noviembre 2009

03

cuadernos de coaching

Creer para crear

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

Silvia Guarnieri
Directora Editorial

Creer para crear

"Ya has construido tu castillo en el aire, ahora sólo te queda ponerle los cimientos". **George Bernard Shaw**

Solemos decir "si no lo veo no lo creo". ¿Es esto cierto?; o, parafraseando a Xavier Guix ¿será que "si no lo creo no lo veo"? ¿Qué creencias hace falta romper para lograr crear algo diferente, que no ha existido hasta ahora?

Cuando nos pensamos como seres humanos podemos decir que, por más que nos empeñemos, no podemos dejar de estar o sentir alguna emoción. En la misma línea, tampoco podemos dejar de ser creativos. Ambas im-posibilidades no están disponibles en nuestra genética.

Revisemos algunas frases que, a propósito de la emoción, nos hemos dicho una y otra vez: "la emoción nubla la razón", "para tomar una buena decisión hay que tener la cabeza bien fría", "deja a un lado la emoción antes de hablar", etc. Durante mucho tiempo creímos que esto era posible, y desdeñamos la emoción, poniendo en un pedestal la posibilidad de razonar sin ella. Hoy sabemos, gracias a Daniel Goleman, Antonio Damasio o Humberto Maturana entre otros, que es imposible no estar en alguna emoción, y que ésta es el combustible que nos predispone para la acción.

¿Qué pasa entonces cuando se nos "enciende la bombilla" y de golpe, como por arte de magia, nos iluminamos y creemos que las cosas pueden ser diferentes?: pues que lo proyectamos en nuestra imaginación como una película y luego nos ponemos manos a la obra, a fin de crear lo que en principio era solo una idea, un sueño.

Para aprovechar estas nuevas ideas deberemos romper unas cuantas creencias limitantes: para empezar, convencernos de "que somos capaces de creer en algo que no existe", y, además, "que somos capaces de poder hacerlo".

Suele ocurrir que, cuando alguien trae una idea creativa que rompe con el status quo, tiene que superar reacciones del estilo "qué iluso", "vive en Babia", "es imposible"; en definitiva, estamos convencidos de que tener un "vuelo rasante" es estar con los pies en la tierra, y eso es lo que se debe hacer. El entorno ayuda poco, pues quien tiene la idea se encuentra con piedras u obstáculos que no le ayudan a dar el gran salto.

Uno de los principales retos de los emprendedores, los idealistas, los creativos, es el sentimiento de soledad que les acompaña; un feeling muy similar al que sienten los directivos en el ejercicio de su liderazgo; son el modelo y marcan el estándar, pero no saben a quién seguir ellos.

Por tanto, me surge una pregunta: ¿qué pasaría si en lugar de intentar acallar-ocultar-minimizar la emoción y la creatividad, pensando que son obstáculos en el camino, imagináramos por un momento que son nuestras compañeras de ruta y las mimáramos con alegría, aceptando que están en nuestra naturaleza?

En este número de Cuadernos tratamos de aportar algunas reflexiones y propuestas que contribuyan a esta conciencia liberadora. El Venerable Lama Namgyel nos plantea una visión humanista que trasciende los modelos convencionales de negocio y éxito. Karen Kimsey-House y Leonardo Wok, por su parte, desarrollan sendas propuestas vertebradas alrededor del aprendizaje transformacional y cómo el coaching puede soportarlo y darle consistencia. El artículo de Juan Vera aborda el tema desde la perspectiva "coaching y política", partiendo precisamente de que ésta es "el arte de lo posible".

En otro terreno, los datos que recoge el artículo de Juan Carlos de la Osa, a partir de sendos estudios de campo, sobre cómo perciben el coaching sus usuarios, constituyen una valiosa aportación a un mejor conocimiento del "estado de situación" de nuestra disciplina.

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

Foto Portada:
Borja Milans del Bosch

Diseño y Producción:
Victor Tavera

Es una Publicación de:
ICF INTERNATIONAL COACH FEDERATION

VI Jornadas Profesionales de COACHING

"Mirando al **FUTURO**"

Como cada año, ICF convoca sus **Jornadas Profesionales**, que vienen siendo la **cita obligatoria del Coaching profesional en España**.

Las VI Jornadas tendrán lugar los días **18 y 19 de noviembre,** en pleno centro **de Barcelona**, en una de las sedes de Telefónica en Cataluña, anfitriona del evento este año.

Bajo el lema **"Mirando al Futuro"**, contaremos con Ponentes nacionales e internacionales de reconocido prestigio que abordarán, desde diferentes ópticas, **el poder del Coaching en momentos de cambio y transformación**, como los que vivimos ahora.

Nos complace ampliarte el Programa con el **detalle de las distintas intervenciones**. Si deseas obtener más información sobre ponentes, cuotas e inscripciones, precios promocionales, hoteles, etc., puedes consultar la web del evento www.jornadascoaching.org.

¡Te esperamos!

VI JORNADAS PROFESIONALES DE COACHING

BCN
18 y 19 de Noviembre 2009

www.jornadascoaching.org

18 de Noviembre 2009 (traducción simultánea de todas las sesiones en inglés)

10:00 **Inauguración de las VI Jornadas Profesionales de Coaching.**
Juan Rovira de Ossó, Director de Universitas Telefónica.
Luis Carchak, Presidente de ICF España.
Giovanna D´Alessio, Presidenta Electa de ICF Global.

"El arte de la Felicidad. Aprender a gestionar tu mente."
Lama Lobsang Namgyel, Maestro Budista.

Coffee-break

"El arte de la Felicidad. Aprender a gestionar tu mente." (cont.)
Lama Lobsang Namgyel, Maestro Budista.

Almuerzo

"El éxito en los procesos de Coaching. Quién es y donde está el Juez."
Vitor Sevilhano, PCC, Consultor Senior y Socio fundador de Laboratorio de Formaçao y de la Escuela Europea de Coaching en Portugal.
Conferencia patrocinada por la Escuela Europea de Coaching.

"De viaje hasta la confianza. Ser un verdadero partner del cliente para promover aprendizajes y descubrimientos."
Giuseppe Meli, MCC, Director para el Sur de Europa de Success Unlimited Network L.L.C.
Conferencia patrocinada por SUCCESS UNLIMITED NETWORK.

Break

Presentación del Estudio ICF 09 mercado mundial de Coaching. (PWC)

19:00 **Fin de la primera Jornada**

19 de Noviembre 2009 (traducción simultánea de todas las sesiones en inglés)

09:00 **"Coaching y Política: Un matrimonio de muchos intereses."**
Una experiencia exitosa de coaching en el mundo político.
Juan Vera Gil, Coach, Consultor Internacional y Socio de GESTACCION Consultores.

Coffee-break

"¿Te atreves? el valor del riesgo en tiempos de incertidumbre."
Lofti El-Ghandouri, Presidente Fundador del Grupo Creative Society.
Conferencia patrocinada por OlaCoach.

Almuerzo

"El Coaching en las Redes Sociales."
Juan Manuel Roca, Periodista Económico y Asesor en Comunicación empresarial.

"Transferencia y contratransferencia en el proceso de coaching.
Lo visible y lo invisible del coach."
Leonardo Wolk, Psicólogo y Coach.
Conferencia patrocinada por Lider-Haz-Go.

Break

"Changing Business, transforming lives."
Karen Kimsey-House, MCC, Presidenta y Co-fundadora de CTI.
Conferencia patrocinada por Augere.

Ceremonia de clausura

19:00 **Clausura**

PROGRAMA

Organizado por: International Coach Federation

Patrocinado por: Universitas Telefónica, Atos Origin, sodexo, Lider-haz-GO! Coaching para resultados, eec Escuela Europea de Coaching, Augere foundation, Success Unlimited Network

En colaboración con: edipe Cataluña, cecot, FORC Recursos Humanos, AECOP

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

Agenda ICF-ESPAÑA

Próximas conferencias / Jornadas

En **ICF-España** fomentamos el encuentro y el aprendizaje continuo mediante 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.

4 Noviembre	**AUTOCOACHING®: Cómo conseguir lo mejor de uno mismo**	Pedro Amador	BARCELONA
11 Noviembre	**Zen aplicado al coaching**	Javier Carril	MADRID
18 y 19 Noviembre	**VI JORNADAS PROFESIONALES DE COACHING**	Lama Lobsang Namgyel, Vitor Sevilhano, Giuseppe Meli, Juan Vera Gil, Lofti El-Ghandouri, Leonardo Wolk. Juan Manuel Roca, Karen Kimsey-House	BARCELONA
25 Noviembre	**AUTOCOACHING®: Cómo conseguir lo mejor de uno mismo**	Pedro Amador	MADRID
2 Diciembre	**Autorevisión del coach y contratransferencia**	María José Delclaux	MADRID
9 Diciembre	**El arte de los Mandalas en el coaching**	Cris Bolívar	BARCELONA
16 Diciembre	**Biodanza en las Organizaciones**	Laura Serrano Pozuelo	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**

Confirmación de asistencia en **info@icf-es.com**

Del aprendizaje de hacer coaching a políticos, o el arte del equilibrio de opuestos

Empiezo declarando que escribo estas líneas desde la creencia de que la política es una actividad noble, a pesar de mis decepciones, a pesar del descrédito merecido que en ocasiones la forma de practicarla pueda tener.

Juan Vera Gil

La política se ejerce por personas, y pertenece a nuestra naturaleza deambular por las contradicciones, por la forma en que hacemos convivir en el mismo espacio lo mejor y lo peor. No esperen, por tanto, que me centre en la revelación de intereses torcidos, o que aluda a un coaching orientado al posicionamiento marketiniano del político-coachee, ni nada parecido. Es más, mi reflexión corresponde al análisis del encuentro de Coaching y Política, como resultado de mi experiencia de estos últimos años en Chile, trabajando con miembros del Gobierno y personas en funciones políticas.

¿Dónde nace ese encuentro del Coaching y la Política?

Cuando definimos la Política como el arte de lo posible, a un coach le aparecen inmediatamente preguntas como ¿quién define lo que es posible?, ¿podemos reinterpretar el concepto de lo posible si cambiamos al observador que lo define?. Hacer las cosas posibles implica intervenir en el mundo, producir cambios, actuar. Es difícil encontrar un escenario donde la interpretación generativa del lenguaje

tenga una dimensión más clara. La política vive en declaraciones, promesas, ofertas, peticiones, afirmaciones y juicios. Si un coach puede acompañar aportando distinciones efectivas al proceso de generar ese conjunto de actos lingüísticos podremos decir que tendrá una contribución valiosa al mundo del que forma parte y su contrato con el coachee habrá valido la pena.

Aspectos como la confianza o el poder cruzan permanentemente el ejercicio de la política y el coaching. "Están hechos el uno para el otro" pensé, por tanto, hace ya varios años y empecé a trabajar y a aprender en esta actividad subyugante.

Cuando hablamos de hacer coaching a políticos se hace necesario nuevamente distinguir, porque hay mapas diferentes entre:

- El político que se centra en el diseño de políticas.
- El directivo público que se enfrenta a la implementación de políticas gestionando instituciones del aparato del Estado.
- Políticos que viven en escenarios de elección versus aquellos más técnicos que están en una dinámica de estado.

Y, como en todos los mundos, hay quiebres recurrentes que tienen que ver con la naturaleza de la actividad política y su contexto.

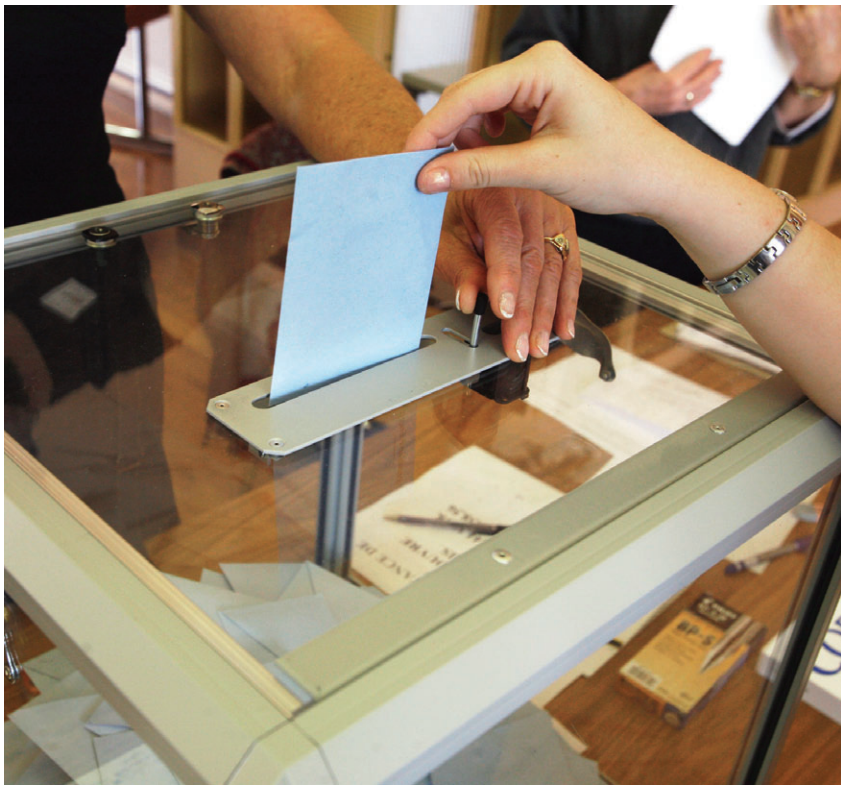
1) **El quiebre de legitimidad:** Cuando las encuestas señalan que los electores están pensando distinto a lo

que pensaban cuando eligieron ¿cuál es el mandato entonces?; o cuando el índice de participación electoral es bajo ¿cómo afecta a la legitimidad para ejercer el poder la menguante participación ciudadana en los procesos electorales y en la participación en los partidos políticos?. ¿Será que es una señal de buen funcionamiento de la democracia que permite a los ciudadanos desentenderse, o significa que los ciudadanos encuentran que sus necesidades se resuelven en otros ámbitos?

2) **El dilema de los incentivos opuestos:** "Tengo un sueño de futuro pero quienes me deben votar lo hacen por sus problemas de hoy". Un buen ejemplo lo daba el senador brasileño Cristovam Buarque, que en el Congreso sobre Cambio Climático celebrado en Santiago de Chile, en una sala donde el aire acondicionado nos tenía con las chaquetas puestas en pleno verano, nos preguntaba ¿cuántos de ustedes votarían por mi si mi discurso fuera que tenemos que tomar medidas contra el sobrecalentamiento de la tierra, cuando están muertos de frío en esta sala?

Y con este oportuno ejemplo nos indicaba la diferencia entre atender las demandas inmediatas de nuestros clientes (que en el caso que les cuento hubiésemos deseado que encendiesen una calefacción) y trabajar por el futuro, por los electores del mañana.

3) **El quiebre asociado de los tiempos políticos:** ¿Cómo poner el esfuerzo en esa conciencia, cuando los gobiernos son tan cortos y las métricas de los electores reducidas a la percepción de lo inmediato? El político que genere ese esfuerzo no verá el resultado ¿Cómo priorizar proyectos cuando el plazo es una variable más crítica que el impacto en la calidad de vida o en el futuro?



¿Cómo preservarse de la tentación de usar el poder en el propio beneficio?

Hay un equilibrio que no es sencillo en el coach de políticos sometidos a este dilema: ¿Puedes centrarte sólo en lo que te piden hoy tus electores? ¿Es ese tu proyecto? ¿No era tu propósito construir un mundo distinto? ¿Cómo cons-

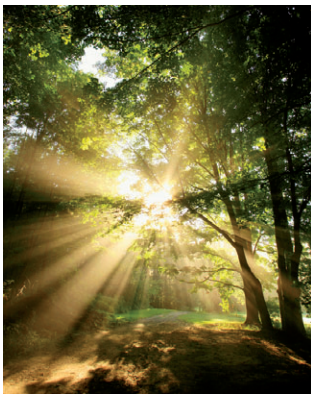
ibercoaching
SOLUCIONES PARA RECURSOS HUMANOS

Desarrollamos personas
mejoramos organizaciones

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

Pza. de Castilla, 3 – 2ºC 1, 28046 Madrid ■ Tlf. 915 640 543 ■ www.ibercoaching.com

01 Desarrollar la Conciencia



- Conciencia del Propio Sueño
- Conciencia del Futuro
- Conciencia del Entorno
- Conciencia Ética
- Conciencia del Servicio
- Conciencia de la Copropiedad del Cargo

truirlo siguiendo lo inmediato sin la visión de un sueño?

4) **La fantasía de la independencia:** ¿Cómo salir de la telaraña de las maquinarias partidistas, cuando las listas de representantes en las Cámaras que han de aprobar las Leyes y los proyectos gubernamentales las hacen los partidos y ellos reciben los recursos y protegen las propias leyes que defienden los bipartidismos o la concentración partidista?

5) **La tentación de la omnipotencia:** ¿Cómo preservarse de la tentación de usar el poder en el propio beneficio, de cerrar los ojos a principios éticos, de que el control sobre los medios del estado no produzca una borrachera que enceguezca a quien detenta ese poder y permita los distintos tipos de corrupción que en la política se dan?

6) **El ensimismamiento:** ¿Cómo evitar que el sentido misionario de estar haciendo algo de gran valor, de sentirse salvador, de entregarse a la fiebre de la contingencia casi hasta el desequilibrio impida al directivo público subirse al balcón a mirar lo que ocurre fuera, las nuevas señales que el entorno está enviando, los nuevos sentires, las nuevas posibilidades, lo que ya no tiene el mismo significado? Con frecuencia los políticos se crean su propio underground.

7) **El desprecio por la gestión:** ¿Cómo producir el descubrimiento de que gestión no es lo mismo que burocracia, y que un sueño sin gestión es tan inservible como una gestión sin sueño?

Cada uno de estos quiebres abre un foco de trabajo de coaching. Cada uno de estos quiebres recurrentes, y muchos otros que en la actividad política se dan, abren una ventana de oportunidades de coaching para generar conciencia (en el recuadro se enumeran algunas de los niveles de conciencia a desarrollar o revisar).

En la medida de que lo que escribo es el resultado de estos 14 años, en que el grupo mas significativo de mis coachees ha pertenecido al mundo político-público, quiero expresar lo estimulante que ha sido sentir que en las conversaciones desafiábamos el concepto de lo imposible, aparecía esa profunda soledad del poder y la necesidad de acompañamiento y anclas de armonía, junto a la posibilidad de elevar la política a los ideales humanos que la hicieron surgir. Reconozco que un objetivo de este artículo es invitar a muchos de mis colegas a abrirse a esta experiencia.

A lo largo de la historia del mundo quienes tuvieron obligaciones de gobierno buscaron a personas situadas voluntariamente fuera de los círculos de interés y lejanas a la carrera por el poder; personas (monjes, anacoretas, filósofos, ancianos de la tribu) que cultivaban el arte de la reflexión abierta y sin mordazas, el arte de conectar a quienes les preguntaban con sus propios miedos y grandezas, de presentarles las barreras internas que amenazaban las coherencias de sus sueños. Entonces no se llamaban coaches, pero el fenómeno es siempre distinto a los nombres que lo nombran.

FICHA AUTOR

Juan Vera Gil • Es español, nacido en Madrid y residente en Chile desde 1994. Con estudios universitarios en Filosofía y en Informática de Gestión y Master en Dirección de Empresas. Está certificado en coaching por el ACP de Newfield Group en 1993-94. Es Practitioner PNL por la Sociedad Chilena de Programación Neurolingüística y certificado en Investors in People por el Gobierno del Reino Unido a través de la Fundación Chile.
En el ámbito académico es profesor de Habilidades directivas, Liderazgo y Estrategia en diversas Universidades Sudamericanas y Director de diversos programas en varias de ellas y otras Escuelas de Negocio en Chile, España y Portugal
Actualmente es Consultor Internacional independiente y socio de GESTACCION Consultores, siendo el principal cliente el Gobierno de Chile.
Una de sus especialidades es el Coaching a altos directivos de empresas y miembros del Gobierno (Ministros, Subsecretarios, Directores de Servicios Públicos y políticos) desde 1.994 ha realizado más de 6.000 horas de coaching individual a directivos y más de 750 talleres de habilidades en Chile, España, Portugal, Argentina, Venezuela y Ecuador.
Ha sido articulista de varias publicaciones de negocios en España. Es coautor del paper "Coaching Organizacional-Una metodología de Gestión del Cambio" publicado en la revista española "Nueva Empresa".

BUDISMO y NEGOCIOS

Entrevista con el Lama Lobsang Namgyel, un hombre sabio.

Fernando Iglesias

¿Cuál es la visión del budismo sobre el mundo de los negocios?

Si somos capaces de mirar el mundo de una forma diferente en vez de verlo como una competición e intentar, simplemente, hacer en todo momento lo mejor que sepamos, ofrecer los mejores productos para generar felicidad a las personas, no necesitamos tener una actitud competitiva. Si una empresa está ofreciendo un producto y otra ofrece uno similar, lo que las personas compran no es la calidad del producto, sino la calidad de los anuncios; compran, en definitiva, la sensación que produce el producto. Pienso que si las personas que trabajan en una empresa, en marketing o como "product manager"..., dan lo mejor de ellos mismos para crear el producto que más beneficie al consumidor, no hay necesidad de mantener la actitud competitiva ni dentro ni fuera de la empresa; no necesitamos pelear para tener éxito.

En estos momentos de crisis económica hay muchas empresas y personas con dificultades, ¿qué nos puede decir para este momento de incertidumbre?

Ya sea en una familia o en una empresa, en cualquier situación en la que exista miedo, se mina la confianza, se dificulta enormemente la forma correcta de actuar. Cuando tu motivación es el miedo es muy difícil hacer lo correcto, proteges tu puesto de trabajo y escondes información y errores con mentiras. El resultado son más problemas para la compañía.

Por parte de la dirección, es misión de los manager, de los ejecutivos, de los dueños de las empresas, crear una atmósfera en la que haya menos miedo para que florezca la sinceridad y la confianza; pero no solo los líderes tienen que hacer algo al respecto, cada persona tiene que ser capaz de manejar su propio miedo y sustituirlo por coraje. Por eso, opino que existen dos niveles. Uno es el de los manager, que se tienen que encargar de no crear una atmósfera de miedo dentro de la empresa para que las personas sientan que tienen un trabajo y que, si lo hacen bien, podrán continuar en él. El otro es el punto de vista individual: tú, ¿en qué crees? ¿Crees en mentir? ¿Crees en robar? ¿Cuáles son tus valores personales?...

Uno de los mayores problemas para las empresas es que la gente miente; la mentira es una gran generadora de problemas, especialmente cuando no es una sola persona, sino muchas haciendo lo mismo. Económicamente, origina grandes problemas, ya que cuando afloran las mentiras producidas por el miedo, la empresa no sabe muy bien lo que está pasando; y eso genera más incertidumbre, sospecha y temor. Tendríamos que estar todos seguros de que lo que se dice es lo que se piensa.

En el budismo damos mucho valor a decir la verdad y a tener valentía en los momentos más difíciles. Por eso opino que, cuando te encuentras ante situaciones complicadas, necesitas tener coraje, creer en tus valores y que nunca, pase lo que pase, vayas en contra de ellos. Actuar así genera tranquilidad mental y fuerza moral.

Las personas se quejan habitualmente de la falta de reconocimiento, ¿se debe de reconocer más? ¿qué piensa usted al respecto?...

Puedes etiquetar cualquier cosa, lo cual no significa que la etiqueta vaya a cambiar la naturaleza de lo etiquetado.

Para que la gente reconozca tus méritos, para obtener una etiqueta que tenga valor, tienes que trabajar duro y mostrar tus capacidades; de lo contrario, poner etiquetas a todo el mundo no tiene sentido, será sólo eso, una etiqueta.

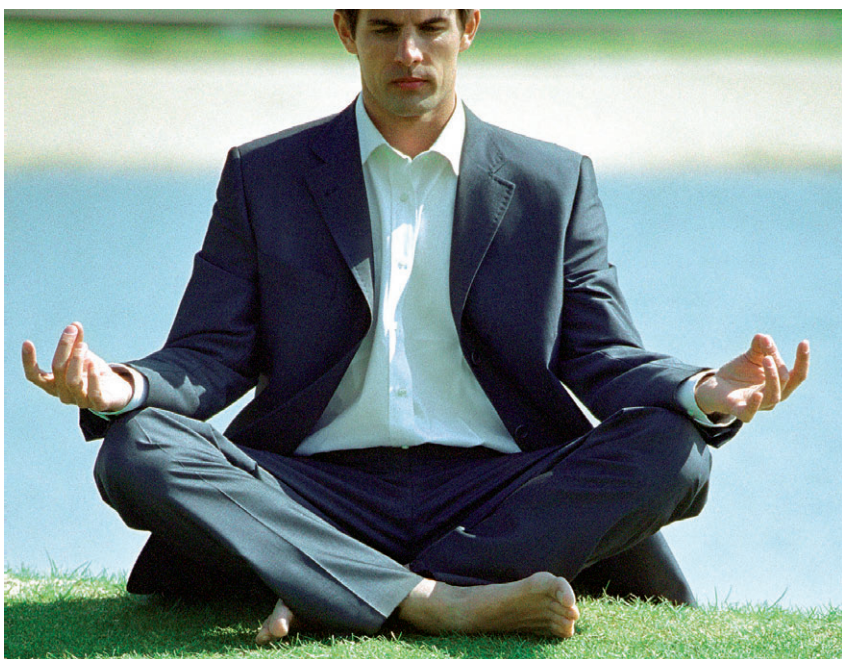
Si miramos introspectivamente nuestra autoestima, muchas personas se darán cuenta de que la tienen baja porque tienen miedo y están preocupados por su trabajo; y cuando te preocupas, crees que un mayor reconocimiento hará que te mantengas en tu empresa o tengas mayores responsabilidades. Por lo tanto, opino que, si tienes una buena autoestima, no esperarás que se te reconozca por tu trabajo, ya que sabes cuáles son tus habilidades y tus aportaciones a la empresa, y estarás contento y satisfecho contigo mismo. No será necesaria una etiqueta o que te digan que estás haciendo un buen trabajo, porque tú mismo lo reconocerás. La necesidad de reconocimiento continuo proviene del ego y desde ese punto de vista no puede ir bien, porque buscas reconocimiento desde una perspectiva negativa, sentirte bien desde factores externos a ti.

Cuando tú reconoces lo que haces bien para la empresa y actúas en todo momento de forma altruista, ayudando a los demás, empiezas a reconocer también lo que hacen bien los demás para la empresa, ya que lo estas viendo desde un punto de vista positivo. Por el contrario, si trabajas con ansiedad y miedo, ves a los demás como una amenaza y no eres capaz de percibir sus fortalezas como algo que te ayuda sino como algo que te pone en entredicho; te ves compitiendo en vez de verte cooperando.

La felicidad o la ausencia de sufrimiento es la base del budismo. ¿Qué relación encuentra entre felicidad y beneficio empresarial?

Quizás tendríamos que volver al tema del miedo, que genera la duda de si vas a continuar en tu puesto de trabajo o de si tienes un futuro a largo plazo en la empresa. Los empleados necesitan sentir seguridad y un propósito para su trabajo. Si el trabajo es solamente trabajo, no importa la empresa para la que trabajes, será tan sólo eso: vas a la fábrica, metes algo dentro de una botella y vuelves a casa. En cuanto se entienda el propósito que está detrás de un trabajo, se podrá formar parte realmente de la compañía.

La empresa, por su parte, tiene que proporcionar información a sus trabajadores sobre cómo va ésta; si la calidad del producto es lo bastante buena; si son lo suficientemente eficientes... Creo que la información tiene que ser proporcionada y usada como una manera de motivarles para que trabajen mejor, no como algo en su contra. Si trabajar duro para la compañía se traduce en beneficios, la empresa estará más satisfecha, más sana y será capaz de dar más a los trabajadores. Cuando los trabajadores están más satisfechos, se obtiene mayor calidad, mayor satisfacción en el lugar de trabajo, menos errores, menos personal enfermo..., y menos personas dejarán la compañía. Si hay rotación, habrá que entrenar a los nuevos empleados y eso sale muy caro. Si las personas sienten ansiedad, estrés o miedo, enferman, cometen más errores y los ocultan. Todo esto no genera felicidad. Para generar felicidad tienes que pensar "de arriba abajo" y "de abajo a arriba"; en cómo todo está conectado, en el sentido de que todos tenemos un mismo objetivo: crear un buen producto, que así se venderá, y generaremos un beneficio para otros.



Con esa motivación, ya seamos el director o el encargado de la limpieza, todos tendremos el mismo objetivo: que la empresa tenga éxito; un mismo móvil: que la empresa siga prosperando. Si todos vamos en la misma dirección, las fuerzas se unifican y ello se traduce en que la empresa es más exitosa. Al final, todo trata sobre valores, sobre tener valores dentro de la empresa. Si la empresa se fundara sobre valores, no todo giraría en torno al beneficio, sino que giraría en torno a los empleados que trabajan para la empresa, a los accionistas, a los clientes, a conseguir la felicidad colectiva. Cuando trabajas en busca de esa felicidad, los beneficios llegan de forma natural.

¿Qué opina de la ambición?

Creo que no hay nada malo en querer más formación, en adquirir habilidades y querer usarlas. Creo que el significado negativo de la ambición quizá sea desear quitarle a alguien su puesto de trabajo mediante mentiras a sus espaldas, utilizando medios rechazables para conseguir que le echen de su puesto y ocuparlo tú; o hacer política diciendo por toda la compañía lo bueno que eres o jugando al golf con quienes te pueden ayudar a conseguirlo.

Para tener más éxito tienes que tener una serie de competencias. Cuando las tienes y tienes la confianza para decir "las tengo y puedo utilizarlas para este trabajo"..., yo no llamaría a esto ambición, sino más bien, el uso correcto de tus capacidades para beneficiar a otros. Lo que cualquier compañía desea es eso: poner a la persona adecuada en el puesto adecuado. Pero si escoges a la persona incorrecta y le das un puesto de trabajo incorrecto por las políticas que lleva a cabo, o porque juega al golf con quien le conviene, terminas por tener un grave problema dentro de la empresa.

Si es un puesto de dirección y escoges para éste a alguien que no debería de estar ahí, generas un problema que afecta al bienestar de la compañía, a la moral, a cómo se sienten las demás personas en su trabajo. Por eso creo que la empresa tiene que ser muy cuidadosa a la hora de colocar a una persona en un puesto. Desde la posición de cada persona, tenemos que identificar las competencias que tenemos y de las que carecemos, a fin de formarnos y desarrollarnos, y, de esta manera, poder ascender, sinónimo, desde mi punto de vista de servir a más personas. La motivación de la ambición tendría que ser adquirir mayores responsabilidades, generar más beneficios para los que nos rodean, en vez de desear el puesto de otro o estar por encima de otros.

Las empresas están organizadas de forma jerárquica. ¿Cómo debe de utilizarse el poder?

Probablemente, la persona que tiene una posición de autoridad, tiene que creer en lo que hace, para que las decisiones que tome cobren sentido para sí mismo antes de trasladarlas a otros. Si la decisión no tiene sentido para uno mismo, tampoco lo puede tener para aquellos que están escuchándolas. Si esto ocurre, llegamos a una situación de 'limítate a hacerlo y no le busques sentido", "hazlo porque yo te lo digo" .Cuando esto sucede, los empleados se sienten ofendidos, porque han sido tratados como niños.

Por lo tanto, los dirigentes deben comprender por qué toman las decisiones y después ser capaces de explicárselo a sus empleados, de aclararles "esta es la razón por la que estamos haciendo esto, la razón por la que vamos en esta dirección". Considero, de nuevo, que es importante que la información se filtre hacia abajo y no que los mandos impongan sus medidas sin razón alguna. Yo creo que todo tiene su proceso lógico. Si quieres una empresa feliz y que genere beneficios, los empleados necesitan ver un razonamiento detrás de una decisión, ya sea abrir o cerrar una fábrica, despedir empleados o contratar más plantilla. Los trabajadores necesitan ver el sentido de las decisiones que se toman. Y cuando esto se cumple, tendrás a las personas detrás de ti; todos querrán ir en la misma dirección; todos querrán obtener más beneficios, hacerlo mejor; porque individualmente todos queremos tener reconocimiento, más dinero, mayor promoción.

> En el budismo damos mucho valor a decir la verdad y a tener valentía en los momentos más difíciles

En conclusión, creo que si los manager actúan como padres autoritarios y los trabajadores como sus hijos, se trabajará desde el modelo 'hazlo porque lo digo yo'. Cuando desafías a alguien, puede aparecer la ira; pero por contra, si les tratas de forma respetuosa (ellos hacen su trabajo, yo hago el mío) conseguirás entusiasmarles con lo que tienen que hacer. Por lo tanto, cuando, como manager, te encuentras en una situación complicada, tienes que encontrar la forma de vendérselo a tus colaboradores, que quieran hacer su trabajo antes de que tú te encuentres en una posición y los empleados en otra: "yo soy el responsable y tú eres mi enemigo'. Entonces se crea el conflicto. Y entonces los manager exigen que se hagan las cosas y que se hagan a su manera. Aun así, en ocasiones los manager tienen que decir qué se va a hacer y cómo se va a hacer. Y aclarar que, aunque estés en desacuerdo, se va a hacer como ellos dicen; hay veces en que esto sucede; pero no debe hacerse desde el enfado. Yo creo que si tienes alta autoestima y crees en lo que estás haciendo, lo puedes decir con mucha fuerza y sin enfado. Cuando estás enfadado pierdes poder y respeto y, por lo tanto, la próxima vez te encontrarás con que te han perdido respeto y no te escuchan como deberían. Por otra parte, cada vez que te enfadas pierdes algo en vez de ganarlo.

Las empresas buscan el éxito económico, lo cual no implica satisfacción. ¿Cómo conseguir ambas cosas al mismo tiempo?

Pienso que en las empresas se suele relacionar la felicidad con más responsabilidad, salarios más altos, más poder sobre los demás. Cuando una empresa relaciona la satisfacción con objetivos externos, al alcanzarlos te sientes satisfecho por un periodo de tiempo muy corto y, naturalmente, la insatisfacción reaparece pronto. En ese momento, la empresa tiene que ponerte objetivos más altos. Las personas se sienten como si estuviesen en una cinta de correr: te prometen que vas a escapar de ella, pero cada vez se acelera más. Con esa manera de desplazar la línea de meta, te tendrás que esforzar aún más, trabajar más tiempo, ser más agresivo.

Acabas encontrándote sentado en tu oficina pensando en mayor productividad, más ganancias, más, más y más... en qué voy a hacer y cómo lo voy a hacer. Creo que esta sensación de soledad es quizás común en niveles altos, porque realmente estás solo, tienes que tomar las decisiones por ti mismo y eso es extremadamente difícil. Si tomas las decisiones desde un punto de vista económico, sólo desde el cortoplacismo económico, no generas felicidad en las personas, no es un buen liderazgo.

En mi opinión, para que las personas se sientan felices en el tiempo, tiene que haber una sensación de contribución, de que "están poniendo algo dentro de la tetera". La empresa,

como una tetera en la que cada persona añade su propio sabor, su individualidad y su propia experiencia; que éstas se valoran; que con independencia del nivel en el que estés, seas valorado por todos. Quizás sea la mejor manera de hacer felices a las personas, apreciar lo que hacen. Cuando el jefe ve a la persona que está limpiando y le dice: "muchas gracias por el excelente trabajo que estás haciendo", el empleado siente que lo ha hecho bien. Creo que desde arriba tienen que apreciarse más las habilidades de los empleados y la cantidad de energía que depositan en su trabajo; más que "has llegado hasta esta línea, te remuneramos, movemos la línea y te volveremos a remunerar". Es un sistema de trabajo. Pero hay otro que se basa en apreciar a las personas y el esfuerzo que depositan en su labor.

Pero muchas personas trabajan para conseguir una buena, y cada vez mayor, remuneración; ¿eso es lógico?

Creo que ir al trabajo para ganar dinero y poder pagar las facturas es una motivación muy pequeña. Quiero decir, todos queremos poder pagar las facturas y afrontar el día a día. Pero si lo ves como una rutina, semana tras semana, esa única motivación (ganar dinero para pagar las facturas) es una motivación mínima.

Si eres capaz de pensar en una motivación mayor, más elevada, pensar que trabajas para beneficiar a otros, que tú motivación es ir a trabajar para ayudar a otros, hacerles felices, ser amable con ellos y ver de qué modo puedes serles beneficioso, ello te puede ayudar a ser feliz con lo que pase a tu alrededor durante el día. Pero si tu motivación es conseguir una cantidad de dinero necesaria para pagar facturas, en cuanto consigas esa cantidad, no tendrás una sensación de felicidad sino solo de haber conseguido ese dinero. Por lo tanto, pienso que debemos replantearnos nuestras motivaciones. ¿Por qué? ¿Para qué estamos aquí? ¿Cuál es el propósito de trabajar?

Si el propósito es sólo hacer dinero, no hay ninguna satisfacción en ello.

Gozar en el trabajo es difícil, la gente en general tiene problemas, pasan por circunstancias difíciles en sus vidas. Estar abierto a apoyar a la gente cuando pasen por momentos complicados implica que tendrán más lealtad hacia ti y hacia la empresa. Yo creo que hay valores muy necesarios hoy en día; necesitamos más valores en general, pero particularmente en las empresas. Valores que se traduzcan en mejores empleados, en un proyecto mejor, en mejores ideas, y todo ello en beneficios. Los beneficios son el resultado de todas las cosas buenas que ocurren en una empresa; pero si sólo trabajas por los beneficios, ¡y pueden ser grandes beneficios!, tal vez debas llevar a cabo muchas acciones negativas - para deshacerte de empleados, para bajar los costes- , al no ver seres humanos con una vida que vivir.

Quizás tengamos que ver las cosas desde otra perspectiva.

Por último, ¿qué mensaje quiere trasladar a las personas que tienen poder en las organizaciones?

Creo que, si tienes poder, tienes la responsabilidad de ser beneficioso para otros, particularmente en tu empresa. También tienes que tener en cuenta de dónde vienen las materias primas u otros elementos para la producción. Obtienes la madera de algún lugar, el agua, todos los demás componentes para la producción.

También tienes que ver de qué países provienen, si estás perjudicando a esos países de los que extraes los componentes necesarios. Si no estás preocupado de dónde vienen los árboles que estás utilizando, entonces no estás asumiendo tu responsabilidad, y algún día no habrá árboles. Si tu empresa contamina el agua, eventualmente no habrá agua potable en tu área. Las empresas tienen que ser más responsables, tener conciencia sobre el medio ambiente, pensar de dónde importan las materias primas y a quién venden. ¿Es ético todo lo que hacemos? En el caso de que lo sea, cosecharás más éxitos a largo plazo. Hoy en día, creo que hay una gran posibilidad para las empresas de poder elegir ir en una dirección o en otra, de esconder lo que realmente pasa o de percibir lo que está pasando. Así, veremos que no siempre actuamos con ética, que igual no siempre decimos la verdad sobre lo que hacemos. ¿Vamos a querer beneficiar a esos países de los que importamos las materias primas? ¿Vamos a utilizar parte de las ganancias en proyectos de cooperación con los países más pobres en África o en India? Estamos hablando de empresas increíblemente grandes, que tienen mucho poder y mucha capacidad para ayudar, pero aun mayor para hacer daño.

Desde mi perspectiva budista, pediría a las empresas que no sean violentas, que no hagan daño, que no perjudiquen y que siempre se puede ser de ayuda, sea la situación que sea, dentro o fuera de la empresa. Por lo tanto, creo que si tienes en cuenta estas dos frases: "no hagas daño" y "ayuda siempre que tengas la posibilidad de hacerlo", tu compañía será más que exitosa.

BIOGRAFÍA

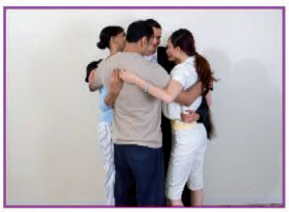
Venerable Namgyel • Nacido en Australia, conoció el budismo desde hace más de 22 años y se ordenó hace más de 14 años. Una de sus primeras tareas fue asistir a Geshe Wangchen y realizar varios retiros, como un año de Lam-Rim con Gen Lam Rimpa. A petición de Lama Zopa Rinpoché, fue tutor de Lama Osel. Desde su ordenación ha sido maestro residente en varios centros de la FPMT (Tushita Delhi y Dharamsala, Manjushri en Londres ahora Jamyang, Katmandú y Pokhara en Nepal). A petición de Lama Zopa Rinpoché fundó el centro de la FPMT en Goa, India, el cual dirigió de 1995 al 2000.
En 2004 completó un retiro de años de Lam-Rim y recientemente ha sido maestro itinerante en Rusia, Nueva Zelanda, Francia, Italia, Latvia, Australia, Reino Unido, etc. Durante cada monzón enseña en el Monasterio de Kopan en Katmandú, Nepal.
Su maravilloso sentido del humor, mezclado con la agudeza de su visión y lo didáctico de su exposición hace que transmita con asombrosa claridad y empatía las enseñanzas, especialmente a los occidentales.

¿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

Cambiando el negocio. Transformando vidas

El coaching y la formación profesionalizada como coach son modalidades principales para el desarrollo de todas estas importantes habilidades.

Karen Kimsey-House

Los acontecimientos del pasado año y la permanencia de la actual crisis económica y porque no decirlo también de la crisis de valores en nuestra sociedad actual han hecho que nos tengamos que desprender del "negocio de siempre" y han producido a su vez un momento espectacular de conciencia global.

Comenzamos a ver claramente que, como residentes de este planeta, somos profunda e inexplicablemente seres interdependientes. Gran parte de los fundamentos básicos de lo que conocemos están cambiando, dejándonos a todos inusualmente libres para poder improvisar un nuevo movimiento de avance, estamos en un momento de gran evolución social y de consciencia.

Líderes de todas las esferas de nuestro mundo empresarial, político, secular y también espiritual, han reconocido este momento presente como de gran transición y potencial de transformación. Es un momento de una elección poderosa en el que o bien nos veremos dominados por las circunstancias o nos veremos modelados y cambiados por los retos que nos esperan.

En este clima actual, los negocios de hoy en día tienen la oportunidad y obligación de dar un paso más allá

para dejar atrás aquellas estructuras obsoletas que claramente ya no funcionan. La gestión en dos direcciones de arriba hacia abajo, que fue eficaz durante la era industrial, ya no es una estructura apropiada para gestionar una fuerza de trabajo mucho más diversa, móvil, remota, global y autorrealizada que nunca.

Mientras nuestro mundo y nuestro lugar de trabajo continúan cambiando y remodelándose a sí mismos, las exigencias hacia los líderes empresariales también están cambiando. Los líderes del mañana tendrán que ser más ágiles, mucho más flexibles y extraordinariamente abiertos con una inteligencia emocional y consciencia muy desarrollada. Los ejecutivos ya no podrán apoyarse únicamente en la autoridad de su puesto o título. La habilidad para conectar, inspirar y, lo que es más importante, desarrollar personas y equipos serán diferenciadores clave entre la mediocridad y el éxito.

El coaching y la formación profesionalizada como coach son modalidades principales para el desarrollo de todas estas importantes habilidades. Y es más, el coaching funciona en ambos aspectos, tanto en el desarrollo del propio liderazgo enfocado en inspirar y hacer crecer a los futuros lideres como en el de dotarnos de aquellos aspectos que nos van a permitir no sólo liderarnos primero a nosotros mismos sino también liderar a otros. Aprovechemos ahora todos juntos de forma generosa y sabia estas capacidades que nos brinda nuestra profesión.

Para evaluar el impacto del coaching en el mundo quiero hacer referencia a lo siguiente, la Federación Internacional de Coaching, ICF (International Coach Federation) ha publicado recientemente los resultados

de su estudio encargado sobre el Cliente de Coaching Global. El estudio, dirigido por dos organizaciones independientes PricewaterhouseCoopers (PwC) y la Association Resource Centre Inc. de Canadá, recogieron la información de más de 2.100 clientes de coaching en 64 países. En el número 19 del mes de septiembre de 2009 de New European Economy, la presidenta del ICF Karen Tweedie expuso lo siguiente: "Como reflejo de los resultados globales, una gran mayoría —el 78,5 por ciento de los individuos de la región Europa/Oriente Medio/África (EMEA) que habían experimentado el coaching profesional— afirmaron estar "muy satisfechos" con su experiencia de coaching. Un asombroso número de clientes EMEA (el 96,9 por ciento) afirmaba que repetiría su experiencia de coaching en las mismas circunstancias".

Tweedie continúa diciendo: "La impresionante valoración de satisfacción para el coaching profesional puede correlacionarse con un importante ROI (Retorno sobre la inversión) para las empresas e individuos que utilizan el coaching. La media de los resultados indica que el ROI del coaching es bastante bueno. Los resultados del estudio global muestran que el retorno medio de la empresa es del 700 por ciento, o siete veces la inversión inicial. De hecho, estos resultados muestran que, para aquellos cuyo ROI puede calcularse, una considerable mayoría (68 por ciento de individuos y 86 por ciento de empresas) informaban de que su retorno fue al menos del 100 por ciento de su inversión inicial en coaching".

Mientras nuestro mundo y nuestro lugar de trabajo continúan cambiando y remodelándose a sí mismos, las exigencias hacia los líderes empresariales también están cambiando.

Estos impresionantes resultados indican que puede conseguirse cuando las empresas eligen invertir directamente en su capital humano mediante coaching y formación directa en habilidades de coaching como pueden ser la escucha, hacer preguntas potentes, creación de una visión compartida, mayor cohesión y entusiasmo en la acción, y el diseño de alianzas eficaces y participativas, entre otras. Todas estas modalidades tienen la capacidad de

¿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 · COACHVILLE SPAIN · The International School of Coaching
nuestros coaches son miembros de las citadas organizaciones

ampliar los recursos disponibles de forma exponencial y crear entornos de trabajo en los que verdaderamente se fomenten la responsabilidad compartida, el liderazgo conjunto y la creatividad dinámica y colaborativa. Los resultados son extraordinarios cuando "Personas-Vidas" y "Negocios" forman parte de una misma ecuación.

El actual desarrollo del liderazgo dentro de las organizaciones debe liberarse de forma urgente de su enfoque históricamente pragmático prosaico y adentrarse en la esfera de un liderazgo mucho más transformador. El pragmatismo es útil para concentrarse y evaluar el rendimiento, pero sólo hasta cierto punto, cuando el liderazgo se basa únicamente en el rendimiento y en esta dimensión, el cambio sigue siendo unidimensional. Piense en un sistema con muchas, muchas piezas móviles diferentes. Cuando se cambia una de las piezas del sistema, se altera el resultado de "ESA" pieza. No obstante, si puede accederse al centro del sistema y llevar a cabo el cambio en ese punto central "TODAS" las funciones del sistema mejorarán. Es más, el sistema tendrá acceso a una nueva creatividad y descubrirá funciones adicionales que de forma anterior no estaban disponibles.

Lo mismo ocurre con el desarrollo del liderazgo. Sólo cuando el corazón y centro del individuo se transforman, él o ella será capaz de desbloquear el potencial completo de su creatividad y de ahí el mayor y mejor liderazgo. Sólo entonces los líderes podrán funcionar con éxito en el entorno empresarial de hoy en día, cada vez más complejo, móvil, remoto, global y desafiante, sin olvidarnos también del impacto que tendrá todo ello en sus propias vidas.

Trabajar con nuevos modelos transformacionales y humanísticos tiene un verdadero sentido empresarial, no olvidemos que los negocios están formados por personas y las personas están sedientas de aprendizaje y crecimiento. La mayoría de las personas de cualquier organización están deseando contribuir y ayudar a marcar la diferencia. En muchos casos, sienten que no saben cómo o que no tienen permiso para cuestionar el actual "status quo". Ayudémosles a cambiar, a crecer a expandirse. Desde nuestro coaching podemos ofrecer a las personas las herramientas necesarias para ayudarles a comunicarse de una forma más clara y verdadera, que les ayude a conectar con las emociones y también porque no con el corazón, sin olvidar la visión y su misión. Con el coaching de equipos también haremos que aprendan a trabajar juntos y poder llegar a solucionar los inconvenientes y problemas que siempre se presentan durante el transcurso del camino de una forma responsable y participativa. Es por tanto mediante el coaching y este enfoque colaborativo y compartido, cuando realmente seremos capaces de ayudar a cambiar negocios y transformar vidas.

FICHA AUTOR

Karen Kimsey-House, MFA • MCC es una de las más tempranas estrellas reconocidas de la profesión del coaching. En 1992, junto con sus socios Laura Whitworth y Henry Kimsey-House, co-fundó CTI, la mayor escuela del mundo de formación presencial de coaches. Con desarrollo de programas en más de 13 países, el aprendizaje experiencial persona a persona junto con la filosofía Co-Activa, han revolucionado las vidas y carreras profesionales de miles de managers, líderes y coaches de todo el mundo. Además de ser presidenta de CTI, Karen es co-autora del libro Coaching Co-Activo, y una apreciada líder de talleres, ponente principal en foros de coaching y coach en activo.

Inicia tu formación en el

Programa Coaching de Sistemas Relacionales y Organizacionales (ORSC)

en Madrid el 30-31 de enero 2010

"Los equipos de alto rendimiento, no sólo producen resultados extraordinarios, sino que además crean excelencia en sus relaciones."

Marta Giménez Plano
Executive Coach y Operations Manager de Augere

Ejecutivos y coaches organizacionales, aprenderéis:

- Las claves para mantener a un equipo alineado entorno a una estrategia compartida y a una ejecución efectiva.
- Las técnicas que permiten superar los conflictos en el equipo directivo y alcanzar metas elevadas.
- Cómo mantener vivo el espíritu del equipo y la inspiración que le da sentido y le mueve a la acción.

Programas acreditados por:

España, Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Suecia, Dinamarca, Noruega, Francia, Alemania, Países Bajos, Serbia, Sud África, Corea del Sur, Japón, Hong Kong, Méjico, Brasil, Chile, Argentina, Uruguay, Perú, Colombia, Venezuela

www.augere.es · 902 367 768

«La mejor respuesta es la nueva pregunta» ¿ES ESTO ASÍ?

Asumir responsabilidad y poder, transformar el observador y diseñar e implementar nuevas acciones, son los fines de un coaching exitoso.

Leonardo Wolk

Cuéntase la historia de un rico granjero del siglo XVII que estaba intentando procurar un marido apropiado para su joven y hermosa hija. Entre otras virtudes el hombre deseaba que el supuesto joven fuese también un estudioso de la Biblia y versado en ella. Siendo así, solicitó dar una breve charla en el Templo del pueblo con una especial intención: la persona que resolviese el problema cabalístico que él iba a presentar, sería considerado para ser el elegido.

Su presentación fascinó a los estudiantes presentes. Dado que ninguno de ellos supo encontrar la solución para el problema presentado, el granjero subió a su carruaje para dirigirse al Templo de una próxima ciudad. Después de andar algunos metros escuchó unos apresurados pasos y observando fuera del carro reconoció a uno de los jóvenes alumnos corriendo con gran esfuerzo por alcanzarlo. Detuvo la marcha de los caballos y esperó a que el joven llegara y recuperase el aliento.

-Entonces –dijo el hombre- ¿tienes acaso una respuesta para mi pregunta?
-No –respondió el joven-, pero necesito saber cuál es la respuesta.
Sonrió el granjero y agregó:
-Un joven como tú es a quien quiero considerar mi yerno.

La verdad es una ilusión sin la cual cierta especie no puede sobrevivir".

F. Nietzsche

Personalmente defino el Coaching como un proceso. Proceso de aprendizaje, transformacional y de asunción de responsabilidad. Es aprendizaje en tanto se entienda el aprender como el proceso que posibilita expandir la capacidad de acción efectiva, de un individuo, de un equipo o de una organización. Es transformacional porque en ese proceso se produce una transformación del tipo de observador del mundo que cada persona es. Tener mayores posibilidades de hacer distinciones permite observar diferente, pensar diferente y, por ende, decidir acciones diferentes.

Es asunción de respons(h)abilidad ya que implica asumir el protagonismo de ese poder transformador. Es concebirnos como co-creadores y co-autores de la gestión de la empresa, así como también de nuestras propias vidas y decisiones. Significa habilidad para RESPONDER, frente a las circunstancias a que la vida nos enfrenta.

Las circunstancias para que una persona decida iniciar un coaching pueden ser muy diversas: un quiebre personal, resolver un conflicto interpersonal, alcanzar un objetivo profesional, etc. Cualquiera que sea la razón, el consultante (coachee) trae una molestia, un quiebre, un sufrimiento, un dolor; son "heridas" muchas veces sin nombre, detrás de las cuales hay preguntas que piden respuestas. Aferrándose a la seguridad de lo ya conocido observa el mundo desde la inercia de lo ya aprendido o del condicionamiento, olvidándose de sí mismo, de sus potencialidades, de su originalidad. Siente que le faltan actos y necesita transformación. Nos guste o no, nosotros los coaches, sabedores de la importancia del preguntar, no podemos dejar de atender que el coachee, desde su incertidumbre, su vulnerabilidad e incompletad, VIENE EN BUSCA DE RESPUESTAS. (y - no seamos ingenuos o meramente románticos- la empresa u organiza-

ción que paga ese coaching también requiere respuestas).

En el devenir del proceso de coaching el rol del coach es multifacético. Me defino y defino al coach como un soplador de brasas, detective, alquimista y provocador. Se constituye en un socio facilitador del aprendizaje, que acompaña al otro en una búsqueda de su capacidad de aprender para generar nuevas respuestas asumiendo el poder que está en sus manos. Que las brasas de hoy se enciendan nuevamente como el fuego que alguna vez fue. Este proceso que llamamos ontológico será alquímico porque se produce una alquimia en la conciencia del observador. Es alquímica en cuanto experiencia que produce no sólo aprendizaje, sino también transformación.

En este devenir, en esta búsqueda –a veces desesperada y desesperanzada- de encontrar respuestas, se torna relevante el coach detective y provocador. El coaching es un proceso provocador y desafiante, ya que requiere cuestionar (cuestionar-se y cuestionar-nos –incluido el coach) las estructuras rígidas de nuestra particular forma de ser y de estar en el mundo. Como detectives, coach y coachee se involucran activamente, investigando, indagando, buscando a través de preguntas los indicios más certeros, para encontrar las pistas en la narrativa del consultante. Como provocadores, lo que hacemos es cuestionar, invitando a la reflexión. El coach es un "prestador" de preguntas. El coach indaga, no sólo para obtener información, sino que, fundamental y metodológicamente, indaga como una forma de "prestarle" al coacheado preguntas que éste no se hace. Sabedores de mi estilo de indagación, es frecuente que, ante un momento de confusión, mis coachees me digan: "préstame una pregunta". El coach tiene competencias para hacer distinciones que el coachee no tiene, y de esa manera le ayuda a abrirse a nuevas comprensiones y significados. En ese devenir, el coacheado "se" escucha asombrándose y descubriendose muchas veces, no sólo de los dichos del coach, sino en los de su propio discurso. La pregunta, la indagación, es una invitación a la reflexión. La maestría del preguntar genera condiciones absolutamente reveladoras.

Tan importante como el requisito de aprender a escuchar, es el de saber preguntar. Ambas competencias están vinculadas entre sí. Escuchar activamente orientará nuestra indagación, y las posibles respuestas que se expresen requerirán de nuestra más atenta escucha, que abrirá la puerta del próximo y mas profundo y esencial interrogante de todo coaching: "¿quién vas a ser frente a las circunstancias a las que la vida te enfrenta?", "¿cuánta habilidad para responder a los desafíos estás dispuesto a asumir?"

Hacemos coaching para darnos la oportunidad de expandir la capacidad de acción efectiva, entendiendo asimismo que allí se expone y se expresa el ser.

Coaching es dar respuesta de acción, abrir posibilidades de acción donde no las hay o donde no vemos que las hay. La tarea del coach es asistir al coacheado soplando brasas contribuyendo a la liberación de su espontaneidad y creatividad para generar nuevas y adecuadas respuestas. Entiendo como adecuadas aquellas respuestas que no solo nos aproximan a los resultados deseados, sino que son también auténticas, sustentadas en los valores que manifestamos, creativas y efectivas.

Espontaneidad para no hacer lo mismo una y otra vez, esperando obtener un resultado diferente. Esa espontaneidad no significa instinto puro, sin normativa o sin ley. Por el contrario, refiere a "despertar" la originalidad dormida, perdida o apagada, asumiendo la responsabilidad de completarse como persona, haciéndose cargo de su libertad y de la elección de sus acciones.

Creo que es una disciplina a ser estimulada por el coach. Aprender será fomentar y desarrollar el hábito de la espontaneidad para prepararse ante situaciones inesperadas y no solo responder a situaciones específicas. ¡Tenemos toda una vida para conseguirlo, y la libertad esencial y existencial de elegir cómo hacerlo!

El coach presta preguntas y sopla brasas para colaborar con las personas, grupos y equipos aprendiendo a estar de acuerdo consigo mismos y a rediseñar los acuerdos que tienen con el mundo; estar más de acuerdo con la existencia que llevan. Generar nuevas respuestas; dejar de repetir.

Al igual que el joven del cuento que inicia este texto, se trata de estar en la mente del aprendiz. Preguntar buscando las respuestas para lograr el "encuentro" con uno mismo y también con el otro, con los otros. Desde esta concepción, el ser es concebido como un ser biológico, psicológico, social, y también cósmico. Porque, como dice Garrido Martín, "o bien es co-responsable de todo el universo, de todas las formas de ser y de todos los valores, o bien su responsabilidad no significa absolutamente nada."

LA RESPUESTA – al igual que la transformación – ES EL CAMINO, NO ES UN DESTINO FINAL.

FICHA AUTOR

Leonardo Wolk • Psicólogo (UNBA), es fundador y Director de la consultora Leading Group. Sus Programas de Coaching, Liderazgo y Aprendizaje Organizacional han sido desarrollados en Argentina, USA, Dinamarca, Italia, España, Brasil, México, Perú, Venezuela, Colombia, Panamá y Paraguay. En su rol de Docente ha participado como invitado en los cursos del Organizational Learning Center de la Argentina (ITBA) y en UCEMA (Universidad del CEMA); ha dictado clases en el Posgrado en RR.HH, cátedra Comportamiento Organizacional (UCES), en la Cátedra Técnica y Dinámica de Grupos (UBA). Miembro fundador de la SAP (Sociedad Argentina de Psicodrama) y miembro de la IAGP (Internacional Association of Group Psychotherapy). Colaborador habitual de eventos y programas organizados por Lider-haz-GO! En España.
Autor de los libros: **"Coaching, el arte de soplar brasas"** Gran Aldea Editores – Bs.As., Argentina – 2003. **"Coaching A Arte de Soprar Brasas"** Editado en Portugués por QualityMark Editora. **"Coaching, el arte de soplar brasas, EN ACCIÓN"** 1ª edición – 2007/ 2ª ed. 2008.

STATE OF THE ART:

El punto más avanzado al que han llegado los conocimientos sobre el Coaching

Buscando el bien de nuestros semejantes, encontramos el nuestro. Platón.

Articulo elaborado por el Equipo de trabajo de Relaciones Institucionales de la ICF
Juan Carlos de la Osa

Es importante conocer y concretar no solo qué es el coaching, sino qué es lo que el coaching puede llegar a hacer por las personas. Básicamente, ese es el objetivo de este artículo, aportar lo que desde el grupo de trabajo de relaciones institucionales de la ICF de España se nos ha encomendado, esto es, divulgar nuestra profesión de la forma más clara y amplia posible.

En este reto hay muchos otros que llevan tiempo trabajando, desde los medios de comunicación, desde las empresas, desde el egoless (humildad) del ámbito de la práctica en el día a día; y no olvidemos las incipientes pero interesantes investigaciones/estudios que hasta el momento se han realizado, no solo en nuestro país, sino a nivel mundial, por corporaciones, universidades y distintas asociaciones profesionales. Sirva de ejemplo el realizado por ICF España y publicado en el número dos de esta revista.

No todo es coaching

Si hacemos caso a la laxitud con que algunas personas que dicen ejercer el coaching entienden y definen esta disciplina, podría llegar a pensarse que coaching es el constructo más amplio que existe después del Güisqui, esto es, el coaching todo lo abarca, el coaching todo lo contiene, todo es coaching menos la muerte. Ciertamente, la trascendencia y seriedad de nuestro trabajo se avala desde la metódica y regulada preparación que todo miembro de la ICF tenemos, por los numerosísimos testimonios de nuestros clientes (coachees) y por las manifestaciones de las empresas/organizaciones que nos contratan como servicio de gran valor añadido. Con esto lo que pretendemos decir es que la línea correcta es la que la ICF sigue (200 horas de formación y 100, 750, 2.500 horas de practica certificada, según los niveles de acreditación ACC, PCC y MCC, respectivamente), así como la que siguen otros estamentos certificadores para establecer los estándares de calidad, que garantizan quiénes son y quiénes no son profesionales del coaching. Y esta labor nunca termina; por eso, desde la ICF estamos trabajando incluso para más allá de nuestros controles: estar regulados a nivel internacional incluso por los parámetros de la norma ISO, así como por la formación y capacitación continua.

Pero no es menos cierto que la rigurosidad formativa y metodología que todo miembro de la ICF posee, no es seguida por una todavía importante cantidad de personas que ejercen como coaches, como resultado de una reinvención tardía de su trayectoria profesional, como resultado de su pronta salida del mundo laboral o como resultado de migrar sus servicios de consultor a coach, según dice el Doctor Jose M Gasalla [1] profesor de ESADE. También puede ser por una confusión o por

llamar de la misma forma a prácticas que son distintas (consultoría, mentoring, councelling, shadowing, terapias psicodinámicas...). En este sentido puede ser clarificador el siguiente gráfico, que pretende ser una aproximación diferenciadora, de algunos de los límites y solapamientos entre algunas disciplinas.

No creemos que sea cierta esa afirmación que a veces se hace con mucha ligereza de "coaching es lo que yo llevo haciendo toda la vida".

Qué se dice por el Mundo

En este sentido pueden ser muy útiles algunos datos de distintas investigaciones, realizadas dentro y fuera de la ICF, donde se revela el momento en el que se encuentra esta disciplina y cual es el punto más avanzado al que han llegado los conocimientos sobre el Coaching, lo que los anglosajones denominan STATE OF THE ART.

De los distintos estudios con que ya se puede contar, se extrae que el coaching es una practica ampliamente utilizada en las grandes multinacionales, especialmente en USA y UK, y con un altísimo grado de apreciación, en cuanto a su utilidad para la persona y la organización. En este sentido, es de significar la investigación que Harvard ha realizado, donde encontraron que las tres principales razones por las que un coach es contratado son por que desde el coaching:

- se desarrolló el potencial o facilitó una transición (48%),
- por actuar en el coachee como una "caja de resonancia" de las dinámicas organizativas (26%), y
- por reorientar conductas descarriladas o desadaptativas (12%). [2]

Al mismo tiempo, es muy significativa la valoración que se hace de cuales son las razones por las que se elige un coach. El 65% por tener experiencia en situaciones similares de coaching, el 61% por poseer una clara metodología, y el 29% por poseer una certificación en un método de coaching contrastado.

01

Consultoría		Coaching		Terapia
Focalizado en las Respuestas del Consultor	**Asesoramiento individualizado**	**Basado en el aquí y ahora y focalizado al Futuro**	**Basado en las Preguntas adecuadas**	Focalizado en el pasado
Enfocado al rendimiento organizativo	**Involucra a los manager en la fijación de objetivos**	**Fomenta la mejora del desempeño individual en entorno organizativo**	**Hace frente a problemas difíciles de trabajo y personales**	Diagnóstico de disfunciones
El foco de interés está en la objetividad	**Basado en la ética organizativa**	**Ayuda a las personas a encontrar su propia trayectoria**	**El foco de interés está en el cambio de conductual y actitudinal**	Basado en la ética psicológica-psiquiátrica
Aporta análisis cuantitativo del problema	**Pagado por la empresa**		**Explora las experiencias subjetivas**	Pagado por la persona

De todos los estudios realizados, el más amplio y profundo, a nuestro entender, es el recientemente publicado (junio 2009) por la ICF denominado **ICF Global Coaching Client Study** (http://www.coachfederation.org/research-education/icf-shopping-cart/). Esta vasta investigación cuenta con 2.165 clientes encuestados en 64 países y abarca temas de tanta relevancia para la profesión como: perfil demográfico del cliente de coaching, características de las experiencias del coaching, porqué los clientes eligen los servicios de coaching, proceso de toma de decisión en la elección de un coach, percepción que los clientes tienen sobre los servicios recibidos, cómo evalúan, cómo se benefician de los servicios recibidos y cual es el retorno sobre la inversión.

Es importante señalar que el 59% de los encuestados estaban recibiendo los servicios de coaching en el momento de efectuarse la encuesta.

La principal diferencia de porqué los clientes eligen la opción del coaching sobre otras disciplinas, es porque el coaching es entendido como un trabajo que se enfoca a la elaboración de un "plan de acción", más allá de centrarse en procesos de exploración de problemas. Esto nos habla de la atracción al cambio que el coaching genera de forma inequívoca en sus clientes. El estudio revela que las principales áreas que se trabajan son autoconfianza, balance de vida, oportunidades de carrera, gestión del negocio y relaciones.

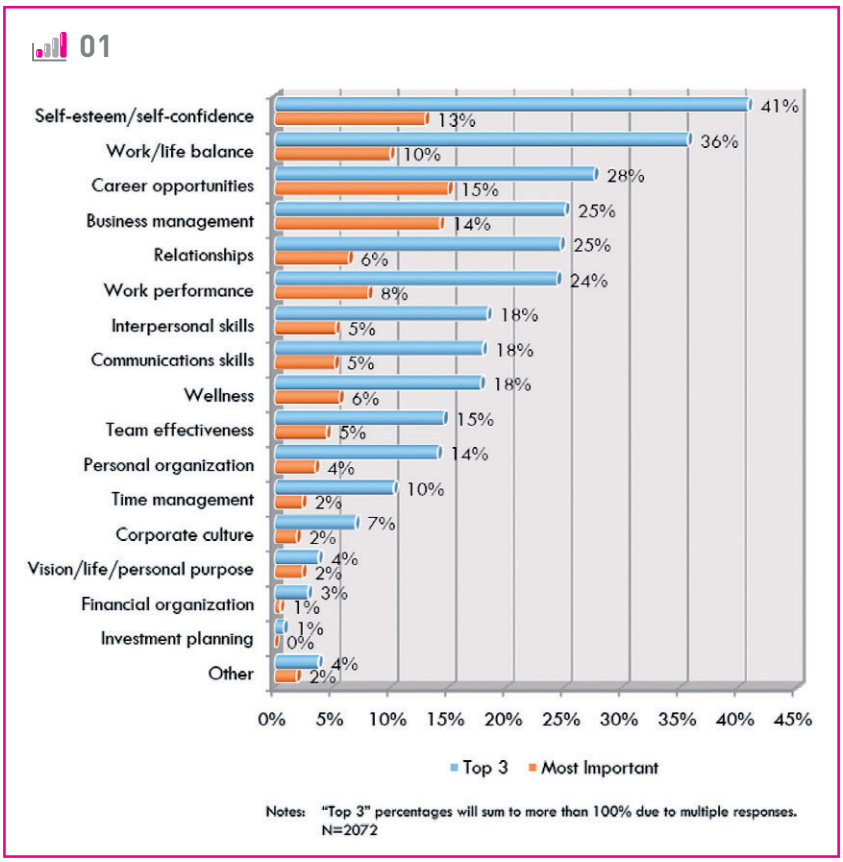
Queda patente que la gran mayoría de los clientes (72%) toman ellos solos la decisión de qué coach contratar, solo el 7% manifiesta que fue una decisión conjunta con su empleador (la empresa). Por otro lado en el 47% la única fuente de información para contratar fueron las referencias personales, sin ningún otro tipo de sistemática procesal. Así mismo solo en el 7% de los casos fue un coach interno de la empresa el que aportó el servicio.

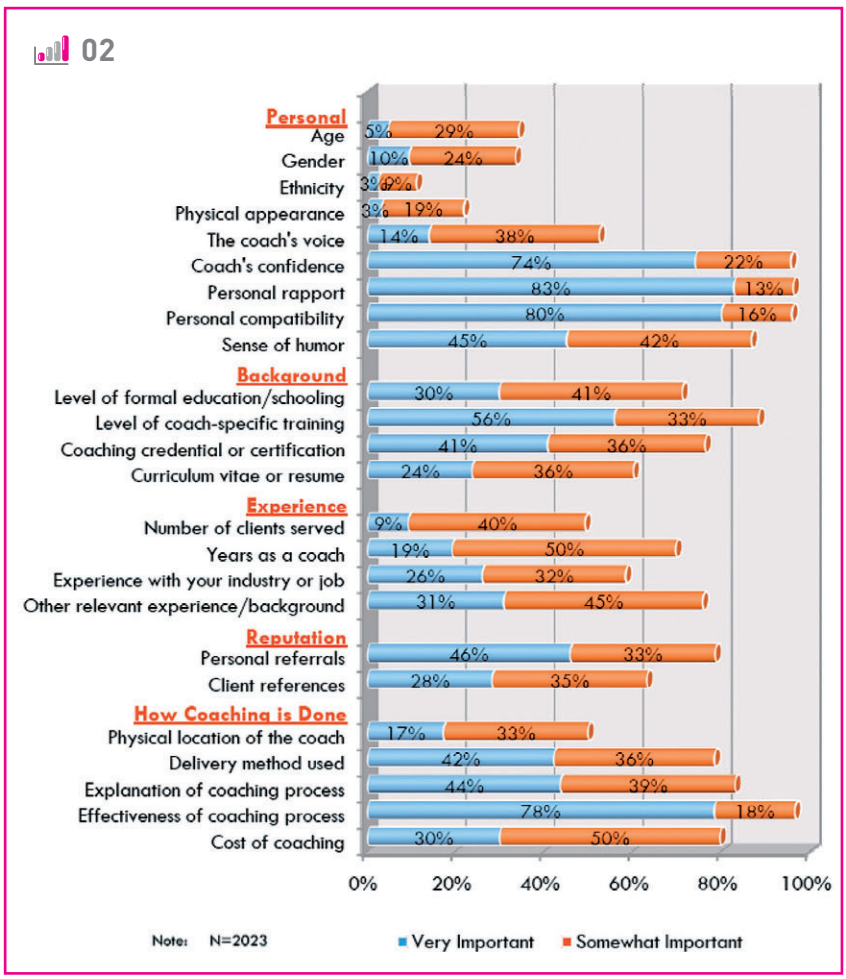
Como conclusión de esta toma de decisión individual, los tres factores que de forma más significativa tiene el cliente en cuanta a la hora de seleccionar son factores de tipo personal, esto es, compatibilidad personal, rapport o química personal y confianza con el coach.

El grado de satisfacción fue muy alto, indistintamente de la procedencia de los datos (país, tipo de coaching) y sig-

(1) http://www.esade.edu/exed/esp/insight/videoteca/profesorado/Jose_Maria_Gasalla_Dapena

(2) fuente HRB Research Report, january 2009.





nificativamente por encima de otras disciplinas profesionales. El 95% de los encuestados valoraron como muy bueno o excelente en los 13 criterios que se utilizaron en el apartado de satisfacción, y el 96% manifiestan su gran interés por repetir.

Analizando el ROE (retorno sobre las expectativas) y el ROI (retorno sobre la inversión), los encuestados manifiestan que el beneficio primario y nuclear recibido fue en materia de autoconfianza, relaciones, habilidades de comunicación e interpersonales y desempeño en el trabajo. Por otro lado el 40% de los clientes manifestaron tener ratios financieros para evaluar el retorno ROI.

Desde lo aquí tratado quisiéramos señalar lo mucho que tenemos que hacer para profesionalizar y divulgar nuestra profesión, pues, siendo muy bien valorada por los que la utilizan, sin embargo está muy poco extendida la práctica y poco difundida su utilidad. Sirva de ejemplo del reto que tenemos por delante tanto asociaciones, coaches y empresa/organizaciones, el hecho de que, al analizar las respuestas que dan los entrevistados cuando se les pregunta por las alternativas al coaching que suelen utilizar, entre las tres primeras dos no son servicios profesionales.

Como resumen, se me antoja que el cambio de observador que hemos de hacer es el pasar de cómo repartir la tarta del coaching a como disponer de una tarta más grande, pues viandas hay en abundancia.

Qué dicen algunas corporaciones British Telecom, Kone, Walt Disney, Xerox.

Desde el ámbito de las grandes corporaciones, es muy habitual que la práctica del coaching esté bien regulada, definiéndose qué es lo que se entiende por coaching, cómo se espera que se ejerza y donde entronca con las políticas de desarrollo de personas.

De los muchos ejemplos que podemos aportar de las experiencias de empresas que operan en España, y que pueden ser consideradas como

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

VI JORNADAS PROFESIONALES DE COACHING

Mirando al futuro

18 y 19 de Noviembre 2009 BCN

www.jornadascoaching.org

International Coach Federation

Las ***VI Jornadas Profesionales de Coaching*** volverán este año a reunirnos entorno a un lema tan nuclear para el coaching como es **"Mirando al futuro".**
Porque, si algo concita un acuerdo unánime entre profesionales, clientes y estudiosos del coaching, si algo distingue sobre todo al coaching de otras disciplinas fronterizas, es precisamente su orientación sistemática al futuro, a lo que se quiere ser, conseguir, alcanzar… Lo que es, además, especialmente relevante en un entorno tan complejo como el que vivimos en la actualidad.

Esta orientación inspiradora de las Jornadas se refleja en un programa de dos días, muy atractivo, con intervenciones de acreditados ponentes nacionales y extranjeros. En esta ocasión, de acuerdo con el criterio de alternancia en su ubicación, es **Barcelona** la ciudad que acoge las Jornadas.
Y, lo hace, además, en un entorno espléndido, como es el de la **Sede de Telefónica en Cataluña** (Edificio Estel, Av. Roma 73-91; Esquina C/ Viladomat).

Será, como siempre, la gran oportunidad para que se encuentren en un foro común coaches, clientes usuarios de coaching, expertos en recursos humanos y, en general, los cada vez más numerosos profesionales de cualquier ámbito interesados en las aportaciones de esta disciplina al desarrollo excelente de personas y organizaciones, y a su mayor capacidad de adaptación al cambio en un entorno turbulento.

Patrocinado por:

Universitas Telefónica · Atos Origin · sodexo · Instituto Internacional OLACOACH · Lider-haz-GO! Coaching para resultados · Augere foundation · eec Escuela Europea de Coaching y Habilidades Directivas · Success Unlimited Network

En colaboración con:

edipe Catalunya · cecot · FORO Recursos Humanos · AECOP