

LOS 7
MOMENTOS
DEL
COACHING

CONVERSACIONES
PARA UN VIAJE INTERIOR

LOS 7 MOMENTOS DEL COACHING

CONVERSACIONES
PARA UN VIAJE INTERIOR

Editor

Alberto Ribera

Profesor de Dirección de Personas y
Director Académico de la Unidad de Coaching, IESE Business School

Coeditores

Alan McFarlane

Coach Ejecutivo, colaborador de la Unidad de Coaching, IESE Business School

Nia Plamenova

Investigadora en la Unidad de Coaching, IESE Business School

Prólogo de Carol Kauffman

Profesora, Harvard Medical School
Fundadora del Institute of Coaching
Presidente, Coaching Psychology LLC



EDITORIAL
REVERTE
www.reverte.com



Descuentos y ediciones especiales

Este título se puede conseguir con importantes descuentos cuando se compra en grandes cantidades para regalos de empresas y promociones de ventas. También se pueden hacer ediciones especiales con logotipos corporativos, cubiertas personalizadas o con fajas y sobrecubiertas añadidas.

Para obtener más detalles e información sobre descuentos tanto en formato impreso como electrónico, póngase en contacto con reverte@reverte.com o llame al teléfono (+34) 93 419 33 36.

Los 7 momentos del Coaching

© IESE Publishing, 2019

All rights reserved.

Este libro ha sido publicado gracias al IESE con la colaboración de:

Alberto Ribera (editor)

Alan McFarlane (coeditor)

Nia Plamenova (coeditora)

Enrique Escauriza

Jordi Navarrete

Estibalitz Ortiz



Esta edición:

© Editorial Reverté, S. A., 2020

Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España

Tel.: (+34) 93 419 33 36

www.reverte.com

reverte@reverte.com

Edición en papel

ISBN: 978-84-17963-05-7

Edición en ebook

ISBN: 978-84-291-9536-1 (ePub)

ISBN: 978-84-291-9537-8 (PDF)

Dirección editorial: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté

Revisión de textos: Mariló Caballer Gil

Maquetación: Patricia Reverté

Diseño de la cubierta: Hermanos Berenguer

La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, queda rigurosamente prohibida, salvo excepción prevista en la ley. Asimismo queda prohibida la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público, la comunicación pública y la transformación de cualquier parte de esta publicación sin la previa autorización de los titulares de la propiedad intelectual y de la Editorial.

Impreso en España – *Printed in Spain*

Depósito legal: B 25777-2019

Impresión Romanyà Valls

1494

CONTENIDOS

<i>Prólogo de Carol Kauffman</i>	ix
INTRODUCCIÓN: EL COACHING EJECUTIVO E INTEGRADOR	1
Alberto Ribera	
MOMENTO 1 Olvídate de todo	13
Martin Bettels	
Michael Brandenburg	
MOMENTO 2 Nunca se lo he contado a nadie	33
Patricia Ferrando	
MOMENTO 3 Jamás me lo habían dicho	43
Esther Marugán	
Mariano Vilallonga	

vi LOS 7 MOMENTOS DEL COACHING

**MOMENTO 4 Es exactamente lo mismo...
¡Pero ahora lo veo distinto! 65**

Enrique Escauriaza

**MOMENTO 5 ¡Vaya! ¡Si siempre lo había
tenido delante! 85**

Sebastián Fernández

MOMENTO 6 Soy quien soy, y puedo hacerlo 95

Carlos Oliveira

Marta Salgado

MOMENTO 7 ¡Ajá! 115

Teresa van Oorschot

Estibalitz Ortiz

MOMENTO DE AGRADECIMIENTO 137

Alan McFarlane

AUTORES Y COLABORADORES 145

PRÓLOGO

Carol Kauffman, PhD PCC ABPP

Los 7 momentos del coaching es un pequeño libro que me atrevo a llamar único y que te sugiero que leas... Y añado el cómo: lee lo que el directivo dice al coach. Detente ahí. Imagina lo que puedes decir en ese momento. Después piensa otra cosa que puedes preguntar. Y después sigue leyendo. Cualquier sesión de coaching es un laberinto de elecciones. Es enormemente revelador contrastar hacia dónde habría llevado tu pregunta esa sesión de coaching y hacia dónde fue en realidad. El libro nos centra en cada momento del proceso, nos muestra lo que puede ocurrir e ilustra cómo se puede hallar la sencillez en la otra cara de la complejidad.

De la boca de los niños...

—¿Qué hora es? —pregunta un padre a su hija pequeña.

—¡Es ahora! —le responde con gran aplomo y seguridad.

¿Qué hora *es*? ¿Ahora? Sí. Ahora.

Todo cambio sucede en el presente. La intersección del pasado y el futuro. Somos el más anciano que nunca hemos sido y el más joven que seremos. La elección se realiza ahora.

El equipo de coaches de IESE plasma en estas páginas siete momentos arquetípicos del coaching. Se trata de los tipos de experiencias que son cruciales en la vida de los directivos con los que trabajamos. El libro nos guía a través de encuentros de coaching reales. Son momentos fascinantes, cautivadores. Apenas se introduce el problema de un directivo, me encuentro sintiendo esa vibrante emoción que surge al escuchar el fondo y la amplitud de un gran reto. A medida que voy leyendo, me siento inspirada por las habilidades de coaching que se van desplegando frente a mí. Son la clase de interacciones que solo tienen lugar a puerta cerrada, y aquí las puertas se han abierto de par en par para que aprendamos de coaches con probada experiencia y maestría.

Las páginas que estoy leyendo van quedando con muchas líneas subrayadas para ayudarme a encontrar ideas que no quiero olvidar. Me fijo sobre todo en las preguntas que los coaches plantean. Las explicaciones que siguen sirven para profundizar en el aprendizaje. Aunque no sea el objetivo del libro, las teorías que respaldan los distintos procesos son serias y rigurosas.

Ten un momento de paciencia conmigo. Puedo decir que he acumulado decenas de miles de horas de experiencia directa de coaching con directores generales, miembros de consejos de administración o comités ejecutivos y líderes de organizaciones entre las más grandes y complejas del mundo. Además de fundar el Institute of Coaching, he impartido cursos de coaching y psicología positiva a cientos de líderes, formando parte del claustro de profesores de Harvard desde hace más de veinticinco años, y he publicado libros y artículos sobre coaching. En otras palabras, he visto mucho y no me impresiono fácilmente. Pues bien, he aprendido más de este pequeño libro que de cualquier otro que he leído en los últimos años. Y pienso que, por la manera en que está escrito, puede ser útil tanto para quien ya practica como coach como para el directivo interesado en saber en qué consiste el coaching.

Muéstralo, no lo digas...

El arte de la buena narrativa está en mostrar lo que sucede y lo que las personas piensan y sienten sin decir cosas como «Miguel parecía triste». En lugar de esto, hay que pintar el cuadro y escribir algo como «sus hombros caídos» o «sus ojos erraban hacia atrás y adelante como si estuviera leyendo algo en el cielo». Prueba a escribir un caso y verás que es increíblemente difícil (yo lo he intentado). Pero, si lo logras, te expone la escena ante tus ojos con más viveza que otras formas de escritura. Es algo fresco.

Casi todos los autores de este libro consiguen este tipo de comunicación. Nos muestran lo que vieron, transmiten lo que dijeron y dejan que nosotros decidamos lo que nos parezca mejor. Solo al final de cada capítulo se añade una sección de «enseñanzas» que descubren el valor de las técnicas y las ideas que orientan los distintos momentos del coaching. Llegados a este punto, puede ser útil que leas de nuevo todo el capítulo. Los casos narrados y las reflexiones que los acompañan se complementan de tal modo que resultan sumamente instructivos.

Sencillez en el extremo opuesto de la complejidad

Además, este libro me ha supuesto una buena lección de humildad y me ha hecho rectificar alguna idea. A estas alturas he dedicado suficientes horas al coaching para sentirme capaz de percibir rápidamente patrones de conducta o de respuesta. Cuando surge un asunto, estoy bastante segura de saber hacia dónde irá la conversación. De manera parecida a la historia de Aida, que leerás en el Momento 3, a menudo tengo que dar malas noticias a un ejecutivo, los resultados de una evaluación 360 grados o transmitir lo que el Consejo o el Comité Ejecutivo piensan sobre su

desempeño. Habitualmente sale bien, el sentido del humor lo facilita y, hasta que he leído este libro, me sentía bastante satisfecha de mi manera de manejar este tipo de conversaciones. Hasta este momento era así. Ahora pienso que enfoco y delimito las cuestiones demasiado deprisa para «ayudar» a que avancen las cosas, pero a costa de perder posibles vías que cabe explorar y que pueden ser mucho más efectivas.

La historia de Aida y su coach comienza con ambos en su oficina analizando el *feedback* negativo que se recoge en la evaluación 360 grados acerca de su estilo de comunicación y su capacidad de gestión del estrés. Casi como si el coach lo hubiera preparado, uno de los colaboradores directos de Aida entra en la habitación para organizar una reunión que él considera urgente. Aida responde con contundencia diciendo que no tiene tiempo, que primero están los clientes y, cuando el colaborador ha salido, explica a su coach lo egoísta que es ese colaborador, y añade: «¡Y encima dicen que soy poco empática!».

Detente y reflexiona por un momento. Estás sentado allí con Aida, los dos observando esa diferencia nada pequeña entre cómo se percibe a sí misma y cómo la ven los demás. ¿Qué harías en ese momento? El colaborador que había entrado sale asustado del despacho y cierra la puerta. Estoy segura de que habría apretado los labios y me habría zambullido directamente en el torbellino. Tal vez habría preguntado: ¿quieres que nos fijemos en lo que acaba de ocurrir? O bien: ¿qué veríamos si tuviéramos ahora un espejo? Si el cliente y yo tuviéramos una relación fuerte y de confianza, quizás habría soltado una ocurrencia para cortar la tensión y habría proseguido con alguna expresión «inocente» como «mmm, ¿estabas diciendo?» Todo esto puede ir bien, pero lo que el coach hizo fue sencillamente afrontar la complejidad de manera directa. Hizo que el propio cliente tomara el espejo.

En lugar de una pregunta basada en el episodio, el coach plantea con calma y serenidad lo que parece una serie de preguntas para recoger información: ¿por qué el colaborador quería la reunión?, ¿qué otras personas estaban involucradas en el proyecto?, etc. Esto abre los ojos del directivo a lo que el colaborador experimenta, sus objetivos y puntos de vista, y le hace darse cuenta de que sus planes y su compromiso para prestar un buen servicio al cliente estaban totalmente alineados. Sin decir una sola palabra desafiante sobre la necesidad de desarrollar empatía y entender diferentes perspectivas, el coach crea un espacio en el que el directivo percibe estos puntos. Yo nunca me habría planteado esta manera de cuestionar. Hasta ahora. Solo cuando el líder advierte su laguna y expresa el deseo de cambio, entonces el coach pregunta: «¿Qué quieres hacer sobre este tema?».

Disfruta *Los 7 momentos del coaching*. Léelo y mírate al espejo. Encuentra nuevas preguntas y plantéalas.

Carol Kauffman, PhD PCC ABPP
Profesora, Harvard Medical School
Fundadora del Institute of Coaching
Presidente, Coaching Psychology LLC

INTRODUCCIÓN: EL COACHING EJECUTIVO E INTEGRADOR

Sigue habiendo mucho misterio alrededor del coaching ejecutivo a pesar de su popularidad, y un gran número de directivos no son plenamente conscientes de los beneficios que este puede aportar tanto a sus negocios como a sus vidas. Muchas personas dudan del retorno de inversión del coaching, y otras lo creen una moda pasajera. Sin embargo, cada vez más organizaciones tienen datos que señalan el coaching como un recurso clave para el desarrollo ejecutivo. Una mejora en el rendimiento y el bienestar, además de competencias en liderazgo y habilidades interpersonales más efectivas, son algunos de los beneficios del coaching más comúnmente citados. Aun así, los directivos deberían estar más familiarizados con lo que en verdad ocurre en un proceso de coaching a nivel práctico para decidir por sí mismos el valor que podría aportarles.

Más que una técnica, el coaching es una herramienta de desarrollo y aprendizaje basada en el diálogo sincero. En definitiva, es una manera de ver la realidad empezando por uno mismo: observar, analizar, valorar, comparar y sacar conclusiones. Nosotros, los seres humanos, tendemos a actuar como si la manera en que percibimos el mundo que nos rodea se correspondiera al cien por cien con la realidad. Esto no es correcto ni posible, ya que todas

2 LOS 7 MOMENTOS DEL COACHING

nuestras percepciones están influenciadas por nuestra mentalidad, por creencias, valores, actitudes, emociones, personalidad, cultura y demás factores que constituyen nuestro mundo interior. Algunos de esos factores están fuera de nuestro control, pero podemos intervenir en algunos otros. Tenemos más control de lo que creemos sobre nuestros estados, nuestras creencias y nuestras actitudes: son la ventana por la que vemos la realidad; así pues, si provocamos un cambio en ellos, podemos modificar nuestras percepciones y maneras de ver la vida y el trabajo.

Cuando nos encontramos con un reto en nuestra vida diaria o cuando queremos alcanzar un objetivo, las suposiciones, los sentimientos y las actitudes pueden trabajar a nuestro favor o en nuestra contra. Unas creencias limitantes —rígidas, sesgadas o estrechas— y unas actitudes disfuncionales pueden distorsionar nuestro punto de vista, inhibirnos a la hora de actuar o provocar preocupaciones y angustias innecesarias. El coaching permite a los clientes explorar y retar las creencias y los juicios que alteran su percepción de la realidad, y entrenar y «seleccionar» las creencias y las actitudes que más les convengan. En otras palabras, el coaching ayuda a las personas a superar interferencias mentales y emocionales para poder así tomar mejores decisiones.

El objetivo de un coach es proporcionar a su cliente una perspectiva más amplia, para que pueda ponderar más variedad de acciones, actitudes y comportamientos de cara a escoger los más útiles y constructivos. No se trata de un ejercicio vago o teórico de reflexión intelectual. Se trata, en efecto, de pensamientos y procesos mentales, pero se centra esencialmente en la acción, los comportamientos, la ejecución y, en definitiva, en los resultados y el rendimiento. Estamos hablando de *coaching ejecutivo*. En particular, en este libro pretendemos hablar del coaching basado en soluciones.

¿A qué nos referimos con «basado en soluciones»? El coach y el cliente se centran en un objetivo, una área o un asunto,

específico para trabajarlo conjuntamente. El proceso de coaching es un método de empoderamiento que permite al cliente abrirse a una variedad de posibles reacciones y soluciones ante una situación, las cuales provienen de su propia experiencia, de su intuición o de su juicio. En el coaching, la solución siempre surge del propio cliente. El papel del coach es acompañarlo —no aconsejarlo— en esa búsqueda de posibles soluciones.

Otra manera de comprender el coaching es verlo como un «acelerador»: nos permite salir de los atascos, cambiar el modo en que actuamos y vislumbrar la mejor ruta posible más rápidamente de lo que lo haríamos solos. Paradójicamente, esa aceleración se obtiene con frecuencia como resultado de un ejercicio deliberado de frenar la velocidad y controlar la dispersión o el *multitasking* para estimular la reflexión: pararse a pensar y ganar así la claridad que mejora la toma de decisiones.

A lo largo del libro se describen varias herramientas y técnicas de coaching: metáforas, técnicas de cuestionamiento específico, reenfoque o cambio del marco de referencia, espejo, indagación apreciativa, etc. Todas ellas con el propósito de expandir la mente del cliente, valorar y sacar partido a sus puntos fuertes, y así alcanzar soluciones concretas para problemas reales y relevantes.

Además, la razón para contratar los servicios de un coach ha cambiado en los últimos diez años. Si antes el coaching se concebía más bien como una ayuda para «arreglar» un asunto o un comportamiento específico considerado problemático, ahora los coaches ejecutivos se centran en desarrollar competencias de liderazgo y en acompañar a individuos con alto potencial dentro de las organizaciones. Esto es más constructivo y positivo, pero a la vez complica el proceso a la hora de evaluar la idoneidad del coach para el cliente, de definir unos objetivos claros, de medir el progreso del cliente y de hacer el seguimiento.

4 LOS 7 MOMENTOS DEL COACHING

El coaching ejecutivo requiere que el coach haya desarrollado extensivamente capacidades de análisis, cuestionamiento y observación. Y, algo más importante, el dominio de actitudes y comportamientos específicos del coaching es lo que transforma las habilidades del coach en resultados tangibles para los clientes. Ejemplos de las capacidades clave de un coach son habilidad de proporcionar y recibir *feedback*, permanecer mentalmente abierto y tener una verdadera curiosidad por el punto de vista del cliente, comunicar con claridad y saber manejar las expectativas, empoderar y ofrecer recursos, transferir la dirección del mismo proceso de coaching a los clientes, deshacerse de los obstáculos mentales y usar analogías, metáforas, escenarios y ejemplos que ayuden a ampliar la perspectiva del cliente.

No es fácil ser empático, inspirar confianza y construir una buena relación con el cliente, manteniendo a la vez la perspectiva que se consigue guardando la distancia. Conservar la mentalidad apropiada hacia el cliente es complicado. Las tareas más difíciles de un coach son dejar completamente de lado su ego y ofrecer al cliente el espacio necesario para que piense. Ello requiere escuchar con mucha atención y saber cuándo intervenir y cuándo no, lo cual es fácil de decir pero difícil de hacer.

El coaching no es como una varita mágica que puede arreglar o mejorar al instante la situación del cliente. Hay muchos factores en juego que afectan a la eficacia de cada proceso: la conexión entre coach y cliente, la dedicación del cliente, la experiencia del coach, el asunto que se está tratando, el contexto organizacional, otras personas que pueden estar involucradas, etc. Esto no siempre resulta fácil, ya que —como se verá más adelante— algunas veces las conversaciones con el coach pueden revelar facetas de nosotros mismos y de nuestros pensamientos que preferiríamos no ver. Se trata de un proceso altamente complejo que es en parte ciencia y en parte arte.

Hay una amplia variedad de situaciones en las que el coaching puede aportar una ventaja competitiva a un líder y a una organización. Una situación en la que el coaching puede tener un impacto significativo es cuando alguien ha sido ascendido y está en el periodo de transición al nuevo puesto. Un coach puede ayudar a esa persona a que lidie con los sentimientos encontrados entre el entusiasmo y la agitación por las exigencias del nuevo trabajo, y las nuevas labores o preocupaciones de liderazgo de dirigir otras personas.

Otra situación en la que habitualmente se aplica el coaching es cuando existen discrepancias interpersonales en el trabajo. Hablar con un coach sobre los problemas que se tienen con los jefes, los subordinados o los colegas es muy distinto a hacerlo con un amigo o un compañero, ya que a menudo esto último desemboca en desahogos o, lo que es peor, en quejas estériles. Por el contrario, las conversaciones con un coach buscan una solución, y el foco está en el cliente, en su responsabilidad, en la relación y en cómo puede gestionarla mejor.

El coaching también puede ayudar a los directivos a averiguar cómo retener el talento o reducir los altos niveles de rotación y de cambio frecuente de empleo en las empresas de hoy en día. Puede evitar la pérdida de empleados valiosos identificando y abordando los elementos que contribuyen a esa rotación, especialmente los relacionados con la gestión y los asuntos interpersonales. Para los líderes de equipo y los directivos, el coaching puede ofrecer apoyo para definir y establecer su rol, para mejorar su asertividad y su responsabilidad con los empleados. El coaching también puede ser de gran ayuda para equipos y organizaciones sin dificultades notorias, pero cuyos líderes desean crear significado y propósito, promover una mentalidad de empoderamiento y motivar a sus empleados para dar un paso más en su trabajo.

6 LOS 7 MOMENTOS DEL COACHING

Algunas situaciones de ese tipo quedarán ilustradas en este libro. Como somos más partidarios de mostrar que de decir, el libro está compuesto principalmente por historias reales de procesos de coaching, escritas por coaches profesionales —los nombres de los clientes se han cambiado por razones de confidencialidad—. Las historias son cortas y están redactadas con viveza, para que el lector pueda identificarse o verse reflejado en uno de nuestros «personajes».

A la hora de organizar el libro, nos guiamos por los siete —más uno— momentos clave que se dan en el coaching. Cada capítulo corresponde a un momento específico, y lo ilustramos con una o dos historias reales. A pesar de que en un proceso de coaching todos los momentos pueden darse a la vez, hemos escogido las historias que mejor exponen el momento en cuestión.

El primer momento (capítulo) es «Olvídate de todo», y trata sobre cómo alejarse del contexto usual y de la vida diaria con el fin de encontrar la libertad para hablar de los problemas con más perspectiva y distancia. Enseñamos al lector cómo funciona este primer paso con dos historias: la de Thomas, director ejecutivo de una empresa internacional, narrado por Martin Bettels; y la de Jean, gerente de una planta de automóviles en Francia, contado por Michael Brandenburg. Ambos se encuentran estancados en situaciones laborales extremadamente difíciles, y sus experiencias con un coach demuestran lo beneficioso que puede resultar mirar las crisis con una perspectiva de ojo de águila.

En el segundo momento, «Nunca se lo he contado a nadie», se habla de los clientes que se descubren a sí mismos conversando con el coach, alguien con quien no hay vínculos establecidos y con quien pueden interactuar en un espacio psicológico seguro. Para ilustrar este momento, Patricia Ferrando ofrece la historia de Lars y su camino para deshacerse de la baja autoestima que

le provocaba convertirse en el gerente de la organización para la que había trabajado varios años.

El momento número tres, «Jamás me lo habían dicho», es cuando los clientes escuchan o se dan cuenta de algunas cosas por primera vez. Esther Marugán ejemplifica este momento en la historia de Anna, una abogada que ocupa la posición de CEO en una empresa mediana y que tiene dificultades para liderar un nuevo equipo: el proceso de coaching le hace ver una manera distinta de abordar su labor como líder. Para este tercer momento, también ofrecemos —en el relato escrito por Mariano Vilallonga— la historia de Aída, una personalidad de tipo A en la mayor compañía de consultoría y servicios inmobiliarios del mundo que no quería aceptar ciertos aspectos de su personalidad que interferían en su trabajo.

El cuarto momento se titula «Es exactamente lo mismo... ¡Pero ahora lo veo distinto!» y se produce cuando los clientes son capaces de replantear las cosas de otra forma, cuando pueden «cambiar la lente de su cámara» de tal forma que aquello que les ha parecido amenazador o insatisfactorio se convierta en una oportunidad apasionante. Para ilustrar cómo funciona esto en el coaching, Enrique Escauriaza cuenta las historias de Jorchen y de Fumiko. Jorchen, un emprendedor exitoso y propietario de un negocio de consultoría, parecía tenerlo todo a su favor y, sin embargo, estaba completamente insatisfecho con su vida. El proceso de coaching saca a la luz una razón oculta que ha estado ignorando durante mucho tiempo, y ello le permite aliviar su angustia interna. La historia de Fumiko es la de una mujer japonesa, criada en Nueva York, que gestiona programas de ayuda al desarrollo en la India. Esta historia gira alrededor de la relación problemática que tiene con su jefe y de cómo cambiando su aproximación a él mejora su interacción.

El momento número cinco es el que llamamos «¡Vaya! ¡Si siempre lo había tenido delante!». Este momento ocurre cuando

8 LOS 7 MOMENTOS DEL COACHING

los clientes, de repente, se dan cuenta de algo que tenían enfrente, a menudo muy obvio pero invisible. Abren los ojos ante posibilidades nuevas u ocultas hasta ese momento. Se puede apreciar en la historia de David, un director comercial de una empresa multinacional del sector automovilístico, que se percata de una serie de puntos clave y empieza a comunicarse con su equipo de forma diferente, que le beneficia tanto a él como a la gente con la que trabaja. Sebastián Fernández es el autor de este caso.

Para el sexto momento, «Soy quien soy, y puedo hacerlo», contamos con dos experiencias narradas por Carlos Oliveira y Marta Salgado. Ambas se refieren a la seguridad que los clientes van ganando cuando reconocen quiénes son y lo aceptan —incluidos sus puntos débiles— y cuando liberan su verdadero yo para estar plenamente capacitados para tomar una decisión y actuar. Podrá apreciarse en la historia de Pedro, un abogado con una larga experiencia al mando del departamento legal de una institución financiera, que no cree estar a la altura para esa posición y consigue abordar asuntos clave desde el proceso de coaching. Este sexto momento también viene ilustrado con la historia de Luis, director regional de finanzas de una gran empresa, cuya trayectoria profesional ha ido progresando con paso firme pero, por primera vez, está pasando por un mal momento y se siente confundido, dudoso de su liderazgo y, en general, abrumado.

El séptimo es el momento «¡Ajá!», el mejor momento de todos, cuando ideas transformadoras absolutamente nuevas se forman o estallan con todo su brillo e iluminan el camino a seguir, ¡como nunca antes se había visto! Para este momento final, presentamos dos historias. La primera está escrita por Teresa Van Oorschot, y nos habla de Joel, director de operaciones en una empresa española, que llega a una conclusión muy importante conectando información aparentemente desconectada, la cual promueve un cambio en su comportamiento. La

segunda historia —narrada por Estíbalitz Ortiz— es la de Stefan, un emprendedor con una trayectoria impresionante que tiene dificultades con una situación complicada en su empresa, tanto a nivel profesional como personal. Necesita escucharse a sí mismo, contar su propia historia y meditar sobre algunos aspectos de ella con su coach para conseguir un *insight* específico. La conclusión a la que llega finalmente es distinta de la que esperaba, pero a la vez muy satisfactoria.

El capítulo final es «El momento de agradecimiento», el momento *extra*. Es una celebración del progreso del cliente y de cómo ha llegado hasta allí. Para este momento Alan McFarlane presenta al lector un «popurrí» de expresiones de agradecimiento de distintos procesos de coaching, para mostrar la conexión que se va estableciendo entre el coach y su cliente. Dar las gracias no es la coletilla o el saludo educado que se da al final de un proceso. Es el principio de una transformación personal y un reconocimiento de su valor para otras personas. Como las ceremonias de graduación tradicionales al finalizar una carrera universitaria, son el principio de una nueva etapa en el interminable ejercicio del desarrollo personal y profesional.

A través de las historias que ofrecemos, confiamos en que el lector pueda formarse una idea de cómo funciona el proceso en general y también pueda ver el enfoque profundamente personalizado en cada uno de los casos. Las historias también muestran el papel del coach como alguien que escucha con curiosidad y empatía, y como facilitador del pensamiento orientado a la solución, que se aparta de los juicios y las proyecciones, y que intenta alinearse con el cliente acompañándolo en ese viaje de transformación.

Para finalizar, después de cada historia se incluye un recuadro donde se destacan y se explican algunos puntos clave. Algunos hacen referencia a la historia en concreto, mientras que otros se

pueden generalizar y aplicar a otras situaciones de coaching. Sea cual sea el caso, los puntos clave pretenden incidir en los elementos más útiles de las historias, explicarlos y, lo más importante, despertar la conciencia y la curiosidad por el coaching y los beneficios que puede aportar a la propia vida profesional.

Cada uno de los «casos» —usando la terminología de las escuelas de negocios— que ilustran los siete —más uno— momentos está escrito por un autor distinto. Todos los autores son profesionales altamente cualificados, que colaboran con la Unidad de Coaching Ejecutivo de IESE Business School en sus distintas sedes (Barcelona, Madrid, Múnich, Nueva York, Sao Paulo). Además de la formación específica en coaching, poseen una larga experiencia en el mundo empresarial desde posiciones directivas relevantes de una variedad de funciones, sectores y países.

Esta diversidad —también en lo que se refiere a las escuelas y las metodologías de coaching en las que se han formado— puede que sea uno de los aspectos más valiosos de este libro, en comparación con otros textos que se centran en un modelo o una técnica de coaching específico. De los siguientes capítulos es posible extraer la riqueza que deriva de la integración armoniosa de distintas estrategias unidas por un mismo objetivo: la voluntad de apoyar a los ejecutivos en el proceso de descubrir y desarrollar su máximo potencial.

De hecho, creemos que la *integración* es un concepto fundamental para una experiencia de coaching exitosa y significativa. Al principio de esta introducción hemos mencionado las muchas paradojas con las que tiene que tratar un coach: reflexión y acción; empatía y distanciamiento; escucha activa y cuestionamiento con provocación; cerebro y corazón; ciencia y arte. El coaching integrador es, según nuestra opinión, la condición indispensable para un coaching de excelencia, es decir,

para un coaching con un enfoque plenamente en sintonía con las complejidades de las paradojas y las exigencias de la naturaleza humana.

Las distintas historias son distintos retratos dibujados y pintados por distintos pinceles, que componen un cuadro armónico y coherente. Esto se consigue gracias al hilo conductor que Alan McFarlane y Nia Plamenova, coeditores del libro, han sabido plasmar en los textos introductorios de cada momento. A ellos se deben también los puntos clave de aprendizaje al final de cada capítulo. Sin su esfuerzo —y sin el seguimiento de Estíbalitz Ortiz, directora ejecutiva de la Unidad de Coaching de IESE— este libro no habría visto la luz.

Al reconocimiento debido a cada uno de los autores hay que unir el agradecimiento a Carol Kauffman, que muy amablemente ha revisado y prologado el texto. Desde su trabajo en la Universidad de Harvard ha sido pionera —y sigue siendo protagonista— en el empeño por promover el máximo rigor y calidad en la práctica y la teoría del coaching ejecutivo. Este libro —y todo el trabajo de IESE en el ámbito del coaching— pretende, en definitiva, contribuir al avance de esta herramienta para servir mejor a personas, empresas y organizaciones de todo tipo.

Esperamos que las historias que presentamos inspiren y hagan reflexionar al lector, y, sobre todo, que al finalizar su lectura pueda responder a la pregunta: «¿Cuál es el valor del coaching?».

Alberto Ribera

AUTORES Y COLABORADORES

Editor

Alberto Ribera es profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones y director académico de la Unidad de Coaching de IESE. Se incorporó al IESE en 2004 tras una carrera profesional de 15 años en la Organización Mundial de la Salud y la Comisión Europea, entre otras organizaciones. Es autor o coautor de 9 libros y más de 30 casos, y miembro del consejo de varias instituciones sin ánimo de lucro.

Coeditores

Alan McFarlane era socio de uno de los bufetes de abogados más grandes en Escocia antes de hacer su MBA en el IESE en 1993. Después, se convirtió en director de una multinacional británica, trabajando y viviendo en Brasil y en varios países de Europa. Lleva 10 años ejerciendo como coach ejecutivo con base en Barcelona.

Nia Plamenova es doctor en psicología de los Recursos Humanos. Es parte del equipo de la Unidad de Coaching en IESE y se dedica a investigación enfocada a la psicología positiva, tratando temas como el bienestar laboral y el rendimiento sostenible. Es profesora-colaboradora en la Universidad Pompeu Fabra.

Prólogo

Carol Kauffman es doctor en psicología y fundadora del Institute of Coaching (Harvard Medical School McLean Hospital) y profesora en la Escuela de Medicina de Harvard. Fundadora de la Conferencia Anual de Coaching, Liderazgo y Salud (Harvard Medical School) Co-fundadora y redactora jefe de la revista *An International Journal of Theory, Research and Practice*.

Autores

Martin Bettels es el fundador y director de SUCCEEDERS GmbH, donde es coach ejecutivo senior. Es consejero de varias empresas. Su trabajo como coach se centra en el crecimiento y la eficacia de las personas y empresas. Tiene una amplia experiencia como director de Ventas y ha sido vicepresidente en una consultora de ámbito internacional.

Michael Brandenburg tiene una gran experiencia como gestor y líder en los sectores de automóvil, alta tecnología, consultoría estratégica y en la formación de alta dirección. Desde hace veinte años combina estos conocimientos con el coaching ejecutivo. Desde 2015 es miembro del Consejo de International Leadership Association.

Enrique Escauriaza es licenciado en Derecho y MBA por IESE, es coach ejecutivo y experto en liderazgo y Mindfulness. Tras 15 años de experiencia como directivo en Europa y Asia, desde 2010 ha trabajado con más de 1000 ejecutivos en formación y coaching. Es coautor de los libros *Un segundo de ventaja* y *La mente del líder*.

Sebastián Fernández es coach ejecutivo y psicólogo del deporte (alto rendimiento), con amplia experiencia acompañando a directivos. Es PDD por el IESE. Ha diseñado programas de formación y gestión del cambio, integrando consultoría y coaching Actualmente reside en Nueva York donde creó MindtoFlow.

Patricia Ferrando es coach ejecutivo con más de 2.450 horas de práctica y amplia experiencia en ámbito corporativo en la dirección de recursos humanos. Ha trabajado en Indra, una de las principales empresas globales de consultoría y tecnología de ámbito global, en la consultora estratégica Euro Praxis, y en el IESE.

Esther Marugán es coach ejecutivo, experta en liderazgo transformacional y gestión del cambio con amplia experiencia internacional. Ha sido partícipe de la puesta en marcha de Port Aventura y EXPO 92 como Senior Manager gestionando grandes equipos internacionales.

Carlos Oliveira es licenciado en empresariales y MBA por el IESE. Tiene experiencia como director comercial en empresas como Johnson & Johnson y Kellogg. Actualmente es director ejecutivo de Laboratorio de Clientes en Evo Banco, dedicándose simultáneamente al coaching con alta dirección de grandes empresas.

Estibalitz Ortiz es doctor en filosofía, especializada en mentoring. Ha trabajado 10 años como directiva de Recursos Humanos en la multinacional Agilent Technologies. Colabora como profesora con la Universidad Pompeu Fabra (MscIB). Desde el año 2013 es directora ejecutiva de la Unidad de Coaching de IESE.

Marta Salgado es coach ejecutivo. Ha trabajado en MOA BPI Group y Uniconsult (actualmente Right Management) responsabilizándose del outplacement para las principales empresas internacionales. Actualmente es socia en esTalento, una consultoría boutique dedicada a desarrollar talento y liderazgo en individuos y organizaciones.

Teresa van Oorschot es ingeniero industrial por la UPC, PDD por el IESE y coach ejecutivo. Trabajó durante cerca de 20 años como consultora y responsable de los sistemas de gestión y procesos del Grupo Damm. Tiene más de 2.500 horas en coaching con ejecutivos de varias organizaciones (desde Start-Ups a grandes multinacionales).

Mariano Vilallonga es experto en Gestión del Talento y miembro de Topten Management Spain. Se dedica al coaching ejecutivo en España desde 2002, y es especialista en Desarrollo Directivo y Gestión del Talento. Es coautor y coordinador de varios libros, entre ellos: *Forjadores de Líderes* LID-Empresa, 2007.