mayo 2009

02

cuadernos de coaching

La mejor respuesta es la nueva pregunta

Es una Publicación de:

ICF INTERNATIONAL COACH FEDERATION

Siempre por delante

Nuestros clientes van por delante…

Trabajamos para que nuestros clientes desarrollen al máximo su potencial.
Nos comprometemos con sus objetivos y les ayudamos a alcanzar nuevas metas.
Para ello contamos con los mejores profesionales, las más importantes homologaciones internacionales y una amplia experiencia.

Este es nuestro compromiso, que vayas siempre por delante.

ESCUELA EUROPEA DE COACHING
Y HABILIDADES DIRECTIVAS

Madrid • Barcelona • Torino • Milán • Lisboa

Líderes entrenando a líderes.

ACTP
Accredited Coach Training Program®
International Coach Federation®

Nuestro Programa de Certificación en Coaching Ejecutivo está homologado por la International Coach Federation como Accredited Coach Training Program.

International Coach Federation®

Nuestro Programa de Coaching de Equipos para Coaches Certificados ha obtenido 30 créditos del Comité de Formación Continua de la International Coach Federation, que nos considera "Continuing Coaching Education Provider".

CCE
Continiung Coaching Education Provider®
International Coach Federation®

C/ Almagro, 3-6º Dcha. 28010 Madrid
Tel: 91 700 10 89 • Fax: 91 391 42 69

www.escuelacoaching.com
info@escuelacoaching.com

C/ Consell de Cent, 419 - 3º 1ª 08009 Barcelona
Tel: 93 245 94 50 • Fax: 93 265 41 40

MAKE

"EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE, LA PREGUNTA ES LA RESPUESTA"

El coaching en momentos de cambio y transformación

Cris Bolívar,
MCC Vice-Presidenta ICF-España.

En momentos de cambio y transformación las personas y las organizaciones (sistemas de personas organizándose para conseguir resultados) necesitan encontrar otras formas de respuesta más adaptativas a la nueva situación.

Muchas veces la tendencia es repetir estrategias del pasado, sin embargo en un nuevo escenario difícilmente son exitosas. Otras veces el estrés bloquea la acción y la creatividad, lo que dificulta alcanzar los resultados deseados en el plazo necesario.

Como indica el pictograma chino "crisis", ésta se puede describir como una situación de peligro donde hay una **oportunidad oculta**.

Y de lo que se trata es de **aprovechar la oportunidad oculta** que se nos presenta saliendo de nuestros hábitos, innovando, planteando nuevos escenarios y visiones de futuro.

Para ello necesitamos **utilizar nuestro potencial**, ello nos permitirá hacer las cosas de otro modo, salir de nuestra zona de confort, ser creativos, desaprender, reencontrarnos con nuestra sabiduría interior, leer de forma distinta la realidad para desvelar nuevas oportunidades ... en definitiva, conectar con nuestro potencial nos permitirá dirigir con éxito organizaciones, equipos y en general nuestra vida.

El coaching se muestra entonces como una herramienta clave, ayudando a que encontremos de forma efectiva y breve una manera más adecuada de enfrentarnos a las situaciones y de resolverlas ágilmente, a la vez que nos ayuda a crecer y fortalecernos, orientándonos al éxito y también hacia la felicidad profesional y personal.

En momentos de cambio y transformación, el coaching se muestra como una herramienta clave, ayudando a que encontremos de forma efectiva y breve, una manera más adecuada de enfrentarnos a las situaciones y de resolverlas ágilmente, a la vez que nos ayuda a crecer y fortalecernos, orientándonos hacia el éxito y también a la felicidad profesional y personal.

En la **International Coach Federation**, una de las mayores organizaciones que agrupan profesionales del Coaching a nivel mundial, velamos por un **coaching de calidad**, bajo estándares internacionalmente validados.

En la **International Coach Federation** los **coaches certificados** por ella (ACC, PCC y MCC) cumplen con estándares de formación, desarrollo competencial, experiencia y ética, garantizando al cliente que el coach que contrata sea realmente un profesional del coaching.

Porque en tiempos de cambio y transformación sabemos lo importante que es descubrir nuevas maneras de ser y hacer. Y que hacerlo acompañados resulta mucho más efectivo y eficaz.

Por eso, una vez más, desde los **Cuadernos de Coaching**, queremos facilitar todo nuestro apoyo a nuestros clientes, ofreciéndoles herramientas y preguntas que les ayuden a alcanzar sus resultados.

Porque en tiempos de incertidumbre, la pregunta es la respuesta. El coaching es la respuesta.

Silvia Guarnieri
Directora Editorial

La revolución silenciosa

Estamos acostumbrados a hablar de la crisis y a escuchar en los medios las diferentes causas que pueden haberla provocado. Lo cierto es que ya está instalada entre nosotros y lo que nos queda es pensar qué vamos a hacer con ello.

La pregunta del millón es: ¿qué es lo que va a hacer que una empresa española sobreviva y sea competitiva en el largo plazo?

Las organizaciones españolas de hoy y de un futuro próximo difícilmente podremos competir a nivel mundial con bajos costes laborales o de producción, o con materias primas más baratas que las que existen hoy día, por ejemplo en el sudeste asiático.

Se hace evidente cada vez más que la innovación, la creatividad, la motivación por los nuevos retos, o el asumir riesgos, son y serán nuestras herramientas esenciales.

No podremos seguir jugando el juego anterior, con un estilo de liderazgo que utiliza las mismas gafas para entender el comportamiento humano, y, por tanto, utiliza las mismas estrategias de control y dirección para el logro de los objetivos.

El mercado ha dado un viraje de ciento ochenta grados, y lo que nos pide es algo bien diferente. Para ser pioneros debemos establecer nuevas reglas de juego que nos permitan ganar.

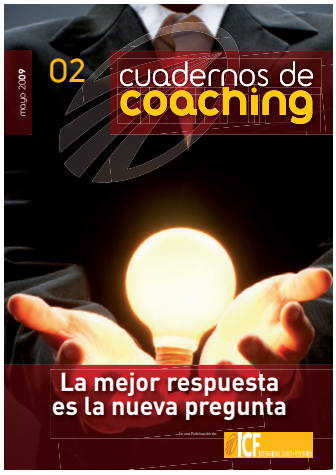
Sin dejar de velar por bajos costes de producción, por las habilidades técnicas de cada uno de los miembros de una organización, y por todo lo bueno conocido hasta aquí, aparece como crucial entrenar habilidades relacionadas con las soft skill, que hemos dejado de lado simplemente por no saber cómo desarrollarlas, o porque creíamos que no eran importantes.

Lo cierto es que quien prueba a entrenar el músculo del compromiso, a pensar a largo plazo y a asumir riesgos, como bases clave de la creatividad, y lo hace, primero consigo mismo y luego con su equipo, termina siendo un prescriptor natural de esa clase de entrenamientos.

Es como una mancha de aceite que se difumina y expande de manera silenciosa por toda la organización.

Son los responsables de RRHH los encargados de promoverla, de trasladarla, y comprometerse así, no con un futuro posible, que muchas veces es más de lo mismo, sino con un futuro deseable, apetecible, que nos de la energía suficiente para pagar hoy el coste de lo que será mañana ese gran futuro.

En ese reto los profesionales del coaching tienen un gran papel que jugar. Porque precisamente su profesión está alineada con ese juego nuevo de apertura de horizontes, de nuevas perspectivas, de nuevas gafas para observar la realidad y, en definitiva, de abordar saltos cualitativos hacia el logro de resultados extraordinarios.



Directora Editorial:
Silvia Guarnieri

Consejo Editorial:
Emilio Arsuaga
Borja Milans del Bosch
Javier Nesofsky
Francisco Junquera

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

Diseño y Producción:
Victor Tavera

Es una Publicación de:
ICF INTERNATIONAL COACH FEDERATION

Agenda ICF-ESPAÑA

Próximas conferencias / Jornadas

En **ICF-España** fomentamos el encuentro y el aprendizaje continuo mediantes conferencias periódicas en Madrid y Barcelona (gratuitas para socios) y sobre todo a través de las Jornadas Anuales de Coaching, consolidadas como cita imprescindible para profesionales del coaching y del ámbito empresarial, que este año se celebrarán el 18 y 19 de Noviembre en Barcelona.

6 Mayo	**Las 5 claves para conseguir clientes e ingresos con la práctica del coaching**	Jose Pedro García	MADRID
13 Mayo	**El Coaching Sistémico de Hellinguer**	Oscar Rodriguez	BARCELONA
20 Mayo	**Coaching y figuras**	Carlos Surroca	MADRID
27 Mayo	**Herramientas de ultima generación, PAPI y 360º de Cubiks: implicaciones desde el coaching**	Juan Carlos de la Osa	MADRID
3 Junio	**Conclusiones de las Comisiones de trabajo de Coaching de Equipos**	Ovidio Peñalver	BARCELONA
10 Junio	**Psicología y Coaching**	Cris Bolivar	BARCELONA
17 Junio	**El poder de la Persona**	Luis Picazo y Rosa Zappino	MADRID
16 Septiembre	**La Experiencia "The Lattice/Del Entramado" y el Coaching**	Juana Maria Cristobal	MADRID
30 Septiembre	**Voice Dialogue y el coaching**	Cris Bolivar	MADRID
14 Octubre	**Autorevisión del coach y contratransferencia**	Maria Jose del Claux	MADRID
28 Octubre	**Coaching para jóvenes**	Vicente Berzosa	MADRID

Las conferencias suelen celebrase de 19:00 a 21:00 horas. No obstante, le recomendamos consulte en cada caso las fechas, horario y lugar de celebración en **www.icf-es.com**

Etica y Coaching
Dos palabras, un significado

Desde que la ICF me encargó la realización de este artículo le he estado dando vueltas al modo de enfocarlo. ¿Por qué hablamos de ética y coaching? Y no simplemente de coaching, ya que bajo mi punto de vista, no existe ninguna actividad profesional que no deba desarrollarse bajo los más estrictos cánones de la ética.

Vivian Acosta

Es nuestra imagen, primero como coaches profesionales, y después la imagen de la profesión la que está en juego, y no sé si todos los que estamos ejerciendo esta "nueva" profesión somos conscientes de la importancia de la misma.

El coaching en España es una profesión joven, yo diría adolescente, llevará unos 12-13 años en el mercado, y todos sabemos que la adolescencia es la etapa vital dónde el ser humano pretende crear sus propias reglas y revelarse contra las que ya existen en un intento de definir su propio estilo, su propio camino.

Siguiendo con esta misma comparativa, todos lo que lean este artículo y tengan niños/niñas en esta edad, saben la importancia de tener unas reglas claras, pues la ausencia de estas o el exceso de permisividad, pueden hacer que en ésta etapa se tomen caminos que no siempre conducen a la plenitud en la vida madura. Muchas veces resulta difícil entender bajo "el observador" (utilizando la terminología ontológica) de un adolescente a dónde les conducen estas normas, muchas de ellas absolutamente in-

comprensibles para ellos, sin embargo, éstas no están creadas para generar barreras o disminuir nuestro ámbito de actuación y sí en cambio para crear un universo de posibilidades y de oportunidades muy distintas a las que conllevaría la ausencia de ciertos valores, presentes y compartidos en el código ético "social".

Pero pongamos algunos ejemplos que nos "tocan" y que me van a permitir poner de manifiesto alguno de los principios presentes en el código deontológico de la ICF.

¿Por qué no puedo mentir sobre mis méritos ante mis amigos? Esto me ayuda a crearme una imagen social más deseada frente a mi grupo de referencia, si ellos creen que "valgo más, soy más", así, montamos nuestra vida y lo que somos como personas alrededor de las mentiras. Los que se suben a este tren, viven de la imagen y no de lo que son capaces, se auto engañan y engañan a los demás. Acabamos "vendiendo humo" ¿nos suena esta expresión? Seguro que a más de una persona, le hace sentido. Como coaches sabemos la importancia del concepto confianza, ésta se construye día a día, nos acompaña en todas nuestras relaciones, bien sean personales o profesionales. La confianza genera sus créditos, ¡sin lugar a dudas! No somos conscientes de la importancia de cultivarla a través de nuestros actos, hasta que súbitamente la perdemos. Me gusta ver la confianza como un hilo que tejemos día a día, cuando la perdemos es imposible unir nuevamente ambos extremos del hilo, los nudos no se atan, no pode-

Augere forma y acompaña a profesionales, líderes, equipos y empresas que quieren crear comunidades a las que las personas deseen pertenecer y permanecer, alineando su talento y la aportación de valor con la estrategia de la compañía.

Programas de formación en coaching acreditados por ICF:

CTI Co-Active Coaching Certification Program
Más de 20.000 coaches y ejecutivos formados en el mundo desde 1992

Coaching Training for Leaders
Exclusivo para directivos que quieran desempeñar su rol como líderes & coaches

Advanced Practice in Coaching Program
Exclusivo para coaches que quieran profundizar en su desarrollo profesional

ORSC – Organization and Relationship System Coaching
Coaching de equipo para la construcción de relaciones de calidad y a largo plazo con equipos y organizaciones

International Coach Federation Member

ACTP Accredited Coach Training Program International Coach Federation

CCE Continuing Coaching Education Provider

Próximos programas: Consulte fechas en nuestra web o llamando al **902 367 768**

Otros servicios de Augere:

- **Coaching** para directivos, comités de dirección y equipos
- Programas de desarrollo de **cultura de liderazgo**
- Consultoría para la **construcción de comunidades** en el entorno empresarial

Para más información consulte **www.augere.es**

www.augerefoundation.com
augere@augerefoundation.com
902 367 768

Canadá, Estados Unidos, Méjico, Reino Unido, Suecia, Dinamarca, Noruega, Francia, Alemania, Países Bajos, Serbia, Sud África, Corea del Sur, Japón, Hong Kong.

Coaching y deporte. La ética es consustancial.

mos pegarlos fingiendo que no ha pasado nada... seamos rigurosos con lo que somos, pues en ello se construye nuestra imagen de confiabilidad frente al mercado y frente a los demás.

¿Por qué no puedo atribuirme que he realizado esa hazaña (proyecto)? "Nadie sabrá que pertenece a otra persona, ésta es tan sosa, que difícilmente sacará provecho de ello". Esta es la semilla de la violación a los derechos del copyright. Reconocer el trabajo y obras de los demás se monta sobre un concepto que en nuestra sociedad parece estar en desuso, y que es la gratitud. Nos hacemos propietarios de las ideas de otros, me gusta mucho el anuncio que sobre la importancia del respeto al copyright recientemente se pudo ver en las pantallas de los cines, en él se veía como una persona copiaba (pirateaba para ser más exactos) una información y a la par hablaba de la importancia de que sus ideas fueran valoradas y respetadas. ¿Exigimos a los demás algo de que lo no somos capaces de hacer nosotros mismos?, ¿trabajamos con diferentes reglas, unas para nosotros, otras, para los demás?

"Jorge me ha pedido que le ayude con el examen de mates, y está dispuesto a pagarme"; "¿pero si tú no eres bueno con las mates?"; "¡qué más da! Mejor que él ya soy". Vivimos en un mundo consumista que premia la obtención de resultados a cualquier precio, la consigna "no dejes escapar la oportunidad" se instaura en nuestro cerebro muy pronto y nos conduce a aceptar muchos trabajos que no coinciden con nuestras habilidades y conocimientos y en el peor de los escenarios... ni tan siquiera son acordes con nuestros valores.

¿Qué es eso de ser discreto? "¿Qué me calle?, ¿Por qué? Estas coartando mi libre expresión..." a veces crecemos creyendo que todo es noticiable, nos creemos con el derecho de violar la confianza que otros depositaron en nosotros, porque su confianza ya, no nos es útil. El concepto de utilitarismo de la información presente en nuestra sociedad y que con tanta frecuencia vemos en los medios de comunicación, se monta entre otras, sobre la idea de que la confianza sólo es útil cuando existe una relación, una vez que ésta finaliza estoy exento de guardar "secreto de sumario".

Vuelvo al origen de este artículo, pues como Responsable de la Comisión ética, no me cansaré de expresar la importancia de la imagen del coaching como herramienta de desarrollo para la excelencia. La imagen de eficacia, de utilidad, de credibilidad, la estamos construyendo TODOS a través no sólo de nuestros actos, sino también a través de lo que no hacemos. Nuestro presente, ésta creando nuestro futuro, como coaches sabemos la importancia de los juicios, sobre ellos se montan las percepciones, sobre ellas se toman las decisiones. Construyamos entre todos a través de la impecabilidad de nuestros actos una profesión a la altura de lo que el coaching se merece.

FICHA AUTOR

Vivian Acosta • Responsable de la Comisión Etica , ICF España.

¿qué hará el Coaching por ti?
aportamos metodología y herramientas a los procesos de Coaching

leading change
GESTIÓN INTEGRAL DE RR.HH.

• Coaching de directivos
• Coaching de equipos
• Coaching de comerciales
• formación en Coaching

C/ Lopéz de Hoyos 64. 28002 Madrid
TEL 0034 91 144 07 30
FAX 0034 91 144 07 32
info@leadingchangegroup.com
www.leadingchangegroup.com

EMCC European Mentoring & Coaching Council · AECOP · COACHVITE CV SPAIN · SCHOOL OF COACHING

nuestros coaches son miembros de las citadas organizaciones

La supervisión en Coaching

Etimología:

Super: encima (latín) **Visor:** ver **'Supervisar':** mirar desde lo alto

Lynne Burney

La supervisión ofrece al coach un espacio y un tiempo alejados de la relación con su cliente. Este espacio/tiempo permite al coach reflexionar sobre cómo trabaja con su cliente en el nivel relacional, sobre su propia posición, y sobre sus técnicas. El coach acepta así cuestionarse su pericia en el proceso de coaching, revisando el caso mediante las preguntas del supervisor. El supervisor pregunta detalladamente sobre el origen y el contexto de la solicitud de coaching que recibió, el modo en el que el coach se comprometió en el proceso, el contexto en el que surgió la petición, el tipo de relación que se generó en el curso de las sesiones, las estrategias de resistencia al cambio empleadas consciente o inconscientemente por el coachee, y el grado de "anestesia" del coach respecto a ellas. La naturaleza del oficio de coaching implica que el coach se mantenga "a la sombra" de su cliente, porque es exclusivamente portador de un cuestionario, de una escucha, y no de una solución. Este posicionamiento en la sombra es paradójico, porque supone confrontar su imposibilidad de cambiar nada, al mismo tiempo que asume el muy poderoso papel del que plantea preguntas.

Tal posicionamiento puede dar lugar a un " juego de poder " entre coach y cliente. Este "juego" puede desencadenarse de igual modo entre el supervisor y el coach. Representa para el supervisor una oportunidad de llamar la atención del supervisado sobre

lo que sucede en su relación durante la sesión de supervisión, explorando su eventual función de espejo de la relación coach-cliente. Es crucial que el coach encuentre un espacio para trabajar sobre sí mismo, libre de juicios, y donde su propia "zona de confort" quede desguarnecida.

Las preguntas o técnicas empleadas por el supervisor en el transcurso de una sesión de supervisión se parecen a las del coach, actúan como co-facilitadores en un proceso de cambio. Permiten al cliente/coach familiarizarse con la estructura de su "mundo interior". Esto supone que, en tanto que el cliente/coach sea consciente de cómo su sistema organiza la información, será capaz de ver/comprender/aceptar con mayor claridad su relación con el mundo exterior. Gracias a esa claridad puede llegar a cambiar su futura experiencia del mundo. El proceso elegido por el supervisor para iluminar el trabajo del supervisado depende de la naturaleza de la petición de éste; esa elección se parece a la del coach respecto al objetivo y la relación con su propio cliente.

El espacio/tiempo de supervisión es un espacio de co-creación en el que reina la duda, en forma de preguntas, tanto para el coach como para el supervisor. Es un lugar donde ambos tratan de analizar conjuntamente lo que sucede con el coach, con su cliente, en la relación, y, eventualmente, en qué forma el proceso que han iniciado podría servir como espejo del sistema en el que se desenvuelve el cliente. El trabajo de supervisión puede desarrollarse en un pequeño grupo o de forma individual.

La supervisión tal como la perciben algunos coaches profesionales que trabajan en Francia

(Son coaches internacionales, certificados por SFCoach o ICF , y practican la supervisión con regularidad, individualmente y/o en grupo).

LYDIE BOURDIER:

"Para mí, la supervisión es siempre un momento excepcional; (¡no siempre confortable!). Sé que en cada ocasión voy a enterarme de algo nuevo sobre mi propio funcionamiento y el de otros

coaches. La supervisión es una reconsideración (o cuestionamiento) permanente de mi posición como coach para que sea lo más ajustada posible.
Me permite ver la relación coach-coachee, así como el sistema del cliente, bajo diferentes ángulos; y me aporta elementos de reflexión y de apertura. Representa un eje de progreso a la vez para mi cliente y para mí. Es también un medio de intercambio con mis pares sobre nuestras prácticas. Lo que me permite permanecer humilde y a la escucha".

PAUL WACHTEN:

"La idea que me viene, pensando en la supervisión, es el visionado de una representación; una película sobre mí, y conmigo como actor-coach. Una película con fotos sucesivas en movimiento. Las preguntas, las reformulaciones, el silencio y otras intervenciones del supervisor ("super-visionador"), me permiten, me facilitan, una toma de conciencia (una "toma-vista") de mis fotos - una especie de interrupción de la imagen. De golpe, puedo percibir ángulos, perspectivas, expresiones, detalles (escondido en mi ángulo muerto) ante mi ojo interior - "cámara interior" - que no habría visto (visionado) sólo con el movimiento de la película. Una especie de meta "realizadora" que me facilita chequear mi propia realización de la película".

NICOLAS GETIN:

"Esta es mi percepción de la supervisión:

- *Encontrar un equilibrio entre demasiada confianza (cuando las cosas funcionan muy bien), e insuficiente confianza (cuando las cosas no van tan bien). Este equilibrio me hace ganar en ligereza, y eso es fabuloso.*
- *Poder darme cuenta permanentemente del impacto que tienen sobre mí mis clientes o sus historias.*
- *Aprender a vender mi trabajo, ya que, no porque lo conozca bien, he de saber hablar de él a interlocutores que no están familiarizados con la práctica del coaching.*
- *Ganar en creatividad para explorar otros ángulos u otras formas de trabajo.*
- *Poner límites tranquilizadores a mis nuevas formas de creatividad.*
- *Mantener mi posición como coach, ya que todas las posiciones (psicólogo, sofrólogo, terapeuta) tienen al ser humano como sujeto de trabajo.*
- *Ser congruente con la mayor frecuencia posible entre lo que siento, de lo que estoy consciente, y lo que expreso a mis clientes; en síntesis, de la ligereza".*

ANNE ROQUES:

"La supervisión es para mí:

- *Un proceso que asegura a lo largo del tiempo la calidad de las competencias clave del coach - un sello de calidad - una inspiración, un modelo de referencia, un ejemplo (aplicable sobre todo en supervisión de grupo, porque se ve al supervisor en acción como coach) - un descifrado, una decodificación de las palabras, de los procesos, algo borroso, un cierto malestar entre coach y cliente.*
- *Un espacio en el que "sumergirnos", para mantenernos presentes ante nuestros clientes.*
- *Puede ser un poco doloroso, pero es un "deber" de perfeccionamiento, focalizados en el cliente.*
- *Es como una flor de hibisco, un poco fea, un poco encerrada en sí misma, que se abre de repente y se reconecta con la belleza.*
- *Otra cosa que querría añadir, basada en mi experiencia con 3 supervisores diferentes, es que es muy importante que el supervisor cree este espacio en el que podamos confesar nuestros errores, nuestras debilidades".*

MARÍA-FRANCE HÉLINE FOURRIER:

"Mi supervisor individual me permite distanciarme de mi relación con mi coachee y de su quiebre, así como analizar mis puntos ciegos. Todo lo que hace resonancia en mí y me aleja, incluso momentáneamente, de la problemática del coachee queda apuntado y trabajado de nuevo. Y además se examinan los aspectos deontológicos de una determinada situación. También me gusta trabajar afinando en el análisis de la solicitud de coaching y el sistema, previamente a una sesión tripartita. Eso me permite plantear correctamente las condiciones de éxito del coaching, así como construir una alianza clara y transparente con los interesados.
La supervisión colectiva es un espacio a la vez complementario y distinto de la supervisión individual: se produce otro tipo de intercambios y energía. Tengo la suerte de pertenecer a un grupo de coaches interculturales experimentados, lo que nos permite intercambios sobre nuestros marcos de referencia, en total transparencia y en un entorno de corresponsabilidad y co-protección muy elevado; hacer "brainstorming" en común sobre nuestros casos de coaching, colectivo o individual . Además, nuestra supervisora, Lynne, nos propone constantemente enfoques innovadores y variados (modelización simbólica, instrumentos proyectivos, constelaciones), lo que supone para mí un espacio de modelización

de lo nuevo, la oportunidad de trabajar en confianza mis puntos de ceguera, y una fuente de inspiración para mis futuras prácticas de coaching".

CENZINA SALVATORE:

"Utilizo una metáfora para hablar de mi posición de coach frente a otros coaches: la del espejo. El coach permite que el otro se vea, que se dé cuenta de lo que deja ver; también, cuando el espejo está empañado, manchado o "brumoso", hay que hacer que refleje de nuevo, que brille; y es aquí dónde interviene para mí el supervisor. Mediante la re-interrogación y el análisis de mis dudas, incluso de mis confusiones, y gracias a su distanciamiento, el supervisor me permite reencontrar mi función primordial ante el otro".

MICHÈLE MONNIER:

"Actuar, pararse, recoger informaciones, nombrar, son fases esenciales del aprendizaje por la experiencia. Con mi supervisor voy a ensanchar mis ángulos de percepción, a añadir informaciones, a nombrar de otro modo, a apropiarme de mí de otro modo, a eliminar interpretaciones "enfermizas", a desarrollar la conciencia de mí misma como persona, como profesional, a partir de la situación explorada.

En este espacio, este lugar, este momento, me gusta aprender, aprender-me, a partir de situaciones profesionales de coaching, aunque también a partir de todo lo que puede influir sobre mi posición y, por tanto, sobre mi práctica profesional:
Ej: una situación personal que me inquiete o que me haga confiarme excesivamente. Una situación profesional del tipo perder o ganar un gran cliente, etc.
De hecho, tengo una creencia: todo influye en mí, y por consiguiente también mi práctica, todo lo que he visto, se convierte en una fabulosa oportunidad para conseguir una conciencia más amplia y más objetiva sobre mí y sobre mi posición como coach. Es un recurso esencial para mi ligereza, mi eficacia de coach, y, lo digo muy a menudo, la llave de mi éxito en este oficio".

MARTINE BIZOUARD HAYAT:

"Para mí, la supervisión es ante todo un gesto higiénico: me sirve para limpiarme, porque permite sentirse limpio, que no degenere lo que pueda haberse quedado enganchado al finalizar las sesiones de coaching; que las impurezas no degeneren en infecciones. La sensación tras la supervisión puede ser un momento más o menos placentero, pero siempre es útil. De igual modo que los rituales de higiene sofisticados en un spa vuelven a producir bienestar, la jornada de supervisión en grupo se transforma en una auténtica recarga. Es un momento alejado del día a día del coaching para centrarse mejor en ese día a día… Y cuando esta limpieza desvela una parte que necesita un cuidado especial, puede imponerse la terapia".

Tres tipos de supervisión

- **La supervisión individual.** Entre el coach y su supervisor se establece un contrato de 6 sesiones, de una hora por sesión, sea por teléfono, cara a cara o por webcam. Para coaches jóvenes es aconsejable realizar estas sesiones a razón de una al mes. La sesión se focaliza a la vez sobre un caso-cliente suyo (o varios), sobre el coach mismo, y, por supuesto, sobre la relación entre ambos.

- **La supervisión colectiva (para un grupo de seis coaches).** Entre cada miembro del grupo y el supervisor se establece un contrato de un ciclo de 5 jornadas de supervisión colectiva, a razón de una cada dos meses. Estos grupos son tanto para coaches muy experimentados como para coaches "junior". El grupo no cambia durante el ciclo. La riqueza de este tipo de supervisión proviene de la variedad de los casos, el coaching de vida del supervisor y las ideas del grupo.

- **La Supervisión In Situ.** ¡El Rolls Royce de la supervisión! Cuatro coaches se reúnen durante 2 días. Previamente, son entrevistados individualmente a fin de asegurar un buen funcionamiento en binomio respecto a los objetivos anunciados, cada uno como coach y como cliente. El primer día, uno de los coaches es el cliente y recibe tres horas de coaching individual por su par. El supervisor observa al coach durante estas 3 sesiones, y le da un feedback con el objetivo de mejorar sus técnicas -su posición de coach. Al día siguiente se cambian los papeles. Este proceso constituye una fuente de riqueza para el "cliente" y para el coach. Se puede invitar a un "verdadero" cliente, pero en ese caso no hay cambio de coach.

FICHA AUTOR

Lynne Burney • Coach & Supervisor.
LKB Associates. 3, Parc de Lattre de Tassigny. 92400 COURBEVOIE (Francia)
Tel.: 33 (1) 49 05 46 31. Fax: 33 (1) 43 34 09 42. Web: www.lkb-coaching.com
E-mail: lkb@wanadoo.fr / lkb@lkb-coaching.com

Lynne Burney está acreditada como Master Coach por la ICF desde el año 2002. Cofundó la Sociedad francesa de Coaching (SFCoach) y fue presidenta de su Comité de Acuerdos y Deontología durante 4 años. Fundó su propia escuela de coaching – LKB School of Coaching – en febrero de 2000.
En la actualidad ofrece formación profesional para coaches en Coaching Individuel (LKB School of Coaching); Coaching de equipo (LKB School of Team Coaching); CLEAN coaching (CLEAN en Marsella 2008 y CLEAN en París en 2009 –formación avanzada para coaches ya formados). Supervisión individual, en grupo e in situ.
Desde la primera conferencia europea de coaching, en 2001 en Grindelwald, ha contribuido en cada una de ellas con un taller sobre diferentes temas y sobre una variedad de "tracks" (Italia, Noruega, Bruselas, Suiza).
Enseña yoga desde hace muchos años, aunque el yoga hoy día es una parte integrante de su trabajo más que una disciplina de enseñanza particular.
Desde hace 8 años hace el Camino de Santiago; llegó a Santiago en septiembre de 2003, y, pasando por la ruta del sur, entre Arlés y Puente La Reina, en 2007 y 2008. La búsqueda forma parte de su modo de ser.

Pathfinders una nueva especie de líder, coordinador y coach

Conforman el futuro positivo de las organizaciones; cuentan con una gran capacidad de recuperación y se enfrentan a los retrasos, al desánimo y a los desastres mejor que nadie.

Adrian Gilpin

El mundo se encuentra inmerso en un cambio sísmico en todos los niveles. Hasta hace sólo unos cuantos meses, los acontecimientos que se han precipitado últimamente resultaban inconcebibles: un rescate de los principales bancos y sociedades de inversión por parte del Estado, un reflote importante de la industria automovilística, unas fluctuaciones extremas en el precio del petróleo y un nuevo colapso de las principales compañías cotizadas en Bolsa prácticamente cada semana. Como consecuencia de esto, los directivos piden más a sus empleados, al mismo tiempo que recortan los recursos disponibles. Una cosa parece obvia: los antiguos enfoques en cuanto al liderazgo, la gestión y el rendimiento resultan inadecuados en la actualidad, sencillamente.

Sin embargo, es en momentos de cambio e incertidumbre cuando florecen las oportunidades. A lo largo de los últimos años se ha desarrollado una nueva especie de coordinadores y líderes. La escalada de los acontecimientos económicos a nivel mundial ha marcado la mayoría de edad de esta nueva generación, que podría

personificarse con la toma de poder del presidente Barack Obama en Estados Unidos. Independientemente de la opinión política de cada uno, el gobierno de Obama simboliza un cambio radical. Su oratoria promete un nuevo conjunto de principios y valores rectores como epicentro de la política. Aunque será el tiempo el que revele si es capaz de materializar sus objetivos, sus intenciones y energía son un rasgo típico de quienes en el Institute of Human Development hemos comenzado a denominar "pathfinders".

Los pathfinders poseen ciertas aptitudes que les diferencian del resto. Su rasgo más evidente es que personifican el optimismo: no se les verá llorando y protestando por la marcha de la economía, lamentándose por sus penosas circunstancias, quejándose de sus compañeros ni gimoteando por lo que han hecho o no han hecho los demás. Un halo de energía especial envuelve a estas personas y resulta perceptible, literalmente, se puede sentir su presencia al entrar en una habitación.

¿Será su energía?

¿Parece un concepto demasiado "débil" en estos tiempos llenos de exigencias? ¿Demasiado new age? No, no lo creo, la energía no es un concepto débil. Sin petróleo, nuestros automóviles no irían a ningún sitio, se quedarían estacionados, a la espera. Sin esa energía psicológica colectiva capaz de mirar cara a cara los desafíos, no iríamos a ningún sitio, nos quedaríamos estáticos, a la espera y sin una energía personal emocional y psicológica que nos permita hacer frente a los tiempos difíciles no podríamos idear solu-

ciones ni encontrar salidas innovadoras para superar las dificultades. No tendríamos fuerzas para seguir adelante ni resistencia para seguir luchando cuando nuestros primeros pasos no funcionan. Perderíamos la esperanza, nos encerraríamos, no nos arriesgaríamos, nos estancaríamos y... esperaríamos a que otra persona nos rescatase.

Cada generación de seres humanos ha conseguido enredarse en un complicado tejido caótico. Sin embargo, ese mismo caos inspira y nutre a un nuevo grupo de personas que rehúyen el miedo, rechazan la idea de quedarse de brazos cruzados y se niegan a abandonar frente a los desafíos. Estas personas poseen la inspiración para probar nuevas soluciones, apostar, animar a los demás, prestar su apoyo, comprometerse... tienen el poder de cambiar las cosas, encontrar la senda que conduce del caos a la claridad y en caso de que no puedan encontrarla, allanar el camino en mitad de la jungla y construir nuevas sendas. Ellos son los auténticos pathfinders.

De este modo, ¿qué otros rasgos tienen en común estas personas, además de su optimismo? Que comprenden la naturaleza de la energía emocional humana. Olvidémonos de la inteligencia emocional, que no es sino comprender las emociones. Necesitamos algo más que eso, es necesario utilizar esas emociones. Debemos desarrollar la capacidad para controlar nuestro propio estado emocional, así como la habilidad para influir positivamente en el estado emocional de los demás.

Comprenden la naturaleza de la energía emocional humana.

Tres de nuestros órganos vitales determinan nuestro nivel personal de éxito, felicidad y realización: cabeza, corazón y cuerpo. El uso de solo uno de ellos no es suficiente. Existen "cabezas" inteligentes que piensan las cosas pero no actúan para materializarlas, "corazones" apasionados que sienten las cosas pero no necesariamente las analizan y "cuerpos" dinámicos que están siempre activos con una cosa o la otra, pero no siempre son conscientes del impacto que tienen en los demás ni se concentran en lo realmente importante. Los pathfinders han descubierto cómo combinar estas tres fuerzas: pensamiento, sentimiento y acción, así como la manera de dirigir a los demás con auténtica convicción. Todos los grandes líderes son conscientes de que el liderazgo no es algo que se realice con los demás, de hecho, no es algo que se realice de ninguna manera. El liderazgo es un viaje que se protagoniza personalmente y que inspira a los demás por su pasión, valentía y autenticidad. Es un fenómeno interno que se refleja en los resultados que consigue una persona. En lo que respecta al coaching, es exactamente lo mismo. El coaching no es algo que se realice con los demás, es un lugar que se ocupa de modo que potenciemos la pasión, la valentía y la autenticidad de las personas con las que trabajamos para que puedan encontrar su verdadero lugar en el mundo.

Tengo que confesar mi dilema profesional: no estoy del todo conforme con muchos de los términos más importantes de mi propio campo de trabajo. Las palabras "liderazgo", "coaching" y "dirección" encierran distintas ideas

Al servicio del coaching
• Coaching competencial, transformacional y esencial • Coaching para la alta dirección y executive coaching • Coaching para coaches internos y externos • Coaching de equipos • Supervisiones y mentorización para coaches en certificación • Programas de prácticas para coaches • Formación in company y programas abiertos • Conferencias
CRIS BOLÍVAR CONSULTING
Transformación organizacional y personal
essentialcoaching®
info@crisbolivar.com • www.crisbolivar.com • Tel. 93 428 28 72
Ajuntament de Barcelona Barcelona Activa
Partner de Gestión del Conocimiento y Proveedor Homologado en Coaching del Ayuntamiento de Barcelona (Barcelona Activa).
ICF International Coach Federation
Cris Bolívar, MCC (Master Certified Coach) por ICF-USA.

Motiva a las personas a comprometerse con el cambio.

preconcebidas y pueden llegar a suponer una carga nada beneficiosa. "Liderazgo" suele asociarse a poder profesional, no a poder personal, "coaching" connota una ambigua manera para desarrollar las aptitudes vitales y "dirección" es una palabra que parece frustrar a muchas personas en cualquier nivel de una organización. Ninguna de estas concepciones es necesariamente cierta, sin embargo, muy poca gente aprecia estas palabras por su inspiración y energía. Aún así, las características de un pathfinder son cualidades que muchas personas aspiran tener: alguien cuya curiosidad por lo que es posible conseguir les incentiva a realizarse preguntas llenas de poder, alguien cuya valentía les anima a compartir nuevos pensamientos e intentar nuevas acciones, alguien cuya conciencia con los demás les motiva a intuir qué decir o qué paso dar. Y soy testigo de cómo esta gente sale de las sombras para ocupar puestos de verdadera influencia en el seno de las organizaciones y las comunidades.

He dedicado, junto a mis compañeros, unos quince años a enseñar a líderes y directores cómo dar rienda suelta a su propio poder personal y cómo transformar el potencial de sus equipos mediante la adopción de un enfoque de coaching para dirigir y liderar a los demás. Si observamos a aquellas personas a quienes hemos guiado en sus propios viajes como pathfinders, nos damos cuenta de hasta qué punto ha cambiado su filosofía personal y cómo comenzó a brillar su propia energía con un resplandor que había permanecido oculto durante mucho tiempo. Y dicha energía no es metafórica, sino algo real y tangible que tiene influencia en los demás y favorece un cambio en la forma en que las personas se sienten con respecto a sus circunstancias. Motiva a las personas a comprometerse con el cambio. Esto es lo menos que debe esperarse de un líder, lo menos que debe esperarse de un coach de alto rendimiento.

> Tienen un impacto positivo en la gente que les rodea y contribuyen en gran medida al desarrollo de su organización o comunidad

Este es el verdadero examen. Imagine que vuelve a estar en el colegio. Imagine a dos profesores. Uno de ellos conoce todas las respuestas y sabe qué es mejor para usted, le dice lo que tiene que saber y lo que tiene que pensar, clasifica sus ideas en correctas o incorrectas, se muestra crítico cuando comete un error e intenta moldearle y convertirle en la persona que le gustaría que fuese: tranquilo, obediente, estudioso, dócil. El otro profesor es bastante diferente: le hace preguntas, le reta a que piense por sí mismo, se involucra con sus ideas, presta atención a sus motivaciones y le inspira, celebra los descubrimientos que obtiene tras cometer errores y todo lo que quiere de usted es que encuentre su propio lugar en el mundo y que le vaya bien en cualquier cosa que decida hacer. ¿Cuál de ellos le inspira más? ¿Cuál cree que sería un mejor padre?

En las organizaciones ocurre lo mismo. Los pathfinders se ocultan tras distintas formas, tamaños, credos y colores, pero poseen un rasgo común: tienen un impacto positivo en la gente que les rodea y contribuyen en gran medida al desarrollo de su organización o comunidad. No se encuentran anclados en las antiguas maneras de pensar, son capaces de adaptarse al cambio perfectamente. Contagian a los demás de un enfoque dinámico y optimista. Cuentan con una gran capacidad de recuperación y se enfrentan a los retrasos, al desánimo y a los desastres mejor que nadie. Los pathfinders conforman el futuro positivo de una organización: son su petróleo, su energía para prosperar y su camino para construir un mundo nuevo y mejor.

FICHA AUTOR

Adrian Gilpin • Presidente del Institute of Human Development, autor del libro "Imparable: descubre el camino del éxito y alcanza una vida llena de inspiración" y creador del programa Inspired Coach del IHD.

¿CÓMO APRENDER COACHING EFICAZMENTE?

Una propuesta metodológica única que produce resultados extraordinarios

Lider-*haz*-GO!

COACHING PARA RESULTADOS

Fundado por coaches miembros de ICF (International Coach Federation) y de AECOP (Asociación Española de Coaching y Consultoría de Procesos)

PROGRAMAS DISPONIBLES:

Introductorio: Dirigido a quienes quieren conocer acerca de los objetivos y las herramientas de coaching.

Certificación: Dirigido a la formación de coaches profesionales.

Programa de Formación de Coaches aprobado por la ICF y reconocido por AECOP

Coaching Sistémico de Equipos: Dirigido a directivos y profesionales que quieran incrementar la eficiencia de los equipos de trabajo con los que interactúan, aplicando las técnicas y filosofía del coaching sistémico de equipos.

Programa de Desarrollo de Coaches homologado por la ICF

Lider-Coach: Diseñado para el desarrollo de las habilidades de coaching para directivos y mandos.

Coaching Ejecutivo y Escuela de Managers: para directivos y mandos de empresas.

Supervisión: Dirigido a coaches en ejercicio interesados en su desarrollo profesional.

INFORMACIÓN E INSCRIPCIONES:

c/Adolfo Pérez Esquivel, 3 - Parque Empresarial Las Rozas 28230 Madrid

Información e inscripciones: 902 105 604 ó info@lider-haz-go.es

Coaching de Equipos

Clarificando el panorama de la disciplina

Estudio realizado por la Comisión "Coaching de Equipos" de ICF España.

Este artículo sintetiza las conclusiones obtenidas por un equipo de más de 30 miembros de ICF España, que han estado trabajando en diferentes ámbitos del coaching de equipos entre los meses de septiembre de 2008 y febrero de 2009 [1].

Ovidio Peñalver

El objetivo del estudio ha sido investigar, sistematizar y dar a conocer la práctica del coaching de equipos por parte de los miembros de ICF España, así como el punto de vista de sus usuarios finales: el "mercado" español potencialmente cliente de la disciplina.

Se han seguido tres líneas de investigación diferentes, cada una de ellas trabajada por una "subcomisión" específica:

- Bases conceptuales y modelos teóricos.
- Herramientas y técnicas de intervención.
- Experiencias y situación de mercado.

Los tres equipos han utilizado un enfoque ecléctico, abierto e integrador, incluyendo modelos, autores, herramientas y experiencias profesionales diversas. Los resultados son novedosos, ya que no existen a día de hoy estudios formales sobre el coaching de equipos en el ámbito español.

Se sintetizan aquí las principales conclusiones de cada una de las subcomisiones.

Bases conceptuales y modelos teóricos del coaching de equipos:

Los modelos conceptuales todavía no están consolidados. En función de los diferentes autores [2], coexisten "lenguajes" distintos.

En cualquier caso, las disciplinas de donde se "nutre" en mayor o menor grado el coaching de equipos son la psicología, la lingüística, el coaching ontológico, la teoría sistémica, la teoría psicología humanista, la programación neurolingüística y la dinámica de grupos.

A veces se distingue mal entre "coaching de equipos" y "consultoría organizacional". De hecho, el coaching de equipos puede ser en ocasiones un enfoque o herramienta dentro de un proyecto de consultoría más amplio y ambicioso.

¿Qué elementos aparecen como comunes en las definiciones de coaching de equipos?

- Se trata de un proceso de acompañamiento al equipo.
- Se centra en hacer más efectiva la interacción entre sus miembros.
- Facilita el perfeccionamiento de procesos de trabajo conjunto (reuniones): comunicación, participación, análisis de problemas, toma de decisiones y resolución de conflictos.
- Ayuda a revisar la visión, misión, valores y funcionamiento del equipo.
- Potencia la visión común, la confianza y el compromiso.
- Apoya el desarrollo y la consecución de los objetivos, las estrategias y los planes de acción.

En cuanto al proceso de aplicación, se coincide en que:

- Se interviene principalmente en las reuniones habituales del equipo.
- Es un proceso largo, de bastantes meses.
- El papel del líder es clave; respaldando el proceso, no desde el ejercicio de su autoridad.
- El coach nunca compite o "se alía" con el líder.
- Es necesario un dominio previo del coaching individual.
- Es necesario un suficiente conocimiento de las organizaciones.

Herramientas y técnicas de intervención:

Las herramientas y técnicas que pueden utilizarse son múltiples y provienen de diferentes disciplinas (consultoría, formación, coaching individual, terapia, etc.). Dependiendo de las circunstancias, características del equipo, situación relacional y organizacional, se utilizan o no, y con mayor o menor incidencia. Pueden ayudar a crear contexto, desbloquear inhibiciones, generar paradigmas, etc.

Las herramientas más frecuentemente utilizadas son:

- Movimientos sistémicos.
- Metáforas familiares, esculturas.
- Técnicas de dinamización de grupos y reuniones.
- Técnicas de análisis de problemas y toma de decisiones.
- Y, en ocasiones, ciertas dinámicas puntuales: percusión africana, talleres de risoterapia, etc.

Hay poco consenso en las herramientas a utilizar, ya que depende de la formación y experiencia de cada coach y de la oportunidad de su aplicación.

Básicamente, son dos las circunstancias o momentos de intervención del coach: acompañamiento en las reuniones habituales del equipo y en talleres específicos.

El papel del coach generalmente consiste en [3]:

- A nivel de la comunicación: interviene lo justo, él decide cuando, explica la observación realizada, la intención y la deducción, la somete a examen del equipo, invita a sus miembros a actuar con el nuevo comportamiento aprendido.
- A nivel de la emoción: hace explícita la presencia de la emoción, es específico sobre lo que ha observado, no interpreta, confirma que su observación es correcta, pide que expresen emociones de forma eficaz, invita a hablar a alguien que permanece callado.

Experiencias y situación de mercado:

En esta subcomisión se analizaron las (pocas) páginas web y estudios que hay sobre la disciplina, sobre todo a nivel internacional, así como las entrevistas realizadas a 8 coaches españoles que ya están practicando coaching de equipos. Las conclusiones son:

- Existe un gran desconocimiento de lo que es el coaching de equipos en España, tanto en las empresas como, en ocasiones, entre los propios coaches.
- Se trata de una práctica "reactiva" y "difusa" en el mercado cliente, que no percibe una clara diferencia respecto al team building o la consultoría organizacional.
- Aunque hay experiencias reales, muchas veces no se les da el nombre de "coaching de equipos". Suelen comenzar con demandas del tipo: "Nuestro equipo no es muy eficiente" o "El clima en este equipo es claramente mejorable", "¿Qué nos proponéis para trabajar en este aspecto?".
- Los procesos duran entre 6 meses y un año y medio, interviniendo en las reuniones del equipo, así como en talleres puntuales. La mayoría intervienen en parejas.
- La confidencialidad de los coaches, así como la máxima implicación y colaboración del máximo responsable del equipo, son fundamentales para el éxito.
- Los expertos dicen que, aunque el tema, sus posibilidades, "suenan" muy bien a sus potenciales clientes, esa predisposición de partida no se traduce en un nivel equivalente de contratación.
- Los principales clientes suelen ser comités de dirección y entornos comerciales, de empresas grandes y medianas.

Conclusiones finales:

- El coaching de equipos es una disciplina emergente, que nació al amparo del coaching individual, aunque se prevé que consolidará pronto "carta de naturaleza" propia.
- A día de hoy existe cierto consenso –dentro de esa insuficiente consolidación de modelos- en las bases conceptuales y del proceso, pero menos en las herramientas a utilizar.
- El riesgo de confusión e intrusismo, como en la mayoría de las profesiones nuevas, y no regladas académicamente, es considerable.
- Existe poca bibliografía sobre el coaching de equipos, especialmente en castellano, y muy pocos son los centros y programas que ofrecen formación en la disciplina.

(1) El informe completo está colgado en la zona de socios de www.icf-es.com

(2) Algunas definiciones de coaching de equipos:
- Es el arte de ayudar a un equipo de personas a la consecución de objetivos que solo se pueden alcanzar a través de la cooperación entre sus miembros, apoyándoles en revisar y mejorar sus relaciones, procesos de trabajo y valores. (G.Nicolás).
- Acompañar el desarrollo del rendimiento colectivo, desarrollar la autonomía, la responsabilidad y el rendimiento individual y colectivo. Se centra en el desarrollo de las relaciones entre los trabajos y las misiones de sus miembros en el entorno. (A.Cardon).
- El coaching de equipos ayuda a rendir más las capacidades de los equipos y las personas. Se pone el acento en las tareas y las relaciones (R.Dilts).

(3) A partir de G. Nicolás.

FICHA AUTOR

Ovidio Peñalver • Coordinador de la Comisión "Coaching de Equipos".

Market Coaching'08
Un estudio sobre la utilización del Coaching en las empresas españolas

Conclusiones más significativas de la encuesta realizada en 2008 entre empresas españolas por INTERNATIONAL COACH FEDERATION (ICF-España)

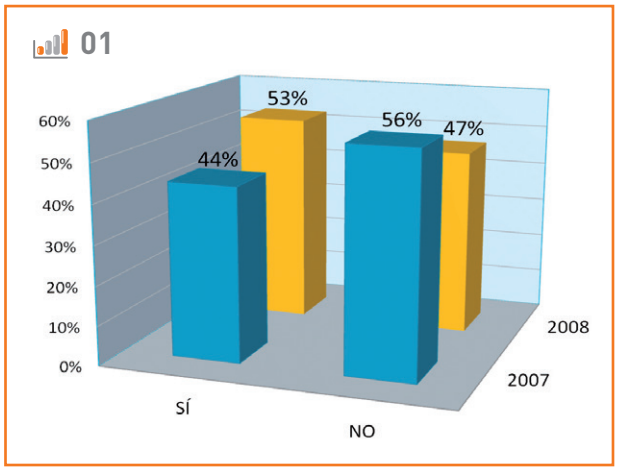
Emilio Arsuaga, Miriam Ortiz de Zárate, Luis Picazo y Rosa Zappino.

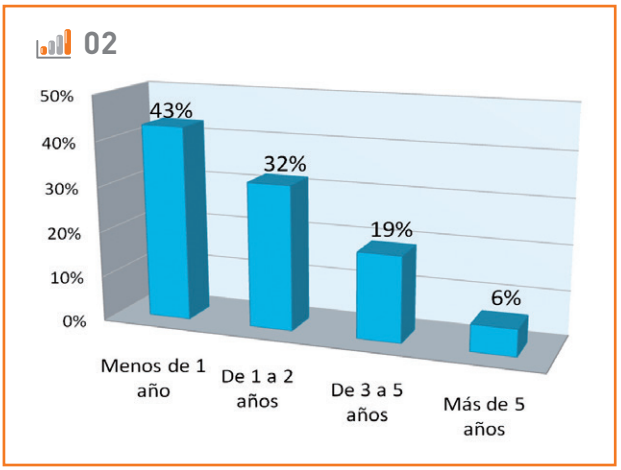
¿Cuál es el nivel de penetración del coaching en las empresas españolas? De acuerdo con los datos que proporciona el estudio (01), casi la mitad de las empresas que participaron en la encuesta manifiestan haber incorporado ya en 2007 procesos de coaching, y un porcentaje algo mayor haberlo hecho en 2008. Estos datos son válidos para el universo empresarial representado por los participantes en el estudio (el 15 describe sus características), pero tal vez no tanto para el conjunto global de las empresas españolas, en el que la penetración del coaching no alcanzaría aún esos niveles tan elevados.

Dato complementario al anterior es el grado de "veteranía" que tiene el coaching en España. Y se constata (02) que todavía está dando sus primeros pasos: el 75% de las empresas lo han incorporado hace menos de tres años; y un reducidísimo 6% declaraba una experiencia superior a 5 años.

Llegados a este punto es conveniente señalar que existe cierto confusionismo sobre el concepto mismo de lo que es coaching. El 03 y el 04, referidos a la modalidad del coaching individual, así lo constatan: entre las tres definiciones que se proponían como posibles (03), la mayoría de las respuestas (04) interpretaron mayoritariamente como coaching actividades de asesoramiento o consultoría, que son disciplinas bien diferenciadas del coaching (su definición correcta es, claro está, la que se proponía en tercer lugar en el 03). Algo equivalente sucede respecto al coaching de equipos (05 y 06): se confunde mayoritariamente con actividades grupales -talleres de grupo, acciones formativas-, que, aún valiosas y habituales, no son coaching.

¿Qué circunstancias han llevado a las empresas a incorporar el coaching a su modus operandi? ¿qué factores lo han favorecido o determinado? El estudio arroja respuestas muy variadas (07). Entre los factores más frecuentemente mencionados están los relacionados con cambios profundos de organización o de estrategia (un 53%). También se citan significativamente factores relacionados con directrices o problemas de gestión de recursos humanos.



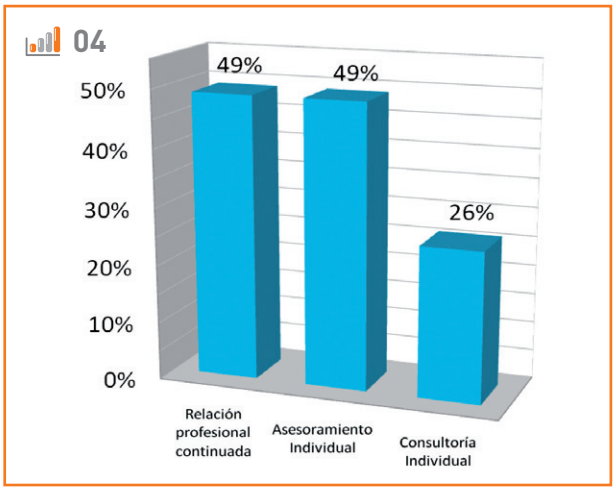


03 Definiciones de coaching Individual

1. **Asesoramiento individual:** el coach asesora con sus conocimientos y experiencia para la implantación de planes y objetivos o para el seguimiento y/o control de la aplicación práctica de lo aprendido en acciones de formación previas.

2. **Consultoría individual:** el Coach da las soluciones para la búsqueda y/o aplicación de mejores prácticas profesionales y/o de management/liderazgo.

3. **Relación profesional continuada** individual para obtener resultados extraordinarios, personales y/o en el trabajo; y ello, sin que el coach de consejos, ni aporte soluciones, ni asesore, ni haga de consultor, ni guíe.

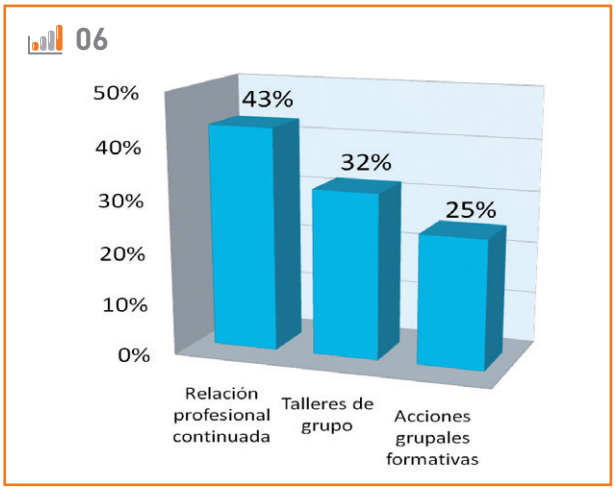


05 Definiciones de coaching de equipo

1. **Acciones grupales formativas** en las que se busca que el grupo sea capaz de trabajar en equipo mediante técnicas formativas como outdoor training, formación en aula, estudio de casos, dinámica de grupos, etc.

2. **Talleres de grupo** para logro de algún resultado (visión, estrategia, etc.) ,en las que el coach participa como asesor o consultor, utilizando técnicas como metaplan, "focus group", dinámica de grupo, etc....

3. **Relación profesional continuada** y de larga duración, caracterizada porque la intervención del coach se centra en la transformación cultural de la gestión de un equipo, para obtener resultados extraordinarios, sin quitarle autonomía ni potestad, sin aportar soluciones, sin hacer consultoría.



Puede decirse que esos factores de influencia han sido el "caldo de cultivo" que ha llevado a las empresas a plantearse la conveniencia de introducir el coaching. Pero ¿con qué finalidad concreta? ¿qué se persigue a fin de cuentas conseguir?

Nuevamente, la pregunta admitía respuestas múltiples. Los objetivos más citados a lograr con el coaching (08) se refieren al fortalecimiento de las competencias profesionales, llámense desempeño, llámense capacidades (de Comunicación, de Liderazgo...).

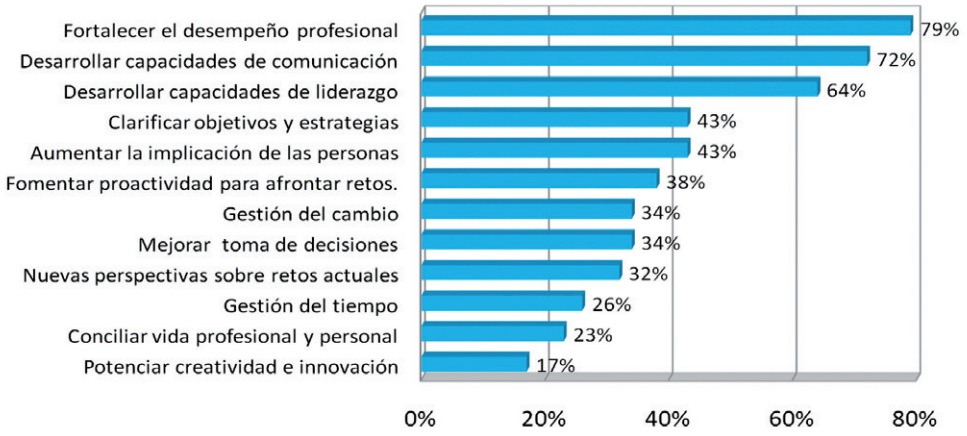
Ahora bien, ¿a quién beneficia personalmente del coaching? ¿a quiénes alcanza dentro de las organizaciones? La respuesta ha sido la esperable: fundamentalmente, como puede verse en el 09, a los niveles superiores de la estructura. Sólo en un nueve por ciento de las respuestas se declara que alcanza a niveles no directivos.

Cuando nos movemos en el ámbito de la formación, el desarrollo, la comunicación..., es decir, en los procesos "light" de la gestión de recursos humanos, surge siempre la dificultad y el reto de "medir" su eficacia y su eficiencia. No escapan a esta dificultad las intervenciones de coaching. En la encuesta que estamos comentando se planteaban al respecto dos preguntas (10 y 11): una, el grado de satisfacción en general con los procesos de coaching; la otra, el grado de impacto positivo que han tenido en la organización. Los resultados resultan, de acuerdo con lo manifestado en las respuestas, muy positivos. La satisfacción alcanza al 80% de las respuestas, y se considera que el impacto en la organización ha sido Muy alto o Alto en el 57 % (sólo un nueve por ciento declaraba impacto Bajo).

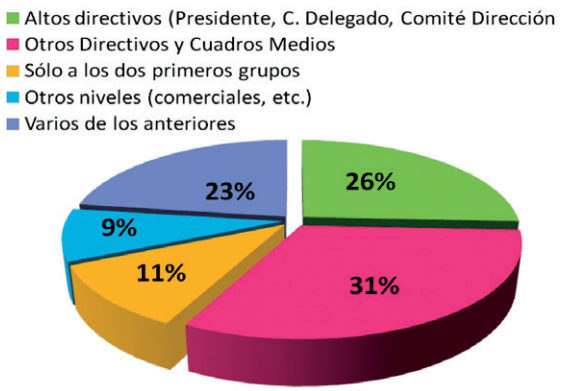
Pero, si esos son los efectos positivos del coaching, ¿a qué precio se

consiguen? Es decir, ¿cuál es su coste? ¿qué tarifas se manejan en estos servicios? ¿reflejan éstas esa tan positiva valoración? Parece ser que sí..., aunque una respuesta categórica no es fácil. Y no es fácil porque se trata de un "mercado" todavía no maduro, en el que faltan referencias suficientemente precisas. Existe por ello una gran dispersión tarifaria. En el estudio se declaran posiciones en algunos casos muy extremas, que se traducen en una horquilla de precios que va desde 50 a 6.000 euros por sesión. Eliminando dichos extremos para evitar sesgos excesivos en los datos, el 12 recoge los valores medios tarifarios, para tres niveles jerárquicos de destinatarios, y en una doble práctica en la contratación del servicio: a través de una consultora, o directamente al profesional. Cuando la contratación se realiza a través de consultora, la tarifa media oscila, según niveles jerárquicos, entre 269€ y 828€; y en el segundo supuesto, entre 200€ y 511€.

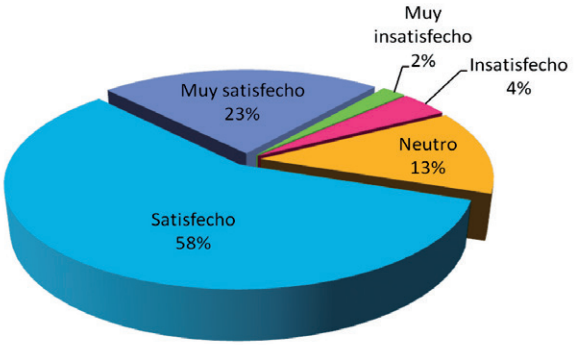
08



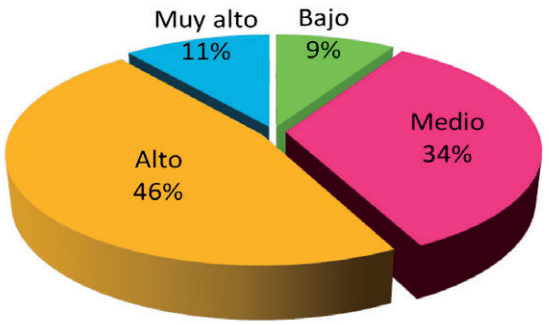
09



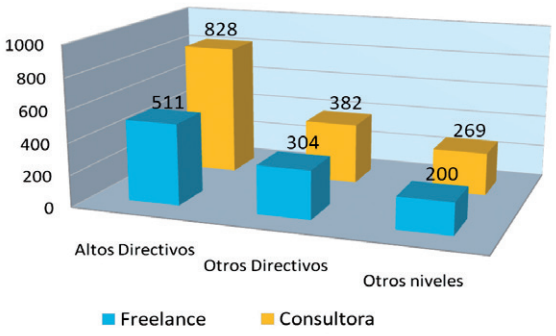
10



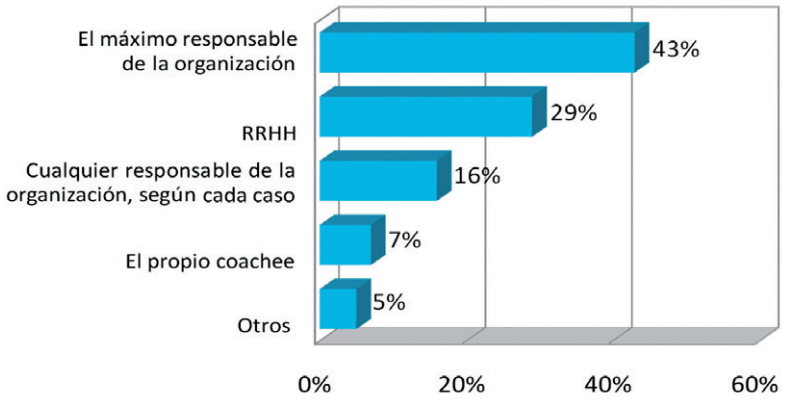
11



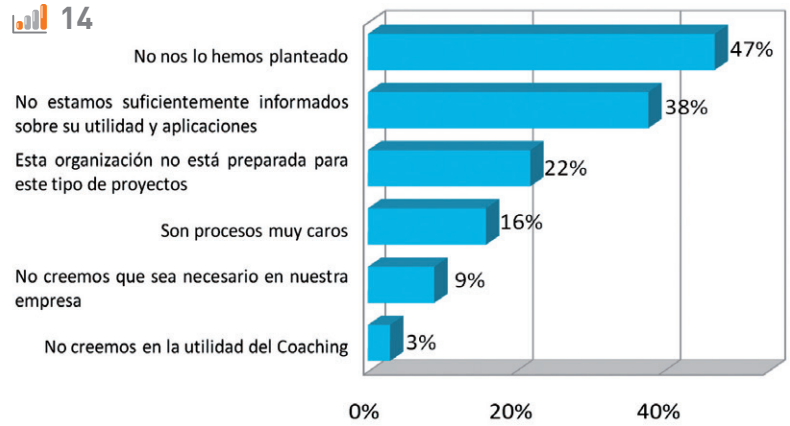
12



13



14



15 Datos de interés sobre la encuesta

El estudio se realizó entre Junio y Octubre de 2008. El cuestionario se remitió y fue recibido cumplimentado on line, utilizando una plataforma experimentada y neutral. Han participado **87 empresas**.

Su **segmentación básica** es la siguiente:

- Por dimensión, el 59% tiene menos de 250 empleados; un 13% más de 5.000; el 28% restante se distribuye con apreciable homogeneidad por grupos entre esos dos extremos.
- Por actividad, el 57% pertenece al sector Servicios, el 16% al Industrial, un 8% al Financiero, 8% al Sector Público, y el restante 11% a otros sectores.
- Por el origen de su capital, el 18% son extranjeras.
- Por localización de su sede principal, el 70% son de Madrid. Siguen Barcelona y Bilbao, ambas con un 8%.

Otros **datos estadísticos relevantes:**

- Aproximadamente la mitad de las empresas participantes en el Estudio no han incorporado todavía procesos de coaching.
- El 39% no tienen Departamento de Recursos Humanos.

Incluso en el caso más "económico" es evidente que, de momento y en función de las tarifas declaradas, las empresas reconocen una muy importante aportación de valor del coaching a sus organizaciones. Es posible también que la demanda de profesionales cualificados sea todavía superior a la oferta de éstos. Hay que suponer que, conforme el coaching se vaya "instalando" con regularidad en el ámbito empresarial español, las tarifas se vayan ajustando en niveles más "competitivos" (tal como sucedió hace años con la formación). Ese entorno tarifario probablemente explica los resultados de la pregunta referida a quién toma la decisión de contratar el servicio. Como puede verse en el 13, ha sido mayoritariamente el máximo responsable de la empresa (un 43% de las respuestas).

Para terminar esta selección de datos del estudio, creemos que tiene interés conocer las razones que las empresas participantes en la encuesta, pero que todavía no han incorporado procesos de coaching, aducen para ello. El 14 es ilustrativo al respecto: a la pregunta de por qué no lo han hecho, solamente un 3% responde taxativamente "no creemos en la utilidad del coaching". La mayoría, o "no se lo ha planteado" (47%), o considera "no disponer de suficiente información sobre su utilidad y aplicaciones" (38%). Lo que evidencia hasta qué punto todavía queda un amplio recorrido para que resulte habitual la utilización del coaching en nuestras organizaciones empresariales.

Esta es una primera aproximación, un pretest, a la visión que sobre el coaching tienen sus destinatarios/usuarios en España. En sucesivas ediciones se podrán contrastar y validar los datos proporcionados en este estudio. Una información más completa del estudio puede obtenerse en **ww.icf-es.com**, **Documentación V Jornadas de Coaching**, **Market Coaching'08**.

International Coach Federation es la mayor organización de profesionales del coaching en el mundo. Agrupa a más de 14.000 socios en 80 países. El capítulo español supera ya a los 300 socios. Se fundó en el año 2004 con el fin de promover el ejercicio profesional del Coaching en España, de acuerdo con los estándares de calidad y competencias establecidos por ICF a nivel internacional.

El equipo de trabajo que ha elaborado el Estudio "**MARKET COACHING '08"** está integrado por los socios de ICF **Emilio Arsuaga**, **Miriam Ortiz de Zárate**, **Luis Picazo** y **Rosa Zappino**.

Directorio Profesional de socios ICF

Acreditaciones ICF:

ACC: coach asociado certificado, 60 horas de formación y 100 horas de experiencia demostrada con clientes.

PCC: coach profesional certificado, 125 horas de formación y 750 horas de experiencia demostrada con clientes.

MCC: coach master certificado, 200 horas de formación y 2500 horas demostradas con clientes.

ACOSTA RODRIGUEZ, VIVIAN
vivian.acosta@normanbroadbent.es
915751200 639282539

AGUADO KRESS, CAROLINA
cakress@telefonica.net
649824695

ALBEROLA GARCIA, ALICIA
alicia@alberola.org
914164457 648123956

ALDEGUNDE, MÓNICA
monicacoach@gmail.com
609313852

ALMATÓ PUYO, OLGA
olga.almato@uab.es
934304431 661474248

ALSINA VILALTA, RAMÓN
ramon_alsina@rivals.es
937531009 607494066

ÁLVAREZ GARCÍA, TOMÁS
ipse@cop.es
915473492 655184614

AMADOR LÓPEZ, PEDRO
pedro@autocoaching.info
911255255 609486439

ANDREU COMAS, NURIA
nuria.andreu1@alumni.esade.edu
932057441 608799567

ANDREU DEL AGUILA, ANTONIO
aandreu@talent-consulting.com
934673017 607227979

ARANDA, ISABEL
iaranda@ya.com
913594335 616412599

ARCE, MARIA LORETO
loreto.arce@dbm.cl

AREN FERNANDEZ, MARIA BELEN
mara.aren@gmail.com
618547056

AROCA TORNERO, MARIA JESÚS
mjaroca@qbconsultores.com
965163265 627886702

AROLA PÉREZ, ENRIC
enric.arola@gmail.com
660014467

ARRABAL ORENSANZ, SOL
sol.arrabal@gmail.com
932100978 629765910

ARREYTUNANDIA LIPPERHEIDE, GREGORIO
garreytu@search-coach.com
917817175 609111322

ARROYO GIJON, CECILIA
carroyogijon@gmail.com
913522213 629126127

ARSUAGA, EMILIO
eac.arsuaga@imathia.es
914170310 616467195
PCC

ASENJO PEREZ, MARIA
mariasenjo@telefonica.net
936801912 610572474

AYMERICH ROCAVERT, NURIA
coaching@nuriaaymerich.com
937271368 / 937272727
609425954
ACC

AYUSO ARAGONESES, JUAN LUIS
juanluis.ayuso@ibercoaching.net
915640543 610572260
ACC

AZCOITIA, GONZALO
gonzalo.azcoitia@2grow.net
914322950

BACÁS GÓMEZ, JAIME
jbacas@coachingdeventas.com
913071624 653760170

BACETE FUENTE, BLANCA
blanca@arquitecturadelexito.com
976220526 629242031

BAILAC ABBAD, PACO
paco.bailac@salaidavinci.es
934920383 676575101

BALMES GAITX, JAUME
jaume@bcncoaching.es
647555734

BARBARELLI, ALEJANDRA JULIA
alejandra_barbarelli@yahoo.com
634708321

BARENYS DE LACHA, JUAN IGNACIO
juanignacio@coaching.barenys.net
934814567 629374219

BARRIUSO GARCIA, ROSA MARIA
rosa.m.barriuso@gmail.com
616567002
PCC

BECHICH, SIRAJ
siraj@coachsi.net
618654615
ACC

BELINCHÓN, IGNACIO
ignacio.belinchon@normanbroadbent.es
915751200

BELTRI GEBRAT, FRANCESC
fbeltri@mediterraneoconsultores.com
934122733 607225645

BERMUDEZ, JOSE LUIS
joseluis.bermudez@telefonica.es
913571442 609089181

BERNABÉ PÉREZ, BENITO
benito.bernabe@gmail.com
916732657 609259920

BERROW, GEORGINA
gberrow@grupocygnus.com
617351913

BERZOSA GOMEZ, VICENTE
vberzosa@hotmail.com
619462091

BIEGER, MIRIAM
mbieger@h2b.es
916374735 607458566

BIROCCO, MARCELO CLAUDIO
marcelo.birocco@okteam.es
977681263 637795362

BLANES MONLLOR, FRANCISCO
fblanes@qbconsultores.com
965163265 636485420

BOLIVAR, CRIS
crisbolivar@crisbolivar.com
934282872 610282026
MCC

BRAVO GONZÁLEZ, INÉS
inesbravo@telefonica.net
915210319 629980897
ACC

BRUALLA SANTOS-FUNCIA, JOSE
josebruallasantos@yahoo.es
918583463 686776554
ACC

BUZETA JUANICORENA, MIGUEL
miguel.buzeta@autocoaching.info
617738587

CABEZAS GARCÍA, CARINA
carina.cabezas@sodexho.es
936352200 629345181

CABEZÓN DE DIEGO, ARACELI
acabezond@mibbva.com
629043785

CAJINA, MARCOS
marcos@renewalcompany.com
660108231

CALLE FUENTES, Mª CARMEN
Carmen-calle@hotmail.com
913528405 626989350

CAMPANARIO HERNÁNDEZ, MARÍA LUISA
maguicampanarioh@hotmail.com
913513129 629174706

CAMPOY TEJEDOR, OLGA
olga@ziggurat.es
933635478 654085976

CANTABRANA RUIZ DE LARRAÑAGA, KORO
koro@k7producciones.com
659572257

CAPELLÁN, MARTA
mcapellan@oxxigeno.com
652804537

CARBAJO, JAVIER
javier.carbajo@advanced-tm.com
600523734
ACC

CARBÓ BORRÁS, MARIA DOLORES
dolors@cydconsultores.com
963616012 639363693

CARCHAK, LUIS
luis.carchak@liderazgoycompromiso.com
914111380 600449593
PCC

CARRASCOSA, MAR
mar@escuelacoaching.com
917001089 627548164
PCC

CARRILLO PAYÁ, LAURA
lcarrillo@uoc.edu
607230165

CASADO ALCALDE, BELÉN
belenkasado@hotmail.com
670339737

CASCALLÓ PIQUERAS, MONTSE
montse.cascallo@ono.com
933234996 639181962

CASERO EGIDO, RAQUEL
raquel.casero@humancapital.es
917347674 655954622

CAYUELA ALCALÁ, CARMEN
iecoach@telefonica.net
616498343

CERDÁ MULET, ALICIA
aliciacerdamulet@hotmail.com
637871904

CERNA VERGARA, HERNAN
hernan@coachingcorporation.com
678753516

CHACÓN GIL, VICENTE
v.chacon@chf10.com
690367566

CID-HARDINGUEY, ISABEL
isabel@escuelacoaching.com
918429151 609392416

CLIMENT JUAN, ANTONIO
acliment@search-coach.com
963460781 679187051
PCC

COCHO GARCÍA, ELENA
elenacocho@hotmail.com
660518662

COIG-O'DONNELL ESPINAR, VIRGINIA
virginia.coig@gmail.com
938718776 639333076

COLLELL LOPEZ, JORDI
collell.ravell@gmail.com
609756947

CONTRERAS SANTOS, VEGA
vcontreras@equipostaff.com
914416040 629487870

CORELLA ARROQUIA, JORGE Mª
jorgecorella@infonegocio.com
659901961

COROMINAS NOGAL, OSCAR
ocorominas@corominasabogados.com

CORTÉS CUBERES, MIGUEL
mcortes@dct.es
902158799 610252720
ACC

CRIADO NESOFSKY, JAVIER
javier@kubiquity.com
658861353

CRIADO VARELA, Mª DOLORES
mdolores.criado@yahoo.es
914481329 609130134

CRISTIANO FREIRE, CLAUDIA
neuropsicologia@claudiafreire.com

CRISTOBAL, JUANA MARIA
jmahora@hotmail.com
915300679 678068996

CRUZ LOPEZ, ANA
ana.cruzlopez@telefonica.es
918598891 699422970

CUCALA ALCAIDE, ELENA
elena.cucala@hybris.es
964342600 658894787

CURTO ALONSO, LAURA
lcurto@isavia.com
646853409

DARDAGAN, KATIE
katie.dardagan@telefonica.net
914445035 636977020

DAVIES, MICHELLE SARAH
msarahdavies@hotmail.com
607754162

DE LA CALZADA, ROSA
rosa.delacalzada@neumann-inter.com
680819982

DE LA OSA Y DE LA SERNA, JUAN CARLOS
jcdelaosa@leadingchangegroup.com
911440730 629098466

DE LOPE ALEMÁN, ÁNGEL
angeldelope@cssi.es
639207909

DE MORA ALONSO, ARADELI
mmoraalo@terra.es
630072111

DE SIERRA HERMOSILLA, MAR
mardesierrahermosilla@gmail.com
918595969 606088375

DEL CARPIO ZÚNIGA, ANGÉLICA
adelcarpio@escuelacoaching.com
932459450 637061762

DEL PALACIO TORREGROSA, ELISA
elisadelpalacio@hotmail.com
914396351

DEL RIO, YOLANDA
y.delriol@yahoo.es
686137313

DELCLAUX ZULUETA, MARIA JOSÉ
mjclaux@telefonica.net
915781707 606367383

DELGADO AZQUETA, ANGELES
adelgado@readmatthews.com
914412070 666726317

DÍAZ BARRIGÓN, ELENA
elena.diaz@sinmiramientos.es
913995100 678510478

DÍAZ CAMPOS, JUAN
joan@escuelacoaching.com
932459450 639388527

DÍAZ GONZALEZ, JULIO CESAR
jcdiaz@correo.cop.es
913995100
ACC

DÍAZ SERRANO, BEATRIZ
beatrizdiaz64@yahoo.es
913273541 606150597

DOMÍNGUEZ BIDAGOR, PILAR
pilar_dominguez_bidagor@hotmail.com
913036720 660416921

DUEÑAS SÁNCHEZ-TOLEDO, MARÍA SOLEDAD
soledad.duenas@gmail.com
678955470

DURANTE JIMÉNEZ, CONCHA
concha@coachcreativo.com
952629624 625257301

ECHEGARAY DEL CAMPO, JOSE IGNACIO
jiechegaray@echega.eu
913081380 616467646

EMBID SEGURA, ANA
ana.embid@gmail.com
609269298

ENCINAS GIL, ENRIQUE
eencinas@toruscoach.com
914904148 687849438

ESCOBAR, ELENA
eescobar@ya.com
629146952

ESCRIBÁ SOLANO, EDUARDO
escriba@coachingoperativo.com
932922375 659914800

ESCRIBANO, SILVIA
sescribano@isavia.com
917400552 609336565
PCC

ESPURZ ARANDA, RAIMON
raimon.espurz@adaptic.es
932430192 629361751

Desarrollamos personas

mejoramos organizaciones

Coaching Ejecutivo y de Equipos
Procesos de Mentoring a medida
Entrenamiento en Habilidades de Coaching

C/ Príncipe de Vergara, 90, 1ºD, 28006 Madrid ■ Tlf. 915 640 543 ■ www.ibercoaching.net

FERNÁNDEZ CARRASCO, ANTONIO
afernandez@atesora.es
961406384 607543896

FERNÁNDEZ CORRALES, JOSEMARIA
josemaria_fernandez@bio-rad.com
915905209/913831157
609860028

FERNÁNDEZ DE CÓRDOVA, ALDARA
aldarafc@telefonica.net
914318124 609245909

FERNÁNDEZ GÓMEZ, MARÍA PILAR
pilar@constelacionesmadrid.com
913091895 630873285

FERNÁNDEZ LLANO, CESAR LUIS
cesar.fernandez@normanbroadbent.es
933022628
ACC

FERRER CARDENES, JUAN
juanferrer@sociopolisdp.com
630952187
PCC

FERRER TORÍO, MARÍA
marietta.fer@gmail.com
619351420

FUSTER DE WULF, VANESSA
fusterdewulf@hotmail.com
619892744

GALÁN CONDE, M. TERESA
mteresa.galan@hotmail.com
983227035 619214580
ACC

GALOFRE, ALEX
agalofre@alexgalofre.com
934365951 687711765

GARCÍA DE VIEDMA Y SANTORO, PILAR
pilar.viedma@ethnical.es
916347397 669525907

GARCÍA GARCÍA, ROBERTO GUIDO
roberto@formacuatro.com
917267917 659447973

GARCÍA GONZÁLEZ, FRANCISCO JAVIER
fgarciamng@gmail.com
686037115

GARCÍA MIGUEL, JOSÉ PEDRO
jpgarcia@coachingparati.com
918490336 639097456

GARCÍA RUIZ, MARÍA
maria.garcia@syc.es
620838244

GARCÍA VELASQUEZ, BEATRIZ
coaching.pro@gmail.com
952930603 636555938
ACC

GARCÍA VILLAS-BOAS, ANA
coach.agv@gmail.com
656646078

GARCÍA-CASTRILLÓN SALES, ALFREDO
agcastrillon@sigmacoach.es
916031803 609140881
ACC

GARCÍA-FONTECHA ÁLVAREZ, M. ANGELES
gfontecha@gmail.com
913931092 630068365

GATO GONZALEZ, MARÍA LUCIA
lucia@praxislgconsultores.com
943013683 669841600

GENÍS PEDRA, JOSE MARÍA
josemgenis07@yahoo.es
609130374

GIMÉNEZ PEMÁN, JOSÉ MANUEL
josemgp@fundaciontripartita.org
916725935 639178169

GIMÉNEZ PLANO, MARTA
marta.gimenez@augere.es
902367768

GIMÉNEZ-CUENCA, CARMEN
carmengcuenca@yahoo.es
913441382 678562466

GOBERNA CARRION, RAFAEL
rgasociados@telefonica.net
971149525 629362386

GODINO ROLDÁN, PILAR
pilar@intuicioncoaching.com
UK 447957668949
+34636118074
MCC

GOMA QUINTILLÁ, HERMINIA
herminia@gomagestio.com
932082794 629868348

GOMENDIO PARREÑO, ALEJANDRA
agomendio@yahoo.es
915542817 630954667

GÓMEZ, ENRIQUE
enrique.gomez@excelenciamutua.com
626771187

GÓMEZ BAUDES, GUADALUPE
ggomez@tea-cegos.es
649963457

GÓMEZ CHECA, MARIA TERESA
maitegcheca@icecoaching.com
915015150 690026988

GÓNGORA MUÑOZ, XAVIER
xgongora@crearcontextos.com
609355651

GÓNGORA MUÑOZ, XAVIER
xgongora@crearcontextos.com
609355651

GONZÁLEZ ANDRÉS, GEMMA
ggonzal00@yahoo.com
914151940 607192629

GONZÁLEZ DEL AMO Y LÓPEZ, MARÍA ELVIRA
elvira.gonzalez.amo@gmail.com
913200891 619406897

GONZÁLEZ FERNÁNDEZ DE VALDERRAMA, BEATRIZ
bvalderrama@altacapacidad.com
678440654

GORBEA LÓPEZ, ALBERTO
gorbeman@telefonica.net
913572481 618163591

GORDO RUERA, ETEL
666595875

GORROÑO ARREGUI, IDOIA
info@arreguicoach.com
914675204 645714508

GRAU, ARANCHA
arancha@gmail.com
627524147

GRAU BARTOLOMÉ, ROSER
rosergrau@yahoo.ca
932108020 696969408

GUARNIERI, SILVIA
silvia@escuelacoaching.com
917001089 653033655
MCC

GÜETO BARRIONUEVO, DAVID
dgueto@bouncopy.es

GURREA GARCÍA, ITXASO
itxasogurrea@euskalnet.net
607721381

GUTIERREZ GARCÍA, LAURA
laura.gutierrez@metacoaching.es
932119700 620442331

HENGSTENBERG GIRÓN, SILVIA
silvia.hengstenberg@hotmail.com
666565425

HEREDIA YZQUIERDO, JOSÉ MARÍA
jmheredia@icecoaching.com
915015150 690026989

HERREROS DE LAS CUEVAS, CARLOS
herreros.c@gmail.com
942310962 666530002

HORNA DE LA CRUZ, BENIGNO FÉLIX
benignohorna@benignohorna.com
918492109 607525006

HUARTE-MENDICOA, BLANCA
blanca@escuelacoaching.com
670249392

INGLÉS Y GARCÍA DE LA CALERA, MAITE
ingles@acem.infonegocio.com
639097815

JÍMENEZ BLAZQUEZ, ALICIA
ajb@evolucion21.com
917320533 606387919

JÍMENEZ MARTINEZ, MERCEDES
mercedes.jimenez@seabiscuit.es
629242757

JUNCOSA PEXEGUEIRO, EVA
feedback@menta.net
934515182 629779778

JUNQUERA, FRANCISCO
f.junquera@telefonica.net
915593713 609132220
ACC

KENIGSTEIN PIATIGORSKY, JORGE
jkenigstein@teambuilding.es
916795719 678059212

KOPPENSTEINER, WANDA
wanda@wanadadesign.com
916334312 610243327

KULIK ARMAS, ALEJANDRO
akulik@alkuar.es

LABARTA TESA, MIGUEL
labarta@telefonica.net
619760809

LAMAS CLEMENTE, ANA
analamasclemente@hotmail.com
949313804 620130651

LARRABEITI LOIZAGA, MÓNICA
monicalarrazaga@gmail.com
916502760 609079443
ACC

LARRETA SOLER, ESTEBAN
elarreta_coach@larreta.eu
629813120

LAUNER, VIVIANE
vlauner@coaching-spain.com
938146435 610471041
MCC

LEYUN GONZÁLEZ, JOSE IGNACIO
jose.leyun@syc.es
915779977
ACC

LIMIÑANA SOLER, RAMÓN ANDRÉS
9548rls@comb.es
941411649 609788530

LINDBLOM, SUSANNA
susanna.lindblom@telefonica.net
670604076

LOISEAUX, ROXANE
roxane@the-gift-of-coaching.com

LÓPEZ CARRASCO, MARCOS
marcos_888@hotmail.com
526144354828
526142751418

LÓPEZ-ACEVEDO, EVA
eva@escuelacoaching.com
917001089 639379222
PCC

LOSANTOS HERNANDO, FERNANDO
losantos@telefonica.net

MANRIQUE FERNANDEZ, BEATRIZ
beatrizmanriquefer@yahoo.es
609241773

MANZANO SÁNCHEZ, MARÍA
maria.manzano@auna.com
915044515 626739032
ACC

MAÑÉ-BASAGAÑA, MARÍA
mmanebas@hotmail.com
678738358

MARCOU BENKEMOUN, PASCALE
pmarcou2002@yahoo.com
913887976 639174617

MARIN GARCÍA, JUANA
coaching-juanamarin@telefonica.net
639112786
PCC

MARQUEZ DE SANTOS, NIEVES
nieves_marquez@yahoo.es
606467738

MARRAMA ZORRILLA, VICENTE
vm@potentiacoaching.es
699736568

MARTÍN CAÑAS, Mª INMACULADA
inmamartin999@hotmail.com
913570623 699443150

MARTÍN DE LA FUENTE, JAVIER
jmdelafuente@almenarapersona.com
914583960 626832444

MARTÍN FALCON, NONA
nmartin@dasconsultores.com
934510468 617396684

MARTÍN LINSENBARTH, BEATRIZ
beatriz.martin@thinkandgo.com
916300407 655946818

MARTÍN RODRÍGUEZ, ANTONIA
reforania@hotmail.com
627914232

MARTÍNEZ ESTÉVEZ, CARLOS
carlos.martinez.es@telefonica.net
610495535

MARTÍNEZ LOPEZ, HILARIO
hilariom@coitt.es
949338737 626999312

MARTÍNEZ ROMERO, FRANCISCO
fmartinezromero@telefonica.net
916319370 607590900

MATÓ PALLÍ, JOSEP MARIA
jmmato@factor-placement.com
934146767 607424600

MEDINA FERMÍN, ALFONSO
alfonso@chipositivo.com
918597905 637277323
MCC

MELLADO, GEMMA
gemma.mellado@normanbroadbent.es
915751200

MELLINA, CARMEN
carmenmellina@gmail.com

MÉNDEZ DIAZ-VILLABELLA, ELENA
elena.mendez@enevolucion.com
917610250
ACC

MENDIETA, ARACELI
a.mendieta@almaconsultores.eu
915351960 692180944

MENDO GÓMEZ, LAUREANO
laureano.mendo@orange.es
916381946 625094747

MENENDEZ CUENCA, JOSE L.
joseluis@olacoach.com
902363020 911272036
PCC

MERINO MERINO, JUAN MANUEL
jmmerino12@hotmail.com
915598483 609015548

MERLINO STEIMBERG, ANDRÉS
andres.merlino@gmail.com
626985380

MILANS DEL BOSCH Y DE OLIVA, BORJA
bmilans@coaching360.es
607339731

MOLINA MORENO, DIANA
diana.molina.m@gmail.com
918549477 606392732

MOLINS ROCA, JACI
molins@xarxatecla.cat
639719633

MÖLLER, MARTHA
marthamoller@gmail.com
934151494 670093078

MONCLUS, ALEX
amonclus@eic.ictnet.es
932743090 639165257

MONROY, ODILE
odile.monroy@augere.es
902367768 619546170

MORALES, ALICIA
alicia_morales_rodriguez@yahoo.es
609121132

MORALES IBÁÑEZ, PILAR
pilar.morales@adaptic.es
932430192 660376330

MORANCHEL, ANGELA
amoranchel@indra.es
949213466 696901765

MORATÓ LÓPEZ, PEPA
pepa.morato@swarovski.com
625157876

MORENO CASTILLO, TERESA
morenoct@munimadrid.es
913739647 677477170

MOUTON, CATHERINE
catherine_mouton@hotmail.com
917635136 696484470
PCC

MOYA, ANTONIO
antonio.moya@2grow.net
914322950 666449370
ACC

MUIR, STEVE
steve@coachtoreach.com
917026200 637569941

MUÑOZ MOLINA, EVA
evacoaching@yahoo.es
916924042 669408249

MUÑOZ SÁNCHEZ, CAROLINA
carolina@carolinamunoz.es
619243012

NAVLET SAVATIERRA, ROLY
roly.navlet@hotmail.com
915397923 679325097

NÚÑEZ AGUADO, PILAR
pilar.nunez@hotmail.com
917319534 609772156

NÚÑEZ ALGOMEDA, LUCY
dollyhaz@yahoo.es
932100286 679054240

OBIOLS SOLER, MERITXELL
obiols@coachingbcn.com
610451617

OLIVARES DE LA CERDA, MANUEL
MO@AUGUSTIN-CLARKE.COM
913597795 652991625

OLIVÉ PIBERNAT, VICENS
vicens@institutgestalt.com
932372815 629196046

OLMOS GRAU, FAUSTINO
fausolmos@gmail.com
963881524 639878265

ORTEGA, M. ANGELES
maortega63@telefonica.net
647714119

ÓRTIZ DE ZARATE, MIRIAM
miriam@miriamortiz.es
667442406
PCC

PARDO CEMBRANO, PILAR
pilar.pardo.cembrano@gmail.com
913296722 616467969

PAREDES MARIÑO, ÁNGELES
paredes.angels@gmail.com
608266659

PAREDES ORTEZ, MIGUEL ÁNGEL
miguelangel@parentepsis.com
971764414 629826340

PAREJA HEREDIA, Mª JESÚS
mjpareja@re-evoluciona.com
913504971 637459647

PEDROLA BAECHTEL, FLOR
florp@es.ibm.com
913001681 629108353

PEETERS, NADIA
nadia@papayacoaching.com
916494220 6633953840

PEÑALVER, OVIDIO
ovidiop@isavia.com
917400552 699844210

PEÑARANDA, INMA
inma@musarion.es
934177733 686957578

PERALTA PORRIÑOS, CESAR MANUEL
cperalta@telefonica.net
620235969

PEREGRÍN MORENO, Mª DEL MAR
marpm@alcanzasoluciones.com
629571668

PÉREZ - PIQUERAS GÓMEZ, Mª ESTHER
estherppg@alcanzasoluciones.com
629116778

PÉREZ BALLESTER, ANTONIO ÁNGEL
aangel@influye.es
968964640 618789777

PÉREZ HUERTAS, JOSÉ LUIS
jlperezhuertas@gmail.com
629550721

PFEIFFER GÓRGOLAS, AMALIA
amalia@pfeiffer.es
915420108 639185984

PICAZO MARTÍNEZ, LUIS
luis.picazo@cop.es
916394420 639886964
PCC

PINIÉS PEREA, TONI
toni@valorsipersones.com
935720030 676951522

PLANAS OLIVA, JOSÉ
jplanas@icab.es
659471670

POCH GAUDIER, MIREIA
mpoch@valorsipersones.com
932022266 658377063

PONS JUAN, ANGELS
angelspons@telefonica.net
932459450 619862542
PCC

QUER FALCÓ, FRANCESC
fquer@coactiva.es
610679069

QUINTANA FORNS, JOAN
jquintana@mediterraneoconsultores.com
650483573

RAAD ALBACAR, FABRICIO
raadcoach.in@gmail.com
913104860 691270993

RAYA RIENDA, LAURA
laura.raya@yahoo.es
639616776

RECIMIL FUENTES, PAULA
paula.recimil@hotmail.com
915709676 646555126

REY SALINAS, ALFREDO
arey@elnomada.es
649445280

RICO FERNÁNDEZ, JOSÉ LUIS
maslider51@hotmail.com
912123923 609645837

RIVIÉRE BRETON, MARIE PAULE
mp@acmecoaching.es
913525293 670252273

ROBLES FERRER, ANTONIO JOSÉ
arobles@resulta-2.com
912986222 629878354

ROCA ÁLVAREZ, MANUEL
mroca@institutoquorum.com
912548687 606541169

RODRÍGUEZ, OSCAR
oscar@cs-coaching.com
934239369 605789249

RODRÍGUEZ DEL TRONCO, JANE
jrdeltronco@yahoo.es
669399948

RODRÍGUEZ SÁNCHEZ, JOANA
joana@accendo.es
932305653 630907752

ROJO MATA, PILAR
pilar.rojo@ie.edu
915689600 670456598

ROLDAN SÁNCHEZ, IGNACIO
ignacio.roldan@motivamos.es
913758372 630915983

ROMERO GONZÁLEZ, FRANCISCO SOLANO
frg@drivecoaching.com
932540593 650035971

RUBIO PÉREZ, PEDRO JOSÉ
pedro@accendo.es
936331295 639826915
ACC

RUIZ AGUILAR, ANTONIO
antonio.ruiz@gruposocrates.com
932070925 609112910

RUIZ LASA, PALOMA
paloma.ruiz@endesa.es
915411250 656602438

SAINZ GARMENDIA, OLAIA
zubegi1@yahoo.es
659845702

SAIZ GAMARRA, RAFAEL
rsaiz@alianzas.info 913881161
670717273

SALINAS, JORGE
jsalinas@atesora.es
902102967 659956927
PCC

SAMARANCH SAENZ DE BURUAGA, SALVADOR
salvadorsamaranch@yahoo.com
619374426

SAN MARTÍN GARCÍA, HÉCTOR
galeoncoach@hotmail.com
629211961

SÁNCHEZ DE DIOS, LORENZO
lorenzo.sanchez@alcor.es
914589690 636452198

SÁNCHEZ MARTÍN, ÁNGEL LUIS
angel.sanchez@institutoeuropeodecoaching.com
678913705

SÁNCHEZ MARTÍN, JOSÉ MIGUEL
jmiguelsanchez@talentprofits.com
638108328 - 617321934
PCC

SÁNCHEZ PÉREZ, JESUS ÁNGEL
jesus@forumtrainers.es
868954443 639183480

SÁNCHEZ SANZ, JOSÉ MANUEL
jmsanchez39@wanadoo.es
913231656 653501481

SÁNCHEZ-BAYO SÁNCHEZ, ALBERTO
a.sanchez-bayo@co-labora.com
918907533 660410499

SÁNCHEZ-MORA, MAITE
msm@nosolocoaching.com
933688484 617305663

SANS ZAPATA, MONTSE
montsesans.coach@gmail.com

SANT LORENZO, ERNEST
ernestsant@hotmail.com
696986522

SANZ CHACÓN, CARMEN
sanzchaconcarmen@gmail.com
639893499

SAPIÑA TORRENTS, BEATRIZ
betisapina@gmail.com
932050383 670257932

SARMIENTO BLANCO, ADRIANA
asarmiento@amcoaching-consulting.com
938087691 676683496

SCHREIBVOGEL, PETER
peters@evocalia.com
609668736

SCOLA PLIEGO, CARLOS
csp1@orange.es
915325946 629083121

SEIJO DIAZ, MANUEL IGNACIO
mseijo@leisterconsultores.com
914475275

SERRANO BERRENDERO, JULIA
jserrano@adeslas.es
918042123 677403984

SIMÓ KADLETZ, ENRIQUE
enrique.simo@augere.es
915555647 696073283

SIMÓ SALINAS, MARINA
marina_07@wanadoo.es
696464771

SIMONE, ROSARIA
rosaria.simone@ya.com
934560050 670839769

SOLÁ MARTÍ, GRISELDA
grisola@gmail.com
936992404 659446288

SURROCA SURROCA, CARLOS
cssurroca@gmail.com
914169408 600522884

TABOADA MEIJIDE, MONTSE
taboada_montse@hotmail.com
625303835

TEJERO, ÁNGELA
angela@coachmadrid.com
914725596 696493871

TEJERO GALLEGO, MERCEDES
Merche@ferche.es
913833606 699916334

TENO GUTIERREZ, JOSEFA
jteno@endesa.es
913232801 695200388

TEROL LEVY, ELENA
eterol@excellentsearch.net
917347540 667762585

TIROLLI MISIARA, LUCIANA
ltirolli@hotmail.com
915636828 660662375

TORRES TERÁN, PATRICIA
patriciatorres@ya.com
914463616 666559367

TOVAR, PABLO
pablo.tovar@augere.es
902367768 637794936

TRIAS GIL, GEORGINA
gtrias@telefonica.net
629289133

UBEIRA RODRIGUEZ, MATILDE
coach@etceteracoaching.com
914355194 629313017

UBIERNA GONZALEZ, LORENA
lorena.ubierna@gmail.com
639202312
ACC

URBINA LIZCANO, LUZ
luz_urbina_lizcano@hotmail.com
915100576 669713166

URÉNDEZ VALDERRAMA, RAFAEL C.
rafa@accioncoaching.com
657897698

UTRERA JORDÁN, MONICA
impacta@impacta.es
934643936 630375957

VALLEJO VICIANA, VÍCTOR
victorvallejo@ono.com
912337186 676124204

VÁZQUEZ VILLAVERDE, BEGOÑA
bvzconsultora@yahoo.es
917436837 670237006

VEGA VIDAL, ANTONIO
antonio.vega@augere.es
607620000

VEGAS BENAVENT, ALMUDENA
almudenavegas@telefonica.net
652167482

VERGARA GARCÍA-SILVÁN, YOLANDA
yvergarasilvan@hotmail.com
696062335

VOLIO, LUPITA
lupita@olacoach.com
616235452
PCC

WALOCHIK, KRISTA
krista.walochik@normanbroadbent.es
915751200

XERRI, JOHN
john.xerri@acordis.org
913082677 609131247

ZAPPINO MAGRO, ROSA
rzappino@cop.es
629260414
ACC

ZUAZO TORRES, PEDRO
pedrozuazo@lograre.es
913760078 653851458

ZÚÑIGA, MARTA
marta.zuniga@hotmail.com
670285022

Selección bibliográfica: Liderazgo y coaching

Comisión de Publicaciones de ICF (publicaciones@icf-es.com)

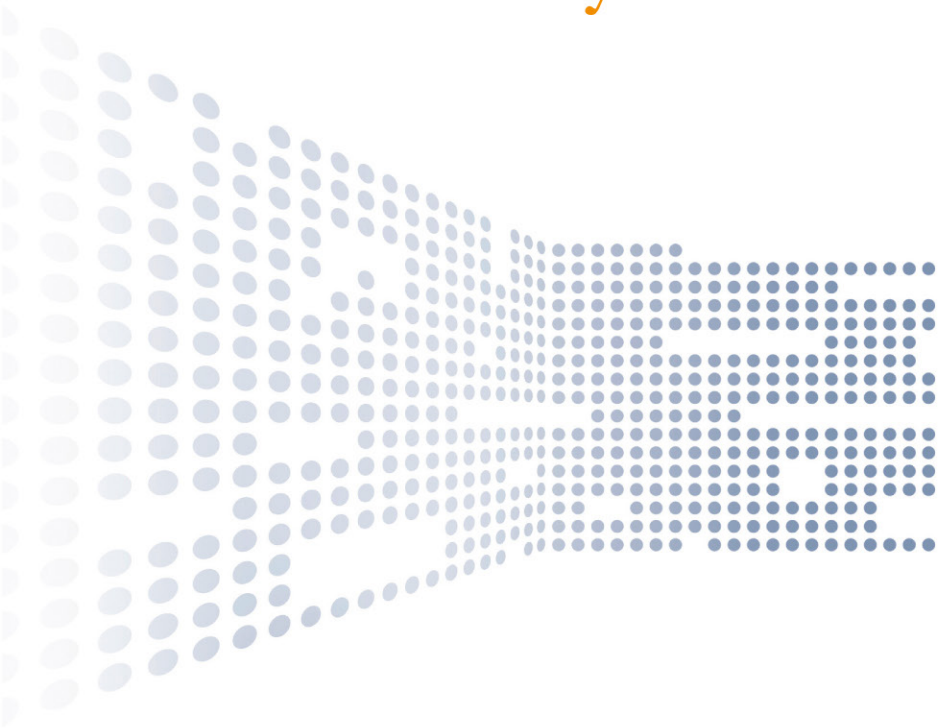
TÍTULO	AUTOR	EDITORIAL	AÑO
Abre el melón	Christian Worth y José L. Menéndez*	Aguilar	2002
Abrir nuevos mundos	Flores, Fernando; Spinosa, Charles; Dreyfus, Hubert L.	Taurus	2000
Actos del lenguaje: La Escucha	Echeverría, Rafael	Sáez (Chile)	2006
Amor y juego	Maturana, Humberto	Sáez (Chile)	2008
Anatomía del miedo	Marina, José Antonio	Anagrama	2006
Arqueología del talento	Sánchez-Bayo, Alberto*	ESIC	2007
Autocoaching	Amador, Pedro*	Lulu.com	2008
Coaching de equipos	Cardon, Alain	Gestión 2000	2003
Coaching ontológico al alcance de todos	Pinotti, Jorge y otros	Coaching Ediciones (Argentina)	2005
Coaching para docentes	Bou Pérez, Juan Fernando*	Club Universitario	2007
Coaching y Diversidad	Kaufmann, Alicia E.; Acosta, Vivian* y otros	LID	2008
Coaching. El arte de soplar brasas	Wolk, Leonardo	granALDEAeditores	2005
Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas	Whitmore, John	Paidós. Barcelona	2003
Coaching. Herramientas para el cambio	Dilts, Robert	Urano	2004
Coaching. Un camino hacia nuestros éxitos	Launer, Viviane*	Pirámide	2007
Cómo vivir del coaching (audiolibro)	García Miguel, José Pedro*	coachingparati	2008
Comunicación no violenta	Rosenberg, Marsahall B.	GranAldea	2006
Conocimiento para la acción	Argyris, Chris	Granica	1999
Construye tu sueño	Huete, Luis	LID	2005
Creando organizaciones para el futuro	Flores, Fernando	Granica-Dolmen	1997
Descubriendo con mi coach	Ferrer, Juan*; Déniz, Soraya	Díaz de Santos	2007
Drucker esencial: Los desafíos de un mundo sin fronteras	Drucker, Peter Ferdinand	Edhasa	2003
El coaching: cura, libera y subvierte	Herreros de las Cuevas, Carlos*	Granica	2004
El futuro del management	Hamel, Gary; Breen, Bill	Paidós	2008
El pez que tenía sed	Menéndez Cuenca, José Luis*; Gabarrón Díaz, Juan Silvestre	El País Literario	2007
El poder de la persona	Rogers, Carl	Manual Moderno	1977
Emoción y conflicto	Redorta Lorente, Josep; Obiols Soler, Meritxell*; Bisquerra Alzina, Rafael	Paidós	2006
Emociones colectivas	Peñalver, Ovidio	Alienta	2009
Emociones: una guía interna	Greenberg, Leslie	Desclée	2000
En clave de talento	Pamos, Antonio; Acosta, Vivian*; Peñalver, Ovidio* y otros	LID	2008
Forjadores de líderes	Escribano, Silvia*; García, María*; Herreros, Carlos*;Launer, Viviane* y otros	LID	2007
Guía completa de coaching en el trabajo	Perry, Zeus; Skiffington, Susanne	McGraw-Hill	2002
Inteligencia emocional	Goleman, Daniel	Kairós	1998
La empresa consciente	Kofman, Fredy	Aguilar	2008
La empresa emergente	Echeverría, Rafael	Granica	2006
La quinta disciplina	Senge, Peter	Granica	1990
La sensación de fluidez	Cubeiro, Juan Carlos	Pearson Alhambra	2001
La sucesión del líder: un ejemplo de coaching ejecutivo	Herreros de las Cuevas, Carlos*	Granica	2004
Liderazgo	Selman, Jim	Pearson	2007
Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva	Stephen R. Covey	Paidós	1997
Madera de líder	Alonso Puig, Mario	Empresa Activa	2004
Metamanagement (3 vol)	Kofman, Fredy	Granica	2007
No soy Supermán	Álvarez de Mon, Santiago	Pearson	2007
Ontología del lenguaje	Echeverría, Rafael	Granica	2001
PNL para líderes	García Miguel, José Pedro*	Ros de Extremadura	2008
Prácticas de coaching	Launer, Viviane*	LID	2008
Progreso directivo y coaching empresarial	Vilallonga Elorza, Mariano; Fernández Aguado, Javier	Internacionales Universitarias	2005
Sincrodestino	Chopra, Deepak	Alamah (México)	2003
Sincronicidad. El camino interior hacia el liderazgo	Jaworski, Joseph	Paidós	1999
Teoría de la comunicación humana	Watzlawick, Paul	Herder	2006
Vivir es un asunto urgente	Alonso Puig, Mario	Aguilar	2008

* Autor socio de ICF España.

VII JORNADAS PROFESIONALES DE COACHING

· Barcelona 2009 ·

BCN 18 y 19 de Noviembre 2009



RESERVA YA EN TU AGENDA
LA PRÓXIMA CITA DEL COACHING EN ESPAÑA

International® Coach Federation España

www.icf-es.com

Organizado por:

International Coach Federation

Para más información rogamos contacten
a la Secretaría técnica de las Jornadas:
Conchi González Ríos
teléfono : 91 702 06 06
info@icf-es.com