

Coaching Magazine

DESARROLLO PERSONAL Y ORGANIZACIONAL

Coaching Personal - Coaching Ejecutivo - Coaching Organizacional

Entrevista

John Whitmore

El reto del líder

"El coach ofrece es su experiencia con las personas. Las organizaciones a partir de ahora han de ser más responsables en todos los sentidos. Los líderes hoy tienen un gran reto frente a ellos".

Coaching Ejecutivo

El Líder a escena

El Coaching puede ser la mejor manera de que el directivo se lleve el "OSCAR" al mejor líder...

Perspectivas

La ingeniería del Coaching

La figura del coach, del mismo modo, se compromete a ilusionar al cliente y llenarle de confianza...

Testimonio

Capacitación y autodesarrollo

"Cada elemento de la cultura observada fue desafiado a través de la creación de nuevas posibilidades, aplicando el Coaching Ontológico".

Alma de Coaching

El ego del Coach

El Coaching es trabajar desde el amor, con y por el otro

“El Reto del Líder: en busca de los valores”

Viernes 2 de febrero de 2007, recibo una llamada invitándome a compartir un rato con John Whitmore y poder entrevistarle personalmente en su próxima visita a Madrid el siguiente martes 5 de febrero a las 12:45 de la mañana, hora española.



Por Magda Galvez
Coach Personal y Profesional
Conferenciante
Fundadora-Directora de
www.portaldelcoaching.com



Por Pablo Álvarez Lillo
Coach. Master Coaching Personal-Empresarial (Coaching Corporation). CCEE Empresariales ICADE (U. Pontificia Comillas). MBA e-Business (IE). Es Redactor Jefe de la revista *Coaching Magazine*.

Entrevista a John Whitmore

Las nuevas tecnologías nos permiten preparar algunas preguntas entre nuestra colaboradora habitual y experta en entrevistas, Magda Galvez, y yo mismo, tocándome esta vez a mí en solitario el grato y afortunado (dada la ocasión) papel de entrevistador, pues ella se encuentra en Barcelona.

John Whitmore no necesita presentación. Autor del libro “COACHING (un método de desarrollo personal)” editado por Paidós, es uno de los gurús del Coaching y el liderazgo más respetado del coaching. Uno de los padres de la escuela europea. Ha trabajado con líderes y empresas de todo el mundo con su compañía “Performance Consultants internacional”. El próximo 24 de abril, del presente, ofrece en nuestro país un seminario sobre “El reto del liderazgo”.

El martes amanece nublado y lluvioso en Madrid, día con apariencia británica en honor a Sir John, lo que no permite disfrutar de las maravillosas vistas que normalmente pueden contemplarse desde el Club Financiero Génova en la planta 14 del edificio que le sirve de sede en la calle Marqués de la Ensenada, 14, (junto a la plaza de Colón), donde acudo a la entrevista coordinada por Icono Azul y Ola Coach. Tras una breve espera, llega John Whitmore directo del aeropuerto: alto, con una elegancia típicamente británica, pero con una figura serena y muy cercana; tras las presentaciones de rigor, comenzamos una muy cordial y cálida entrevista. Pide agua y un capuchino.

¿Cuál es la Demanda más frecuente en las organizaciones, hoy por hoy, respecto a los servicios de Coaching?

- J.W.: Hoy por hoy las empresas que con-

tratan coaching lo hacen principalmente en dos direcciones.

Por un lado están las que buscan cambiar el estilo de liderazgo de sus directivos, desde un estilo menos jerárquico hacia un estilo más democrático y basado en los principios del Coaching. Realmente, no buscan tanto convertir a sus líderes, gestores y directivos en coaches como que cambien su forma y estilo de dirigir, su forma de hacer las cosas, convirtiendo el clima laboral en un entorno donde la gente trabaje más entusiasmada y con más capacidad de aprender y desarrollarse.

La otra opción más buscada por las compañías es el servicio de coaches externos que trabajen con los más altos directivos de la organización, porque muy a menudo los altos directivos hoy en día están y se sienten solos e incluso no tienen una comuni-



cación fluida con sus propios colegas. Y es por eso importante el papel de un coach, normalmente ajeno al negocio y a la organización, que con su carácter confidencial, sirva al directivo de soporte y le acompañe en su reflexión sobre determinados temas de su interés y que le preocupan. Así en un número determinado de sesiones, quizás 6 u ocho, durante un periodo determinado de tiempo, quizás una al mes, quizás durante medio año, aproximadamente, según se necesite y en pro de mejorar sus relaciones personales y profesionales, siguen un proceso de Coaching.

Se están dando pues estas dos alternativas, coaches normalmente externos para hacer coaching a determinados directivos, o procesos de coaching para cambiar la cultura y estilo de dirección de la organización.

- PAL (CM): Entiendo que en la opción donde se contrata un coach externo para apoyar al alto directivo, no se busca alguien de fuera que ofrezca una nueva visión sobre el negocio, basándonos en la esencia del coaching, ¡que no trata de dar consejos!

- J.W.: Efectivamente, el coach no acude con su experiencia sobre el negocio. Es más, puede no tener ningún conocimiento sobre el mismo. El coach lo que tienen y ofrece es su experiencia con las personas, su conocimiento de las personas, y lo que se busca es que el Directivo descubra realmente sus valores, inquietudes y necesidades, que profundice en su auto-conocimiento no ya en el del negocio, que se supone ya conoce.

Por ejemplo si hablamos de un directivo de banca, el coach puede ser su coach, puede hacerle coaching sin tener absolutamente nada de idea sobre el negocio de la banca y sin haber trabajado nunca en banca.

PAL (CM): La segunda pregunta es ¿Cuáles son las claves del liderazgo para el siglo XXI?

- J.W.: ¿De cuánto tiempo dispones? ¿Dos horas? (risas)

- PAL (CM): Yo ahora mismo todo el que precisas pero me temo que tu agenda es apretada.

- J.W.: Bien. Los líderes hoy tienen un gran reto frente a ellos, y no sólo los directivos, sino cualquier líder, empresarios, políticos,

etc. Esto es porque las circunstancias están continuamente cambiando de forma muy rápida en sus vidas, en sus negocios, en su entorno, en todo el mundo. La globalización, la alta competitividad en todo el mundo, desde China, La India... , los medios de comunicación, la rapidez de las comunicaciones, la necesidad de pensar, actuar y tomar decisiones a mayor velocidad, las nuevas expectativas y necesidades de sus equipos, de sus colaboradores, incluso los nuevos riesgos en la seguridad, las amenazas terroristas de todo tipo, el cambio climático...

Las organizaciones a partir de ahora han de ser más responsables en todos los sentidos, acometer nuevas responsabilidades sociales, con el medio ambiente, la contaminación, ser más solidarias... no pueden permitirse el lujo de ser irresponsables.

Todos estos cambios han sobrevenido principalmente en los últimos 10 años. Es decir, los líderes tienen que afrontar hoy muchas nuevas cuestiones y problemas que no se planteaban a penas hace diez años.

¿Cómo pueden manejar todo esto? Es muy difícil. Incluso muchos Directivos se dan cuenta de que su experiencia y sus conocimientos, de que las habilidades que antes les eran útiles, hoy por hoy no sólo no les bastan sino que en muchas ocasiones no les sirven y probablemente no les servirán más en el futuro.

De repente todos estos líderes (políticos, empresarios, ejecutivos del mundo de los negocios) sienten miedo y sienten fracasar; temen no poder cumplir las expectativas que se tienen de ellos, no poder cumplir con las expectativas que en ellos han depositado los accionistas, el mercado, sus equipos. Incluso en ocasiones tienden a hacer actos y tomar decisiones no demasiado honestas para intentar cumplir esas expectativas, como en casos como el de ENRON, lo que les lleva a meterse en más dificultades. Es una situación muy dura y difícil para los líderes y directivos de hoy.

Además con miedo no se obtienen los logros y éxito necesarios.

Lo que nosotros estamos aportando desde nuestra compañía, "Performance Consultants internacional", es tratar de mejorar esa situación, de buscar un nuevo camino, y estamos viendo que este no se basa en ha-

bilidades técnicas sino en habilidades humanas.

Hasta ahora se han buscado soluciones "de fuera", externas, herramientas nuevas y nuevas técnicas y tecnologías esperando encontrar remedios que vengan de fuera, de fuera de las organizaciones, de otras organizaciones, consultoras... y no nos parábamos a ver lo que teníamos, ni mucho menos buscábamos en nuestro interior.

Ahora hemos de mirar en nuestro interior, no ya en la compañía sino dentro de cada uno de nosotros mismos, conocemos a nosotros mismos. No en el sentido de una organización sino en el sentido más íntimo y personal de cada uno de nosotros, de cada persona, de cada líder, de cada directivo.

La respuesta hoy en día está dentro de cada uno de nosotros. Hemos de descubrir, conocer y alinearlos con nuestros auténticos valores, descubrir y ser conscientes de nuestras propias capacidades y habilidades, pero volvemos a referirnos a la importancia y necesidad de habilidades humanas no sólo técnicas.

Y por tanto esas respuestas están en nuestro interior, en el interior de cada uno de nosotros, en lo más profundo de cada uno de nosotros.

- PAL (CM): El problema es que a pesar de todo hoy por hoy esa necesidad real parece luchar contra la propia sociedad que cada vez parece tener menos valores o transmitir menos valores y estar demasiado pendiente de la imagen y de la opinión ajena.

- J.W.: Sí, eso que comentas es verdad y es de gran relevancia. Precisamente por eso es más importante lo que decimos.

Antes los valores (buenos o malos, equivocados o no) nos venían dados del exterior - religión, política, familia, profesores... , hoy, ante esa aparente o real ausencia de valores en la sociedad, cobra más importancia y es más necesario que miremos y busquemos en nuestro interior y descubramos nuestros valores en lo más profundo de nuestro ser.

Todos y cada uno de nosotros, muy profundo, tenemos valores, buenos valores, porque en el fondo somos humanos, pero hay que mirara hacia adentro y descubrir esos valores, entonces los sacaremos a

la superficie. Lo importante es que esos valores interiores son mucho más fuertes y potentes que los valores que nos son impuestos desde el exterior, porque son nuestros propios valores. Pero lo mejor es que luego, en el fondo, tus valores, mis valores, los valores de los demás, los auténticos valores están muy cerca unos de otros, son muy similares y acaban siendo válidos no sólo para uno mismo si no para sus organizaciones y para la sociedad.

- **PAL (CM):** Podríamos hablar entonces de la existencia de valores universales.

- **J.W.:** Sí, hay valores universales. Con todas las personas con las que he trabajado, en todos los países en los que he estado, China, Rusia, Australia, Nueva Zelanda... con todas sus diferencias culturales, sociales, políticas, religiosas de raza o de color, a la hora de la verdad, cuándo han florecido esos valores de su interior más profundo, de su intimidad, al final todos eran muy similares y muy válidos.

- **PAL (CM):** Como decían los Beatles: "All together" y "All you need is love".

- **J.W.:** Sí, sí, absolutamente. Una de las cosas que he descubierto, es que a lo largo de los tiempos y culturas, desde Confucio o pasando por Platón, todos los grandes maestros de la historia nos han estado dando ese mismo mensaje y nosotros rivalizábamos continuamente sin darnos cuenta que mientras, ellos, todo el tiempo, estaban en lo cierto.

Que ventajas tiene el Coaching sobre otros procesos en las organizaciones.

La actuación de un buen mentor, un buen consultor, un buen formador o un buen coach, es similar en algunos aspectos. La diferencia o lo importante está en su aplicación.

Por ejemplo, volvamos al caso anterior de la banca dónde tú has de ser un buen directivo de banca, en ese caso tu mentor sí debería ser un experto en banca. Pero aún así no debería sólo aconsejarte o decirte lo que debes hacer sino que debería preguntarte. Incluso en el caso de un consejero o de la terapia, bien hecho, deben usar principios del coaching y deben hacer buenas preguntas.

La diferencia principal está en la aplicación.



Por ejemplo "Counselling" se interesa por buscar un remedio pensando en el pasado, mientras que el Coaching busca un futuro. Siempre deberían buscar construir tu conciencia y tu responsabilidad y el capacitarte para tomar decisiones y la única diferencia debería ser el campo de aplicación. Si todas se hacen bien, todas son positivas y deben buscar explorar, aunque a veces para lograr esa búsqueda hacia el futuro haya que aclarar algo del pasado.

- **PAL (CM):** podíamos decir que la mayor ventaja del coaching es recopilar información, conseguirte hacer pensar por ti mismo y mirar y avanzar hacia el futuro.

- **J.W.:** Sí. El concepto más importante es "Tomar Conciencia", reflexionar más y con mayor facilidad con preguntas como: "¿qué percibes?, ¿qué es lo que ves cuándo te relacionas, cuándo te comunicas con la persona sentada a tu lado?, ¿qué es lo que sientes en lo más profundo de tu ser...?, ¿cómo influye todo eso en tu forma de hablar, de expresarte de comunicar?, ¿cómo cambiarlo?, ¿cómo cambiar tu comunicación para variar para mejorar esas sensaciones, esos resultados?...", eso es tomar mayor conciencia y ser tu mismo responsable de tus acciones, elegir responsablemente sobre tus alternativas para conseguir algo diferente.

Por lo tanto las dos ideas claves en el coaching son conciencia y responsabilidad, cualquier proceso de coaching que no ponga énfasis en estos dos objetivos, en estos dos ideas claves no es un buen coaching. Esas son las diferencias claves.

¿Cómo ve el futuro del Coaching en España, hoy, en comparación con los otros países dónde ha trabajado?

Hasta ahora ha llevado un ritmo más lento en general en todo el mundo latino respecto al mundo sajón. Por cultura y tradición el mundo latino está más jerarquizado en sus estructuras, por lo que el coaching ha entrado más fácilmente en el mundo anglosajón, mientras que ha costado más en Italia, en España... Pero ahora se está demostrando mucho más interés en todo el mundo latino, especialmente en España.

Suelo venir 2 o 3 veces al año, hago trabajos con Ola Coach, también en el país Vasco y con mucha otra gente, y cada vez noto un interés más fuerte y en crecimiento. Mi libro, que como sabes ha sido traducido a 20 idiomas, realmente lo edité hace tiempo pero, anecdóticamente, en Español se le dio un mal título. Ahora en la reedición queda claro que es sobre Coaching y realmente se nota el interés de la gente sobre esta disciplina porque ahora está mu-

Suscríbase a la **única** revista de Coaching en **español**



A partir de
30 €

Suscripción por 6 números a la revista en formato electrónico

- ✓ Recibirá su revista comodamente en la dirección que elija
- ✓ Se beneficiará de un importante descuento sobre el precio de portada
- ✓ No se perderá ningún número



Edición electrónica
también disponible on-line en:
www.coachingmagazine.net

Suscríbese a Coaching Magazine

DESARROLLO PERSONAL Y ORGANIZACIONAL

Edición papel



- España 6 números: 36 €
- España 12 números: 72 €
- Europa 6 números: 56 €
- Europa 12 números: 112 €
- Otros países 6 números: 65 €
- Otros países 12 números: 130 €

Edición electrónica



- 6 números: 30 €
- 12 números: 60 €

Más información en :
www.coachingmagazine.net

Sí, deseo suscribirme a la revista COACHING MAGAZINE según la oferta arriba seleccionada.

Dirección de entrega

Apellidos: _____ Nombre: _____
 Cargo: _____ Departamento: _____
 Dirección: _____ CP: _____
 Población: _____ Provincia: _____
 Tel.: _____ Fax: _____ e-mail: _____
 DNI: _____ Fecha de nacimiento: _____

Datos de facturación

Razón Social: _____ Tel.: _____
 Dirección: _____ CP: _____
 Población: _____ Provincia: _____ C.I.F.: _____

TALON NOMINATIVO (Sólo España)

Adjunto, pago por talón nominativo a nombre de TELE SATELITE PUBLICACIONES S.L.

MEDIANTE TARJETA DE CREDITO

CB/VISA N° de tarjeta _____ Fecha de caducidad _____
 American Express _____

DOMICILIACION BANCARIA (Sólo España)

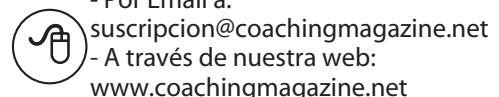
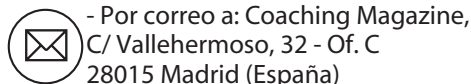
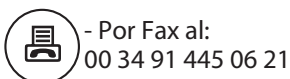
ENTIDAD _____ OFICINA _____ DC _____ NUMERO DE CUENTA _____

NOMBRE DEL TITULAR
 BANCO/CAJA
 Localidad Provincia C.P.

Firma y Sello

CM-09

Para mayor comodidad y rapidez ponemos a su disposición los siguientes medios para realizar su suscripción



Enviando este boletín de suscripción, sus datos serán introducidos en una base de datos perteneciente a Tele Satelite Publicaciones España S.L. Sus datos personales son confidenciales y podrá acceder a ellos, rectificarlos o cancelarlos si así lo solicita, de acuerdo con la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal del 11/12/1999 (LOPD). Si no quiere recibir información sobre productos y/o promociones de nuestra empresa o otras vinculadas, marque con una X el siguiente recuadro . Suscripción con renovación automática. En caso de baja, deberá notificarse con un mes de antelación.

cho más demandado. Yo creo que el Coaching en España está creciendo mucho y va por buen camino.

¿Hacia dónde evoluciona el Coaching actualmente?

El coaching trata en cierto modo de cómo nos relacionamos con la gente. Cada vez es más importante como nos relacionamos y hay un cambio, un movimiento, una evolución de las viejas formas de relación muy jerarquizadas hacia formas más democráticas, lo que supone que el coaching va a seguir creciendo. Es la oportunidad para el coaching para tener un crecimiento continuo.

La actitud de la gente hoy se plantea sobre muy altas expectativas y las empresas no van a poder soportar durante mucho tiempo esas estructuras tan jerarquizadas. Va a ser muy duro para ellos mantener esas situación si quieren sobrevivir porque toda la gente joven que entra hoy por hoy en las compañías busca oportunidades, mayor responsabilidad, tomar decisiones.

Este es exactamente el tema del seminario que celebraremos el 24 de abril en mi próxima visita a España: "EL Reto del Liderazgo". Trataremos de abrir los ojos a los directivos, de estimularles en esta dirección, orientarles a ese cambio e introducirles en esta línea de pensamiento, porque realmente no van a tener otro remedio, tienen que ser conscientes de esta realidad.

- **PAL (CM):** El problema es que esa es una realidad, es una necesidad real, pero lo cierto es que me temo que los grandes directivos se ven forzados al cortoplacismo y ha pensar sólo en el dinero y el beneficio económico a corto plazo y no en los numerosos beneficios personales, humanos e inmatriciales que se les pueden presentar y que luego les traerían a su vez el beneficio económico y laboral que buscan y necesitan sus organizaciones. Deberían, pero hoy por hoy creo que no son conscientes de ello, hace falta un despertar.

- **J.W.:** Sí, es cierto, pero estamos hablando de una realidad, de una necesidad real. Efectivamente han de despertarse a esta realidad. Tienen que ser capaces y conscientes de percibir ese valor, de ver la oportunidad que se presenta, la necesidad.

Si no empiezan a actuar de forma diferente perderán esa oportunidad. Sin embargo

si se orientan en este sentido y toman conciencia de ello, podrán mantener mejor y más tiempo sus equipos de colaboradores, podrán aprender mejor y más rápidamente, podrán ser más eficientes y realizar mejor sus tareas, coger más responsabilidades, y todos acabarán viendo los beneficios. Tienen que empezar a cambiar porque además se presentan esos nuevos retos y problemas que hablábamos antes: responsabilidad social, responsabilidad medioambiental....

Por ejemplo la legislación medioambiental es cada vez más exigente. En los últimos 10 años se ha endurecido mucho, incluso mucho más que los controles a nivel financiero, los controles medioambientales y los directivos y empresarios tienen que cambiar su mentalidad, su línea de pensamiento.

Deben empezar a tomar conciencia de los nuevos valores, ya no es sólo pensar en uno mismo, ya no es sólo "yo, yo, yo...", hay que tener un pensamiento global y pensar a nivel social, en la sociedad, y esto es lo que te aportará los beneficios.

Este es el sentido de la globalización, todos estamos conectados, todo está conectado. No podemos pensar que somos islas aisladas como tiempo atrás.

¿Ve el Coaching cada vez más integrado o puede cada vez darse mayor y más clara separación entre las diferentes escuelas?... la americana, quizás más cerca de la consultoría, la hispano-americana, con el coaching ontológico y la Europea un poco más integradora o a medio camino entre ambas con figuras como usted...

Bien, efectivamente por un lado tenemos la escuela americana, quizás la más directa y directa, (PAL (CM): creo que la menos coaching), sí quizás la menos coaching puro. Inicialmente USA fue el origen de un pensamiento más humanístico dentro de los negocios, más psicológico, más hacia las personas, un primer paso hacia el coaching... pero al mismo tiempo, es un entorno muy competitivo, profesionalmente muy agresivo, con poco control y ahora se está buscando incluso desde el gobierno mayor control en todos los sentidos. Yo diría que actualmente Europa va por delante de EE.UU. en el mundo del Coaching.

Por otro lado no veo a penas distancia entre

el coaching ontológico y el coaching europeo, ni problema en su integración o relación.

Soy muy optimista en la consistencia del coaching. Además hay mucha comunicación y conocimiento en todo el mundo de lo que se está haciendo en Coaching en las diferentes partes del globo. Por ejemplo mi libro, entre otros se está convirtiendo en libro de texto en todas las escuelas de Coaching en todo el mundo, como ya hemos comentado está traducido a 20 idiomas, incluso en chino, japonés, indonesio... Quiero decir que hay una misma línea o una unión o influencia entre todos, en lo que se hace en coaching y su evolución, todos tienen los mismos principios básicos o herramientas con PNL, etc. Por lo tanto no creo que haya problemas en el desarrollo futuro del coaching.

¿Cómo ve el Coaching como carrera profesional? Es decir, en lo que se refiere también a regulación, colegios, asociaciones, ética, etc.

Bueno efectivamente el Coaching es una nueva profesión, que viene desarrollándose desde hace aproximadamente 20 años. Naturalmente como todo lo nuevo al principio ha ido un poco por libre, y poco a poco se va tomando conciencia de que debe ir dándosele cierta consistencia. Tenemos que ser capaces de darle esa consistencia, los clientes quieren saber a que se atienen y para ello ayuda la existencia de organizaciones que le den forma, que sean el paraguas que recoja todas las alternativas.

La I.C.F. es por ejemplo una de las primeras que se crearon, con origen en EE.UU. En Inglaterra existe la "Coaching Association", también está la I.C.F. y la E.M.C.C. (European Mentoring and Coaching Council), que tratan cada una de ellos aunar esfuerzos y tendencias. Pero lo mejor es que todas ellas están en comunicación unas con otras, trabajando juntas y colaborando mucho mejor que en otras profesiones.

Pienso que todas reconocen que deben existir unos criterios comunes, unas bases como por ejemplo la ética, la confidencialidad, etc. Supongo que en España en un futuro podrá haber diferentes organizaciones pero esta es la mejor forma de desarrollar el coaching, con la colaboración entre todos.

- **PAL (CM):** Si, ahora en España, están principalmente, la ICF España, ASESCO, AECOP... y efectivamente estoy de acuerdo en que la colaboración y la comunicación entre todos es la mejor forma de desarrollar y hacer crecer el Coaching (como decíamos antes "All together, no rivals".)

Es un poco la filosofía y el sentido de nuestra publicación, el compromiso como coaches de difundir el coaching y hacerlo crecer intentando evitar confusión, e intentando aclarar al máximo el concepto y transmitir el coaching desde su más pura esencia, sirviendo de plataforma de comunicación e intercambio de ideas, experiencias, tendencias y avances que se producen en el coaching y siendo escarapate independiente de la opinión y actuaciones de estas asociaciones y coaches colaboradores.

- **J.W.:** Sí, lo importante es que haya comunicación y todos hablen entre ellos y colaboren, en lugar de crear rivalidades e ir cada uno por su lado, es importante ir juntos en este camino.

¿Qué ventajas y desventajas ve entre el coaching interno y el externo en la empresa?

Evidentemente es mejor que se interiorice el coaching para la empresa, por lo tanto es muy adecuada la existencia de un coach interno en la compañía, pues la organización no depende directamente de líneas externas sino de sus propias líneas, sus propios valores y tomas de decisión internas.

Pero hay muchas ocasiones importantes dónde lo necesario es un cambio en los altos directivos que afrontarán en procesos de coaching, con un coach externo independiente de la organización en la que se encuentran.

Es decir, realmente no creo que deba ser uno o el otro, que uno sea mejor que el otro. Creo que ambos son necesarios y compatibles.

Evidentemente creo que si tienes la necesidad de cambiar una organización, hacer coaching a sólo seis directivos puede no ser suficiente para cambiar la organización, tan bien como si 500 managers y directivos van pasando por cursos de formación y reciclaje basados en coaching. O sea cuánta más gente viva la experiencia mayor y mejor será el cambio. No serán coaches pero cogerán nuevas habilidades ("human abilities").

- **PAL (CM):** Generar Líder-coaches.

- **J.W.:** Sí, exacto. Por ejemplo, te contaré lo que hacemos en mi compañía (Performance Consultants internacional). Nosotros enviamos equipos para un programa de formación de unos dos días con unas 20 o hasta 50 personas, por ejemplo, una vez por semana, hasta que a lo mejor en tres meses todos los managers han pasado por el mismo. Todo esto es de forma externa. Entonces les damos soporte durante la implantación y puesta en marcha del nuevo sistema para que puedan establecer y mantener unos estándares y una calidad y formamos a algunos de ellos para que puedan convertirse en los mantenedores del sistema, internalizando el sistema, 4, 5 ó 6 personas que reciben formación de coach.

Lógicamente para cualquier cambio en una organización, para cualquier cambio cultural o en el estilo de dirección, la Dirección general debe estar plenamente implicada, a mi entender es pues la alta dirección o el departamento de RRHH los que actualmente introducen el Coaching en la empresa, pero ¿cuál es por su experiencia las áreas que más están reclamando Coaching o la mejor puerta de entrada para el Coaching en las organizaciones hoy en día?

Efectivamente es muy claro, los altos directivos, el "top team", el Director General o presidente, el CEO, no sólo deben apoyar el proyecto sino que deben implicarse e incluso deben seguir sus procesos de coaching y los procesos de formación y por supuesto deben creer en ello y en las bondades del coaching. Independientemente cualquier área de la compañía puede necesitar o pasar por los procesos de coaching y formación correspondientes, pero por supuesto es muy importante que el departamento de RRHH este al tanto del proceso, te apoye y colabore en el mismo, pero la clave es el apoyo de la cumbre.

- **PAL (CM):** Estoy totalmente de acuerdo en la necesaria implicación de la más alta dirección, pero ¿podríamos decir que la llave de entrada, "el timbre", suele ser RRHH?

- **J.W.:** Sí la mayoría de las veces es RRHH quien nos llama, pero mi consejo es que lo primero que hay que hacer es hablar con la más alta dirección y si ellos no están con-

vencidos entonces es mejor dejarlo para más adelante.

Por último he dejado una pregunta, muy evidente y que supongo le habrán hecho muchas veces y habrá tenido que contestarla en múltiples ocasiones. Yo creo que soy un Coach que tiene mucho que aprender, creo que un Coach lo es siendo consciente de que siempre tiene mucho que aprender..., John: ¿Qué es Coaching?

- **J.W.:** Sí siempre hay que ser consciente de que siempre puede y debe aprenderse algo.

(Resopla, coge aire, se concentra y me responde muy conscientemente, sabiendo lo que dice, seguro de lo que dice pero pensando lo que está diciendo, muy concentrado).

"Coaching es apoyar a otras personas a pensar por ellos mismos y tomar decisiones en su propio beneficio, el de sus organizaciones y la sociedad. Y la persona que pasa por un proceso de coaching incluso siendo un coach, un líder o un gerente, debe obtener como beneficios: autoaprendizaje, acción y auto-responsabilidad".

- **PAL (CM):** Muchas gracias. Como sabes somos la única y primera revista especializada en Coaching para todo el mundo de habla hispana y queremos servir de plataforma de información y comunicación del coaching desde su más pura esencia, teníamos la fortuna de tener alguna pequeña entrevista más, tuya, a través de alguno de nuestros colaboradores, pero para nosotros y personalmente para mi es un verdadero placer y un honor a verte podido conocer y entrevistar directa y personalmente y agradecemos que nos hayas invitado a compartir un tiempo contigo en esta visita a Madrid. Sinceramente ha sido maravilloso. Gracias.

- **J.W.:** Gracias a ti, gracias a vosotros y espero que a la gente disfrute y le aportemos algo cuándo la lea.

Firma amablemente mi libro y tras una foto nos despedimos, confiando que sea un "hasta muy pronto" y avisándole que me encontrará en su e-mail pues seguro necesitaré un Coach. (Risas)