talento para la creación de equipos de alto rendimiento que innoven a mayor velocidad que su competencia y ante un entorno de cambio imprevisible, acelerado e incierto.

Hay multitud de ejemplos que confirman que el Contexto es sin duda un elemento decisivo para que brote el Talento y, por lo tanto, resulta ya imprescindible que las empresas y organizaciones aprendan a generar ecosistemas que faciliten su atracción, desarrollo y retención, un enorme desafío al alcance tan solo de líderes con un Talento muy especial, talento para descubrir el talento, para creer en el extraordinario potencial de cada ser humano, para confiar en él y para ser digno de su confianza. Lo cierto es que no tiene gran mérito descubrir a alguien extraordinario, pero sí que lo tiene descubrir algo extraordinario en cada una de las personas sobre la que tenemos el honor de liderar.

Estos líderes saben que necesitan invertir en talento (descubrirlo, atraerlo, desarrollarlo y mantenerlo) para la creación de equipos de alto rendimiento que innoven a mayor velocidad que su competencia, y son unos artistas aumentando la inteligencia colectiva de sus organizaciones, conectando el conocimiento, la experiencia y los talentos individuales de cada uno a través de redes formales e informales de conversaciones, multiplicando exponencialmente tanto su cantidad como su calidad, para canalizar la creatividad, las ideas, las expectativas, la experiencia y las inquietudes del capital humano de sus empresas, hasta transformarlas en iniciativas y planes de acción sobre los que apoyar la vigencia, relevancia, rentabilidad y sostenibilidad de sus proyectos y organizaciones, creando así, una y otra vez, nuevos futuros posibles y deseados para sus equipos y empresas en un entorno de cambio imprevisible, acelerado, ambiguo, complejo, caótico, incierto... y apasionante.

ICF International Coach Federation | Spain Charter Chapter

Potenciamos el Coaching de Calidad

Certificaciones profesionales para coaches:

ACC Associate Certified Coach
International Coach Federation

PCC Professional Certified Coach
International Coach Federation

MCC Master Certified Coach
International Coach Federation

Programa acreditados de formación en coaching:

ACTP Accredited Coach Training Program
International Coach Federation

Programas aprobados de formación en coaching:

ACSTH Approved Coach Specific Training Hours
International Coach Federation

CCE Continuing Coach Education
International Coach Federation

www.icf-es.com

www.icfespana.com