

PROTAGONISTAS DEL COACHING

MARÍA VICTORIA DE ROJAS

ÍNDICE

Índice.....	5
Prólogo.....	7
Introducción.....	13
Luis Arimany Españaque - Como el Ave Fénix	17
Clara Auffray García - Humanizando entornos.....	33
Bonum Coaching (Daniel Bittner, José G. Hernández y Luis Pulgar) Democratizar el coaching	49
Zaida Brazón Borges - Cambiar el miedo por las ganas	65
David Cru Gutiérrez - Horas de vuelo	81
Raquel Davó Añón - Definiendo cada día el camino	97
Antonio Díaz-Deus Fernández - Fuera de la caja	113
Juan Antonio Fernández - Hábitos en movimiento	129
Luis González Llobet - El futuro siempre está en una conversación.....	145
Carolina Hernández González - El coaching como filosofía de vida.....	161
Enrique Jurado Fernández - Un buen proceso de coaching es el mejor regalo del mundo	177
Catherine Mouton - Aprender a liderar con caballos	193
Toni Piniés Perea - Ver más allá de lo evidente	209
Francisco G. Romero Cañizares - Formación que trans-forma	225
Fernando Sampedro Redondo - Destilar la esencia de las experiencias ..	241

PRÓLOGO

Disponer de normativa adecuada es esencial, pero resulta insoslayable que quien la aplique acopie pericia. Una organización mejora más gracias a profesionales excelsos que a procedimientos presuntamente sublimes.

En un gobierno autocrático el superior es vil. ¿Cómo gobierna quien es amoral? Busca malsinar. Muchos ejemplos tenemos a la vista: desde Putin a Jinping, pasando por Daniel Ortega o Nicolás Maduro hasta otros más cercanos. De la chapucería en la toma de decisiones se derivan quebrantos. El primer hábito comportamental de un estadista es la cordura. Gobernar no implica agrandar a todos, pero sí empeñarse en no dañar ni enfrentar a unos contra otros para el propio beneficio y el del grupúsculo que se lucra.

Desde tiempos inmemoriales se ha empleado la metodología de asesoramiento personalizado para la mejora en cuestiones técnicas y hábitos comportamentales. También para el acrecentamiento de las virtudes éticas y dianoéticas. Basta leer *Entrevista a Aristóteles* (LID, 2023). Desde hace escasas décadas recibe el nombre de coaching.

Hay directivos que hacen funcionar la maquinaria de la organización con acritudes. Navegar con mesura reclama pocas reglas generales. Se logra con prudencia, sabiduría y visión estratégica. Se precisa firmeza, flexibilidad, paciencia y compasión.

En las tres décadas en las que vengo ejerciendo coaching de alta dirección he dirigido docenas de procesos. Liderar implica elegir, con más motivo cuando van transcurriendo los años y se aproxima el final de la carrera terrena. Quien gobierna de forma equivocada diluye su liderazgo. Quienes mejor rigen suelen generar poco ruido.

Liderar reclama conocer a las personas, apreciarlas, respetarlas... Y esto no se lleva a cabo sin aprendizaje. Condición para ser coach es contar con una conciencia firme y una rectitud avalada por una vida irreprochable. ¿Quién puede explicar qué es la lealtad de la que debe hacer gala un líder si ha traicionado por hedonismo, egoísmo o codicia?

Existe un lamentable modo de aparentar grandeza: ser inicuo, pero contar con panegiristas. Durante una temporada se podrá engañar, pero sin moralidad se acaba siempre en desvarío. Las personas profesionalmente válidas y éticamente decentes son el dedo índice que señala a los demás las trochas por recorrer. Se torna improbable establecer esos conocimientos sin la ayuda de alguien en quien depositemos confianza.

Desarrollar el alma tiene todo que ver con generar vida. Un *coach* puede y debe hacerlo. De ahí el magno esfuerzo realizado por María Victoria de Rojas para elaborar este sensacional vademécum de grandes *coaches*.

Para Raquel Davó Añón, lo más relevante es lo que puede aportar como consejera independiente. Particularmente por lo que se refiere a personas. Las pymes suelen contar con consultores financieros, con abogados o con auditores que las ayudan en la toma de decisiones. Para que todo ruede necesitan asesores que sepan de personas, de estrategia del talento... Profesionales como Raquel Davó son una pieza clave.

Bonum Coaching es una plataforma que anhela democratizar el coaching. Daniel Bittner toma la palabra al respecto: «Puede ser que contemos con coaches que están alineados a nuestro propósito y busquen cómo optimizar el uso de su tiempo. Pero lo que de verdad tiene mucho que ver con la democratización es facilitar a las empresas el acceso a los procesos».

José G. Hernández aclara el concepto de democratización: «Es similar a la expansión del acceso a la atención médica preventiva en la sociedad. Así como se ha trabajado para que los chequeos médicos regulares y la educación en salud estén disponibles para todos, no solo para quienes pueden pagar servicios médicos

premium, nosotros buscamos hacer accesible el coaching a todos los niveles de una organización. Creemos firmemente que el desarrollo profesional a través del coaching no debe limitarse a los altos ejecutivos. Nuestra misión es que cualquier persona, independientemente de su posición en la empresa, pueda beneficiarse de esta poderosa herramienta de crecimiento personal y profesional».

Luis Pulgar sentencia: La empresa gana porque puede manejar todo el proceso, que es muy complejo y que de otra manera quizá no pudiera llevar adelante, por un precio razonable».

Zaida Brazón Borges sitúa el propósito en el centro de cualquier actividad: «En la última década me he dedicado completamente al desarrollo de la innovación de las personas dentro de la organización y, como psicóloga social, tengo un especial cariño a los equipos y a la organización en su conjunto (...). Me he concentrado en ver equipos de alto rendimiento, más de trescientos, que son el objeto de mi estudio y la primera competencia de alto rendimiento de un equipo es precisamente el sentido del propósito».

Francisco Gabriel Romero Cañizares, que firma como Gabriel R. Cañizares, incide en que para tener una vida personal más productiva y sana, existen tres fortalezas clave. «La primera es el sentido del humor, que te permite vivir con una sonrisa en los labios y restar importancia a las cosas. La segunda es el optimismo racional, porque es nuestra decisión apostar por cómo queremos ver el vaso, si medio lleno o medio vacío». El optimismo debe ser racional. A modo de guinda, Francisco añade la capacidad para relativizar.

David Cru Gutiérrez discrimina dos fases: reflexión y acción. «El cerebro es muy vago y le encantan los atajos, los hábitos y las rutinas (...). Entre el 60 y el 95 % del tiempo funcionamos con piloto automático y durante ese tiempo no pensamos. Para mí uno de los grandes regalos del coaching es que te obliga a pararte durante una hora y media, el tiempo de una sesión, y a pensar sobre qué cosas quieres hacer en tu vida, qué quieres cambiar, qué te gusta, qué no te gusta... Esa parada para reflexionar y tomar conciencia de las cosas, para ver qué me va bien y qué me va mal,

qué me gustaría que fuera diferente, es básica. Lo siguiente es tomar acción».

Antonio Díaz-Deus propone que el propósito de su trabajo es facilitar el conocimiento de los puntos fuertes y debilidades de cada persona. Según su experiencia lo más útil para arrancar es ofrecer un *assessment*. Señala Antonio que cuando empezó no actuaba como *coach*, porque lo que le pedían es que ofreciera a una persona *feedback* sobre un programa de evaluación.

En Luis Arimany confluyen los pensamientos sistémico, lateral, organizado y emocional. Ha sido director general en tres empresas. Denuncia que nos enseñan a pensar con orejeras. Lo explica con el ejemplo de un carpintero preocupado porque no llega a final de mes. Se puede ser carpintero y tener iniciativa, emprender en una nueva carpintería, dar cursos... También puede descubrir que es un excelente comercial, puede vender su casa grande para mudarse a una más pequeña o irse de alquiler...

«Habittud» se denomina el proyecto de Juan Antonio Fernández. Cuando puso en marcha su compañía buscaba un nombre que no significara nada en ningún idioma, pero que a la vez fuera fácil captar su significado y tuviera relación con su trabajo/vida. Llegó «habittud» con doble t, como un signo sumatorio, la unión de hábito y actitud.

En su faceta profesional transmite que al cambiar de actitud se cambian los comportamientos y, por tanto, se generan hábitos que producen resultados diferentes.

Enrique Jurado Fernández señala que tenemos más información y mentalmente parece que hay avances. Pero, por otro lado, a nivel del corazón nos autoengañamos. La mente se tranquiliza argumentando que cuidamos la parte espiritual, que leemos libros o contamos con un *coach*, y esta tranquilidad impulsa a lo contrario. Resalta que es curioso porque vivimos en una sociedad en la que tenemos todo a nuestra disposición, pero que no sabemos emplearlo. Nos conformamos con conseguir la píldora que nos quita rápidamente la desazón.

A Clara Auffray García le turban los profesionales que se consideran aptos después de haber pasado una tarde en un seminario. No todo el mundo reúne las condiciones para ser *coach*. Además de preparación conceptual, se precisan años de experiencia. «No se puede hablar desde la teoría de experiencias que no se han vivido».

Carolina Hernández González está convencida de que las personas no somos conscientes de todo lo que sabemos y que el coaching es una magnífica herramienta: «Funcionamos conforme a ideas que se introdujeron en nuestro interior en la infancia y que hemos ido desarrollando a lo largo de nuestra vida, conocimientos que hemos aprendido, experiencias que hemos vivido, habilidades que hemos desarrollado, talentos naturales que tenemos...».

Luis González Llobet ha desarrollado junto con Jorge Cherbosque una metodología denominada Vita. La esencia de Vita se manifiesta a través de tres atributos esenciales, «las 3 C's: conectar, compartir y crecer. Conectar hace referencia a uno mismo y al grupo, significa estar presente física, mental, emocional y espiritualmente. Es honrar el momento presente y a los integrantes del grupo, para estar al 100 % en la reunión y sacar el máximo valor posible».

Catherine Mouton explica que para que un caballo sea capaz de entender un mensaje, la persona tiene que alinear lo que dice, lo que hace, lo que piensa y lo que siente. «Si una persona intenta transmitir seguridad, pero su latido no lo corrobora, el caballo detectará que algo no va bien». Han de crearse las condiciones de confianza mutua: aplicando una comunicación no verbal y una autoridad adecuada, ejerciendo un liderazgo que sea motivacional.

Toni Piniés Perea detalla que en «una orquesta filarmónica, sinfónica, o en un combo de bautizos y comuniones, todos los componentes están al servicio de algo mayor». Explicita que existe un propósito al que se llega a través de acordar una forma de trabajar. En el caso de una orquesta es una partitura en la que cada uno tiene asignado un papel. Insiste: «Me fascinan los directores

porque tienen en la cabeza la partitura completa y, sin que parezca que hacen gran cosa, generan esas maravillas que podemos escuchar».

Fernando Sampedro Redondo explica que «el proyecto Luz Pura implica llevar la conexión con el ser, la consciencia plena del ser humano, a todas las áreas de su vida». Enseña a trabajar con valores en el sentido práctico de entendimiento. Luz Pura activa la consciencia para aprender a manejar la energía del ser espiritual como idioma de luz, para mejorar las relaciones personales y el rendimiento profesional.

Un prólogo ha de servir para incitar a la lectura. Espero que estas líneas así lo hayan logrado. Enhorabuena a todos los implicados y mi más sincera felicitación a María Victoria de Rojas, que ha sabido actuar como una sensacional directora de orquesta, abarlando a grandes profesionales. Ha podido hacerlo porque, además de una gran experta de la escritura, es una destacada *coach*.

Javier Fernández Aguado,
socio director de MindValue

INTRODUCCIÓN

«Si quieres ir rápido ve solo,
si quieres llegar lejos ve acompañado».
Proverbio africano

Como todos y cada uno de los Protagonistas que pueblan este libro, yo también soy *coach*.

Casualidad, destino, predestinación, misión, hado..., no sé cuál pudo ser la causa exacta por la que un día atendí a una convocatoria de prensa (entonces era la editora de la revista Ejecutivos) en la que se presentaba una escuela de coaching y, simplemente, aquella profesión me atrapó. Meses después empezaba la formación y un año después conseguía mi certificación.

Fue un año de esfuerzo y un tanto de sacrificio que finalmente tuvo su recompensa. Supuso muchos meses de trabajar duro a diario y dedicar los fines de semana a la formación, pero mereció la pena porque formarme como *coach* cambió mi vida.

Así que, como conozco el mundo del coaching desde dentro, sé de primera mano la necesidad que tenemos como colectivo de poner negro sobre blanco en qué consiste nuestra profesión, qué hacemos y cómo lo hacemos, para separar el grano, los auténticos profesionales, de la paja, intrusos que tanto daño están haciendo, y decidí dedicar esta tercera entrega de *Protagonistas* al coaching.

Una vez más tengo que reconocer que soy una privilegiada al tener la oportunidad de mantener conversaciones con personas que tienen tanto que aportar. Alguien me dijo en una ocasión que las conversaciones crean futuro; no puedo estar más de acuerdo. Las conversaciones que he mantenido para escribir este libro, de

entrada mejoraron mi presente, y después me han ayudado a diseñar lo que quiero para mi futuro. Este es el efecto que tiene sobre las personas el acompañamiento de un coach, que de pronto hace que quieras mirar hacia dentro y te cuestiones muchas cosas que solo nunca te hubieras planteado. ¡Imagínense si en vez de un *coach* de repente ponen en tu vida a quince! He vivido una maravillosa revolución interior.

Lo más emocionante es que, además, sin perder la esencia de lo que es el verdadero coaching, cada uno de los Protagonistas de esta historia aporta matices diferentes y formas de entender y encarar su trabajo. Esta característica demuestra que tanto personas como organizaciones siempre van a poder encontrar un *coach* afín a sus intereses, al tiempo que abre un mundo de posibilidades de desarrollo para los coaches a cuyas manos llegue este libro. Y es que en la mochila de un *coach* siempre queda espacio para nuevos aprendizajes.

Llega el momento de los agradecimientos. El primero, a la vida, que me permite seguir disfrutando de la aventura de conocer gente y escribir libros. Después, a los Protagonistas que dijeron sí y se sumaron al proyecto. De manera especial, y aunque no mencione sus nombres, quiero dar las gracias a los que han provocado mi crecimiento de manera directa en estos meses. Ellos saben quienes son y espero tener la oportunidad de continuar creciendo a su lado. También tengo que manifestar mi agradecimiento a personas que llevan años acompañándome y por quienes siento una especial admiración y cariño. Es el caso de Javier Fernández Aguado, quien prologa este libro, o Josep Capell, prologuista del anterior, a quienes debo agradecer su constante generosidad al escucharme siempre que lo necesito.

Por último, pero no por eso menos importantes, a los que me acompañan en esta ocupación tan complicada que es vivir:

- A Marina, mi hija, porque es mi mejor maestra, porque me corrige cuando es necesario y me apoya siempre, y porque la vida sin ella sería tremendamente aburrida.
- A Nacho, por continuar formando parte de mi vida. Decía Winston Churchill que «una buena conversación debe agotar el tema, no a los interlocutores». Afortunadamente, todavía nos quedan ganas de conversar y mucho mundo por arreglar.
- A lo amigos con los que sabes que no importa el tiempo que haya transcurrido porque siempre sientes que la última vez que hablaste con ellos fue ayer.
- Y a mis niños perrunos, Capitán y Lola, con quienes comparto despacho.

*«No puedes volver atrás y cambiar el principio,
pero puedes comenzar donde estás y cambiar el final».*
C.S. Lewis

Confío en que la lectura de este libro ayude a conocer todo lo que el acompañamiento de un *coach* puede ofrecer y a conseguir muchos finales felices.