

Coaching y Liderazgo



Mayo 2012



Un paso más:
crecer en valores

II

Congreso
Nacional
de Coaching y
Liderazgo

Barcelona 25 y 26 de mayo del 2012

Un proyecto de:

 **tatum**
comercial / marketing / personas

OBSERVATORIO
de recursos humanos
y relaciones laborales

1. Introducción	3
2. Enmarcando el contexto	5
3. Posts seleccionados	8
4. Resúmenes de ponencias del Congreso	36

La creación de este eBook es un regalo que nos brinda el **Observatorio de la Blogosfera de RRHH a este II Congreso Nacional de Coaching y Liderazgo**. Este observatorio es como la antigua ágora griega: un espacio vivo, rico y diverso, donde se reúnen mercaderes, vendedores de humo, buscadores de fortuna, pero también pensadores interesantes, como así se autodefine. Todas las tendencias, todas las opiniones, todas las críticas sobre desarrollo de personas tienen su lugar aquí. Su misión es la de apoyar y dar visibilidad a los mejores bloggers del ámbito de los RRHH y la Gestión de Personas, así como ofrecer a los profesionales herramientas que les permita estar al día de las reflexiones más interesantes que se producen en el entorno de la blogosfera.

La creación de este eBook titulado **“Coaching y Liderazgo: Crecer en Valores”** es una iniciativa de [tatum](#) para fomentar los valores - innovación, compromiso y estilo - de la consultora y avanzar en el desarrollo de las personas, aprovechando todo el potencial y conocimiento de los expertos en materia de Coaching y Liderazgo.

Para mí, la creación de este eBook ha sido una satisfacción personal que se suma a mi propósito de vida. Haciendo metáfora, el eBook podría ser uno de mis valores actuales que me ha permitido construir algo verdaderamente importante para mí y para la empresa, fomentando en sí mismo la co-creación desde un entorno adicional al del Congreso para reflexionar sobre el tema de valores tan necesario hoy en día en las organizaciones.

Para la elaboración de este eBook hemos invitado a todos los bloggers que participan en el Observatorio de la Blogosfera de RRHH a realizar sus aportaciones en forma de posts publicados en sus blogs sobre cualquier aspecto relacionado con la temática del Congreso.

A partir de un análisis de contenidos se han seleccionado los mejores posts teniendo en cuenta los criterios de: calidad de las aportaciones, originalidad en la autoría, aportación de valor en desarrollo de personas y el espíritu crítico.

Los 10 mejores posts se han incluido en el eBook además de una reseña personal de sus autores y una descripción de sus blogs y/o sus canales de twitter, junto a un resumen de todas las ponencias del congreso.

Desde aquí quiero agradecer a la **Universidad de Barcelona, el Institut Gomà y ECT** que me han permitido incorporar en el Congreso esta iniciativa 2.0: un libro digital co-creado por muchos apasionados de la web 2.0, del Coaching, del Liderazgo, de la vocación de Servicio para que nos desarrollemos como personas y profesionales desde los valores en este nuevo paradigma social y empresarial.

A **Josep Gendra i Hom**, darle las gracias por permitirme formar parte de este Congreso,

de compartir esta idea y disfrutar de la participación de esta iniciativa con él desde nuestros valores comunes.

Y para ti lector deseo que este eBook llegue a ser un libro inspirador para que sigas dando pasos hacia adelante y avanzar en tu propósito de vida desde los valores tuyos propios y con los del entorno más próximo.

¡Feliz lectura!

Meritxell Casellas

Coordinadora del eBook "Coaching y Liderazgo: Crecer en Valores"

LAS ESTRATEGIAS DEL NUEVO SIGLO -3.0- SE PIVOTAN DESDE LOS VALORES

Quiero llevaros a reflexión los valores desde 3 perspectivas: Empresa, Formación y Coaching.

PERSPECTIVA "EMPRESA"

Nos movemos en un mercado global, cambiante y muy competitivo. Y tenemos que asumirlo desde la serenidad, paciencia y reflexión porque esta situación ha venido para quedarse. Este hecho hace que las empresas compitamos desde otras reglas de juego porque competir únicamente bajo un modelo de reducción de costes ya no es viable. La alternativa es ofrecer valor añadido, es decir, un mejor producto o servicio, o bien algo diferenciador y único.

El nuevo paradigma empresarial desde la óptica del marketing y ventas persigue superar las expectativas de los clientes y diferenciarse de los competidores por cómo se implanten los valores de la empresa para afianzar marca. Esto significa que los productos o servicios deben ser más deseables y alineados a los valores de los clientes, vistos éstos como personas no tanto como consumidores finales, donde poder transformar a esos clientes en verdaderos "fans" de nuestra marca.

Desde la óptica de recursos humanos existe una necesidad empresarial de transformar la gestión de recursos humanos tradicional en una gestión de personas alineadas a los valores corporativos. De ahí la necesidad de saber implantar culturas corporativas basadas en unos valores y conseguir, a través de éstos, que los empleados superen sus expectativas individuales con esfuerzo adicional en capacitación, liderazgo personal y preparación ante el cambio.

Los valores de una compañía son una poderosa arma competitiva siempre que estén alineados con la estrategia y se conviertan en comportamientos "reales".

PERSPECTIVA – FORMACIÓN

La formación siempre ha sido, es y será una pieza clave en el desarrollo y la competitividad empresarial.

Lo cierto es que cada vez está tomando mayor protagonismo porque es imposible competir adecuadamente si no incluimos **programas de formación estratégica alineados a los objetivos a corto, medio y largo plazo**. Nos referimos a programas formativos de dinamización comercial, de productividad personal, de rendimiento de equipos y más. En definitiva, programas que surgen de necesidades internas indicadas por las áreas de negocio donde integrar la formación dentro de un plan de desarrollo colectivo o

individual para la consecución de los objetivos.

Las empresas que no comprendan que esto es algo más que facilitar “cursos al personal” lo van a tener bastante complicado.

Para el desarrollo de este nivel de formación estratégica **es necesario asumir un cambio de mentalidad y fomentar la cultura del conocimiento y del aprendizaje continuo.**

Ya no es suficiente tener personas formadas adecuadamente, es necesario tener un personal formado estratégicamente, especializado, motivado y que contribuya al desarrollo personal y profesional de los equipos.

PERSPECTIVA - COACHING

En nuestra sociedad de consumo, todo puede escogerse a placer y libertad. Es peligroso pensar que el coaching pueda ser definido como una moda y como una distinción social. Tenemos que apartar con absoluta urgencia el coaching de cualquier apodo de esnobismo para convertirlo en un modelo serio de gestión, una ayuda indiscutible para los directivos sin tiempo, sin recursos y sin nadie que los acompañe con firmeza por el camino que ellos mismos han elegido seguir.

La figura del coach 3.0 debe ser coherente con los valores de su cliente, con los valores de la empresa y con sus propios valores, sin perder independencia, sin perder compromiso. Por tanto, este equilibrio entre el compromiso y la interdependencia afectiva es lo que marcará la diferencia de un coach convencional del coach 3.0.

El coach 3.0 debe luchar contra los elementos distorsionantes del proceso, con la autoestima del directivo y, desde su propio testimonio, sus recursos y su madurez personal, ofrecerle una perspectiva valiosa para hacer frente a los comités de empresa, consejos de administración, asesores externos, equipos de proyecto, ...

El coaching 3.0 requiere un mayor compromiso por parte del coach y un reto empresarial sostenible para el coachee.

Si MKT 3.0 significa lograr el cambio hacia un marketing de valores y RRHH 3.0 significa lograr la gestión de personas basada en valores, entonces el Coaching 3.0 persigue la consecución del cambio real de las personas desde sus valores alineados con los valores de sus entornos directos.

... and WHAT ELSE?

Muchas personas están constantemente esperando que suceda algo o que alguien se haga cargo de su desarrollo personal. Otras, en cambio, toman la iniciativa, emprenden la acción y hacen que las cosas sucedan.

“What else” significa dar un paso más: crecer en valores. También implica una actitud proactiva, una percepción positiva y unos recursos propios.

WHAT else = Actitud + Liderazgo Personal + Superación y esta ecuación depende únicamente de uno mismo

Meritxell Casellas

Coach, Mentor & Consultor

Directora de [tatum](#)

TÍTULO: Coaching para el Liderazgo en Tiempos Líquidos

<http://www.optimainfinito.com/2012/04/coaching-para-el-liderazgo-en-tiempos-liquidos.html>

AUTOR: José Miguel Bolívar

BLOG: Óptima Infinito



Coaching y liderazgo son dos términos que están de moda, a pesar de tratarse de conceptos con significado tan variado y difuso que prácticamente no dicen nada. A pesar de ello, sí parece haber un cierto consenso, y eso es lo importante, en que a) las organizaciones en las que se dice que existe un buen liderazgo funcionan mejor que las que no y b) el coaching ayuda al desarrollo del liderazgo.

Para mí, coaching y liderazgo están estrechamente relacionados, ya que entiendo que liderazgo es la capacidad de actuar para realizar una visión acorde con un propósito y que el coaching es el conjunto de técnicas que mejor ayuda a desarrollar y potenciar esa capacidad. Se habla mucho de liderazgo y se lamenta su escasez, obviando que las

condiciones del entorno distan mucho de ser las mejores posibles para que dicho liderazgo se desarrolle. Nuestras organizaciones, no sólo empresariales sino de cualquier tipo (administrativas, militares, religiosas...) y nuestros sistemas educativo y formativo penalizan el liderazgo en la medida que priman la conformidad en detrimento del sentido crítico, requisito indispensable de cualquier líder.

Son estructuras basadas en el modelo de administración burocrático, un modelo que a día de hoy se evidencia como marcadamente ineficiente y costoso, por insuficiente e incapaz de dar respuesta a las necesidades actuales. El liderazgo escasea porque estas estructuras no necesitan líderes sino gestores y administradores que sigan haciendo girar el engranaje sin cuestionar[se] las cosas. Son estructuras basadas en el poder, no en el mérito, oligocracias en lugar de meritocracias.

En este entorno, los comportamientos que se ven reforzados no son los asociados al liderazgo sino a la sumisión. Estas estructuras burocráticas han resultado ser muy eficaces hasta hace relativamente poco; son las que han permitido un desarrollo económico y social sin precedentes en la Historia de la Humanidad pero ahora se han convertido en el principal obstáculo para la necesaria evolución y adaptación a la nueva realidad. Son estructuras de poder que persisten y luchan por sobrevivir porque se han convertido en un fin en sí mismas, ajenas a la finalidad original con que fueron creadas.

Eran estructuras que funcionaban cuando el ritmo de cambio era aún tan lento como lo eran ellas mismas para asimilarlo. Pero ahora todo ha cambiado. La solidez de estas organizaciones ha dejado de ser uno de sus activos para convertirse en su principal enemigo. El cambio se produce a una velocidad vertiginosa y las organizaciones son incapaces de seguir el ritmo.

Vivimos en tiempos líquidos y las organizaciones deben adaptarse a ellos o desaparecerán. El liderazgo no se aprende ni se enseña. Tampoco es privilegio de unos pocos. Todas las personas son capaces de aflorar su liderazgo si se crean las condiciones para ello.

En tiempos líquidos conocer las respuestas ya no sirve de nada, no solo porque las respuestas caducan cada vez antes sino porque lo importante ahora son las preguntas. Las organizaciones, para sobrevivir, deben aprovechar al máximo el potencial de las personas que trabajan en ellas. No se trata de manipular ni de influir, sino de compartir un propósito y una visión.

El coaching ha llegado para eso. Es preciso dejar atrás las fórmulas magistrales y las verdades absolutas y aprender a abordar los temas desde lo deseable y no solo desde lo necesario. Para aprender a sobrevivir en tiempos líquidos hay primero que desaprender y para ello hay que cuestionarse las creencias que damos por hechos ciertos.

Las personas deben dejar de buscar fuera las respuestas y las soluciones a sus problemas y en su lugar aprender a buscar dentro de sí mismas, que es dónde van a encontrar los recursos y la motivación que necesitan para resolverlos. Pero necesitan también libertad para decidir y para hacer y eso debe proporcionarlo la organización.

El coaching ayuda a identificar el propósito, la visión, los valores, las oportunidades y los recursos y también ayuda a superar los miedos. Los propios y los de la organización.

Pero el liderazgo en tiempos líquidos no se concibe asociado a una persona que conduce al resto en la dirección adecuada. El liderazgo en tiempo líquidos es un liderazgo compartido, al que todos contribuyen, y que empieza ejerciéndose en primera persona.

TÍTULO: Son los valores

<http://www.santigarcia.net/2012/04/son-los-valores.html>

AUTOR: Santiago García

BLOG: El blog de Santi García
Apuntes sobre el arte de dirigir personas en un mundo en red



Empresarios y directivos deberían preocuparse más sobre en qué medida los valores que transmiten con sus actos contribuyen al desarrollo de las capacidades de las que depende la competitividad de su empresa.

Hoy en día muchas empresas se encuentran inmersas en un contexto volátil e incierto. Desarrollan su actividad en un entorno hiperconectado y globalizado, en el que procesos, tecnologías e incluso el conocimiento dejan de representar una ventaja en cuestión de meses. En consecuencia, su competitividad depende más que antes de su adaptabilidad y capacidad de innovación, pero, sobre todo, de su habilidad de mantener ambos atributos a lo largo del tiempo. Como decía Michael Hammer: "hoy el secreto del éxito no es tanto prever el futuro como construir una organización capaz

de prosperar en cualquiera de los futuros que no podemos prever”.

Adaptabilidad e innovación se perfilan así como la única fuente sostenible de ventaja competitiva para un número creciente de compañías, con la particularidad de que hoy el mundo es demasiado complejo para que cuestiones de tal trascendencia sean del dominio exclusivo del estamento directivo. Por eso más organizaciones se deciden a implantar mecanismos, como son las nuevas soluciones de trabajo colaborativo en red, que les permiten aprovechar las aportaciones de un mayor número de empleados, o incluso la contribución de personas ajenas a la empresa. Sin embargo, de poco sirven estas iniciativas si esos empleados no están suficientemente comprometidos, si los directivos de la empresa no son capaces de aceptar que ya no pueden tenerlo todo controlado, o si en la compañía no existe una cultura que favorezca la colaboración y el desarrollo de las redes de relaciones interpersonales de las que depende su inteligencia colectiva.

Como argumenta Gary Hamel en su último libro, en unos mercados hambrientos de novedades el éxito de una empresa depende, sobre todo, de la capacidad para liberar la iniciativa, la imaginación y la pasión de todas las personas que trabajan en ella, y eso solo puede pasar si estas personas “están conectadas en cuerpo y alma con su trabajo, su empresa y su misión.” El problema para algunos es que ese nivel de compromiso no puede comprarse. Los dirigentes de las compañías tienen que ganárselo en el día a día, lo cual no es tarea fácil cuando se trata de empleados mejor informados, más escépticos frente a las jerarquías, menos fieles, y convencidos de que su única seguridad en el empleo es la que puedan conseguir a través del cultivo de su propia empleabilidad. Estas circunstancias representan un reto para esos dirigentes que tienen que ingeniárselas para crear un contexto organizativo que, al tiempo que favorece ese compromiso, contribuya a que la empresa adquiera las capacidades de las que depende su éxito en el mercado y posibilite el desarrollo de su inteligencia colectiva.

Por eso hoy los valores importan más que nunca. Porque en un entorno turbulento un conjunto de valores compartidos proporciona estabilidad, transmite un sentido del propósito, inspira el compromiso de los empleados, y contribuye a configurar una identidad que diferencia a la empresa de sus competidores ante clientes, inversores y candidatos. Ahora bien, corresponde a los líderes de la organización asegurarse de que se trata de valores alineados con las capacidades que necesita poseer la compañía para tener éxito en el mercado. Así, por ejemplo, entre los valores que cotizan al alza entre las empresas que apuestan por un modelo de gestión más acorde con los tiempos que corren destacan diversidad, confianza, transparencia, autonomía, colaboración o meritocracia, a lo que se une una creciente preocupación por la felicidad de las personas que forman

la organización desde el convencimiento de que empleados felices son empleados más productivos.

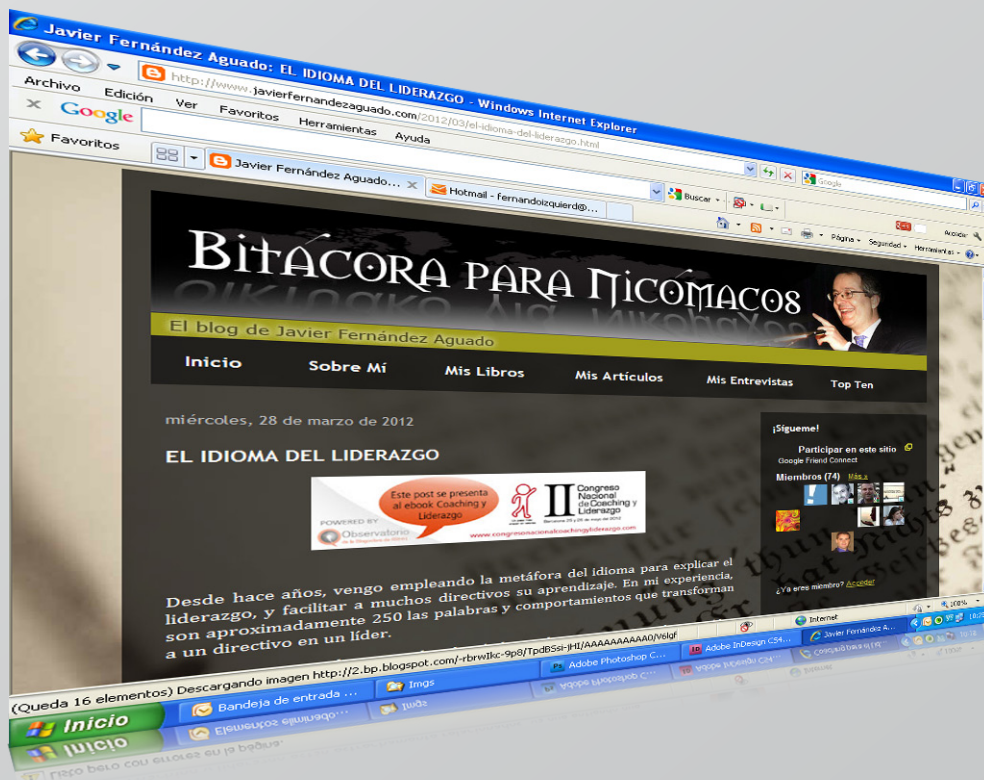
Sin embargo en muchos casos falta pasar de las palabras a los hechos. Porque una cosa son los discursos corporativos pero lo realmente importante es lo que transmiten los directivos de la empresa con su comportamiento. Éstos no deberían perder de vista que los miembros de la organización les observan continuamente: las cosas a las que prestan atención, controlan o miden, la forma en que reaccionan ante las crisis, el modo en que asignan los recursos, como reparten recompensas y símbolos de estatus, o como son las personas que reclutan o promocionan. Y a partir de ahí sacan sus propias conclusiones. En caso de que esos comportamientos no sean coherentes entre sí o con sus discursos es fácil que surjan interpretaciones divergentes sobre qué pautas de conducta quieren fomentar los directivos, o incluso escepticismo sobre en qué medida se creen los valores que predicán. El desafío añadido es que si el comportamiento de los dirigentes de las organizaciones siempre ha debido de ser especialmente ejemplar y coherente, todavía ha de serlo más en un mundo hiperconectado, donde sus conductas en seguida se conocen y amplifican hasta niveles difíciles de anticipar.

TÍTULO: El idioma del liderazgo

<http://www.javierfernandezaguado.com/2012/03/el-idioma-del-liderazgo.html>

AUTOR: Javier Fernández Aguado

BLOG: Bitácora para Nicómacos



Desde hace años, vengo empleando la metáfora del idioma para explicar el liderazgo, y facilitar a muchos directivos su aprendizaje. En mi experiencia, son aproximadamente 250 las palabras y comportamientos que transforman a un directivo en un líder.

Directivo es quien logra que los demás hagan lo que tienen que hacer. Líder es quien logra que los demás quieran hacer lo que tienen que hacer. Es decir, quien genera compromiso en su organización.

Aprender el idioma del liderazgo no es sencillo, porque reclama superar la tendencia a la rutina y a la comodidad, que son los mismos obstáculos que suelen dificultar el dominio de cualquier nueva lengua.

Entre los sistemas de aprendizaje se encuentra la lectura, fijarse en el ejemplo ajeno, la formación grupal..., y también el coaching. El coach ha de convertirse, de algún modo, en el profesor particular que facilita conocer las palabras, pronunciarlas adecuadamente e interrelacionarlas según las

reglas de la sintaxis específica.

El coach ha de contrastar con el coachee cuál es el dominio que del idioma del liderazgo se tiene, y cuáles son las metas que se desean alcanzar. A partir de ahí será preciso definir el esquema de aprendizaje, la frecuencia de las sesiones, la duración de las mismas, etc.

No resulta sencillo aprender liderazgo. Con todo, al igual que sucede cualquier otro idioma, produce gran satisfacción el dominarlo, porque permite descubrir ámbitos nuevos de conocimiento, formas diferentes de acercarse a la realidad, aproximaciones enriquecedoras a relaciones u ocupaciones rutinarias...

Por último, como ocurre con todo idioma, por bien que se hable siempre se puede seguir profundizando. Lo más relevante es no cansarse, sino mantener la ilusión por pronunciar cada vez mejor, por armar de manera más oportuna la sintaxis. En el fondo, el anhelo ha de ser ofrecer el mejor servicio a las personas que dependen de un directivo que ha decidido aprender a ser líder.

TÍTULO: Coaching y Liderazgo: (Re)Escribiendo la Misión

<http://deempleadoamillonario.blogspot.com.es/2012/04/coaching-y-liderazgo-reescribiendo-la.html>

AUTOR: Gregory Cajina

BLOG: Blog de Gregory Cajina



A veces nos obsesionamos con el proverbial, casi mítico 'haz lo que quieras hacer, realmente, en la vida'. Y esto, en efecto, en multitud de ocasiones lleva a la frustración.

En ocasiones, la Vida pone delante problemas o circunstancias serios que, en realidad, encierran en su cáscara el germen de ese cambio preciso, de esa transición necesaria para trascender a esa vida deseada. Hay personas que descubren, a base de un extenuante desbrozo, sus oportunidades a partir de unas circunstancias de pérdidas severas. A fin de cuentas, es fácil crear una empresa con dinero heredado. Es sencillo ser invitado a una cena romántica cuando se nace con belleza. Es fantástico ser enchufado para un gran puesto sin haberse sudado los galones. Pero no es tan fácil crear una empresa sin recursos, mientras el individuo estudia y trabaja, pagando

una habitación de alquiler y cuidando de alguien cercano; no es tan sencillo tornarse atractivo a través del cultivo de un rasgo de personalidad potencialmente seductor; requiere generosas paladas de paciencia pasar la mili de becario para ganar una valiosísima experiencia como líder.

Así, muchos proyectos vitales mueren en cuanto se los tilda de 'fracasos' y arrojamos la toalla con dolor, con ira, con resignación. Muchas personas acabarán asociando el fracaso de ese proyecto a su propia personalidad: en lugar de verbalizar ante otros y ante sí que 'mi proyecto fracasó' o 'fracasé en mi proyecto', comunican 'yo soy un fracasado' - y comienzan a moverse por la vida como tales. No es de sorprender que en ese punto algunos se acaben estancando y enlodando durante meses, años... o toda la vida.

Quizás sea este tan solo un matiz, pero fundamental: las personas, podría interpretarse, a veces nos equivocamos, mientras que los proyectos fracasan. Un cerebro sano tiende a moverse en la dirección que mejor le beneficie, por lo que hará lo mejor que sabe y puede para asegurar el cofre del tesoro de su éxito con la información, siempre incompleta, de la que dispone en ese momento y situación. Un proyecto que no funciona sencillamente ha añadido en la coctelera la totalidad del resto de ingredientes y variables, incluyendo aquellas sobre las que no podemos ejercer ningún control, dando en ocasiones un resultado que no es el que nosotros anticipábamos o deseábamos.

Es así que muchos, muchos proyectos acaban fracasando. Sea porque la motivación, simplemente, no era arrebatadora; sea porque faltó conocimiento, apoyo de un equipo o una pura acción y activación dinámica del cambio. En otras ocasiones, los proyectos no se materializan tan solo porque no debían ser, existir, por razones e interacciones con nuestro Universo que aún se nos escapan.

Pero el que ciertos proyectos y deseos fracasen no quiere decir que no lo hagan para el mayor bien del individuo en el largo plazo, por doloroso e insoportable que se presente ahora: un divorcio tortuoso libera tiempo y energía para rehacer una vida y permitir una relación amorosa (propia y con otros) constructiva; un despido fulminante puede acoger la semilla de la emprendeduría y la libertad de decisión sobre el propio tiempo; una lesión permanente en un deportista puede albergar la oportunidad del reciclaje en una habilidad aún más excepcional en otra disciplina; una quiebra financiera encierra lecciones que jamás se podrán encontrar en las mejores escuelas de negocio.

Si nos aferramos y nos definimos en función de nuestros proyectos estamos

condenados a la montaña rusa del éxito en la cúspide y del fracaso en las bajadas, de paso magnificando los primeros ante otros y nosotros mismos y justificando los segundos ante nuestro entorno o, peor, engañándonos a nosotros mismos cada noche antes de dormir.

El éxito es efímero.

Pero el fracaso, también.

Lo que permanece en ese zigzag vital, sin embargo, es lo que nos ancla a un estado de neutralidad emocional que nos permite actuar con mayor criterio o mayor intuición sin descentrarnos por el éxtasis de la fantasía del éxito perpetuo ni sucumbir a la amargura de los logros que nunca serán. Los mapas quedan obsoletos. Las brújulas no.

Lo que resiste los vaivenes de la Vida es nuestro Propósito, nuestra Misión en la vida.

La Misión es como la luz de un faro en mitad de la neblina del fracaso o como recordatorio de humildad cuando los vientos nos son muy favorables. La Misión, el Propósito de cada uno, los podemos reflejar por escrito en una frase, un pequeño párrafo, recogiendo aquellas actuaciones, acciones, proyectos, valores, en los que nosotros florecemos, eclosionamos; aquellos que nos acercan a un mayor bienestar o felicidad o como prefiera usted definirlo: 'me siento dichoso cuando asesoro a emprendedores a hallar nueva financiación y crear más empleos'; 'soy feliz cuando hallo nuevos medicamentos que mejoren la calidad de un enfermo crónico'; 'desarrollo mi potencial cuando ayudo a niños a aprender a escribir'; 'encuentro paz al ofrecer hospedaje rural a urbanitas estresados'; 'me gusta constatar el aprendizaje de las personas a las que formo desde mi departamento', y un eterno, y exclusivamente personalizado, etcétera.

¿Cuál es pues esa Misión en su vida que refleja los valores que únicamente a usted le pertenecen?

Cuando encuentre defina la suya, lo sabrá.

TÍTULO: Liderazgo H2O

<http://humanbeingblogdeandresortega.wordpress.com/2012/04/27/liderazgo-h2o/>

AUTOR: Andrés Ortega

BLOG: Human Being, el blog de Andrés Ortega



Conceptos que inspiran este post

Liderazgo 2.0, concepto que personalmente entiendo como una evolución y superación natural del liderazgo tradicional auspiciado e impulsado por la transformación organizativa y social que vivimos.

Liderazgo 2.0 no es la contaminación virtual del liderazgo, sino una forma de expresar el siguiente nivel evolutivo del líder, eso sí, este nuevo eslabón se desarrolla en red en su acepción más amplia.

El liderazgo 2.0 debe reflejarse en la puesta en práctica de una serie de rasgos, características y conductas observables y que de toda la información que he leído me quedo y recomiendo un fantástico post de José Miguel Bolivar en su blog "Óptima Infinito" y que es una fuente de inspiración

para esta entrada.

<http://www.optimainfinito.com/2010/03/desarrollo-profesional-10-rasgos-del-liderazgo-20.html>

Agua. Una sustancia esencial para la vida, y con una estructura molecular simple. El agua siempre es un elemento en el que pienso por su potencial extrapolación al mundo empresarial y de las organizaciones. Sin agua no existiría vida en nuestro planeta y el ser humano fundamenta la existencia de vida más allá de nuestros límites alrededor de este elemento.

Y, junto a su esencialidad, está su maleabilidad, su capacidad de transformación y adaptación en función de las características del medio; en esta línea de pensamiento, este post se concibe al reflexionar específicamente sobre el estado "líquido", el cual, parece ser ahora un concepto multiuso.

Todo es susceptible de adoptar ese estado. Parece que lo líquido puede serlo todo, incluido el liderazgo. El concepto de liquidez, una vez rebasado en su plano económico-financiero, es susceptible de ser extrapolado a otros ámbitos, entre ellos el social y por supuesto, el organizativo.

Liderazgo H₂O

Liderazgo H₂O es la hibridación de estos dos conceptos o elementos, la unión del elemento agua y su maleabilidad, con la necesidad de la polinización y arraigo de un liderazgo diferencial, (al que me referiré en adelante como 2.0) y que incluso debería cuestionarse si continuar definiéndose como liderazgo; quizás sea incluso el momento de repensar ese concepto, de superarlo, de redefinirlo. Mientras el debate sobre la superación del término liderazgo se abre, y, dado que se trata de un concepto instalado en el software de todos, no lo abandonaré en esta entrada ya que permitirá proyectar más fácilmente la reflexión.

La combinación de las características del liderazgo 2.0 y la maleabilidad del agua derivaría en este concepto H₂O entendido como un liderazgo evolucionado capaz de transformar su estado manteniendo su esencia molecular en función del momento evolutivo, de madurez o situacional que atravesasen las organizaciones, grupos o proyectos, y que daría lugar por lo tanto a tres posibles estados de liderazgo 2.0: sólido, líquido y gaseoso.

Liderazgo H₂O Sólido:

Se trataría del estado requerido cuando la organización, la unidad productiva, el departamento o el grupo titubea, padece una crisis de

identidad/valores ó da muestras de desviación de su cometido; entonces, el liderazgo debería solidificarse, adaptar su estado de forma que los miembros puedan clavar en él los crampones y seguir caminando en un terreno sólido.

La solidez debe entenderse como la capacidad de influir en positivo cuando surgen las dudas o flaquean las fuerzas, incluso cuando es preciso "cargar" eventualmente con la responsabilidad que supone sobrellevar el peso de un proyecto o encaminar un grupo hacia un horizonte concreto.

Existen infinidad de situaciones organizativas en las que un líder/ facilitador debe asumir este estado hasta que las condiciones organizativas, de proyecto o emocionales del grupo en el que opera le permitan adoptar otro estado.

No se debe confundir la adopción de la forma sólida, con un estilo de liderazgo rocoso, infranqueable, por lo tanto incuestionable, sino en la capacidad de un líder 2.0 de hacer predominar una serie de características asociadas a la solidez en su vertiente constructiva y que tiene como principal cometido, superar una situación concreta para a continuación, adoptar otro estado no sólido.

Liderazgo H₂O Líquido:

Quizás el estado que debería encontrarse con mayor frecuencia en el nuevo marco organizativo hacia el que nos dirigimos o en el que quizás se encuentran ya muchos espacios productivos.

Un liderazgo líquido, es, efectivamente, un liderazgo distribuido; al igual que el agua líquida siempre encuentra vías de escape, el liderazgo en estado líquido debe filtrarse por todos los rincones y recovecos de la organización. Individuos, grupos o proyectos en situaciones de renovación, creación, dinamización, producción, reinención o innovación precisan un liderazgo que se filtre y cale, que permeabilice todas las capas y empape a los integrantes de la estructura.

La mayoría de situaciones organizativas hoy, deberían contar con un liderazgo en este estado, cuya liquidez permita impregnar valores como emprendimiento, cooperación, interconexión y participación.

Liderazgo H₂O Gaseoso:

Y, aunque pudiera parecer una contradicción, entiendo que el liderazgo tiene que tener la capacidad de evaporarse, de pasar del estado líquido

al estado gaseoso. Superados los momentos en los que se requiere un liderazgo sólido, y, una vez empapada la organización cuando el momento lo requiera merced a un liderazgo líquido, muy fluido, de baja densidad, será presumiblemente momento de que se produzca su evaporación.

Adoptar un estado gaseoso, sin embargo no implica la desaparición del liderazgo 2.0, al contrario, se trata de que este adopte su estado más sublime, ya que podrá respirarse en el ambiente sin notar su presencia física. Es el liderazgo 2.0-vaporizado, el que se inspira sin estar presente o percibirse a simple vista. Es la manifestación más palpable de que el liderazgo líquido ha cumplido su cometido y la organización no requiere más que inhalarlo de manera natural.

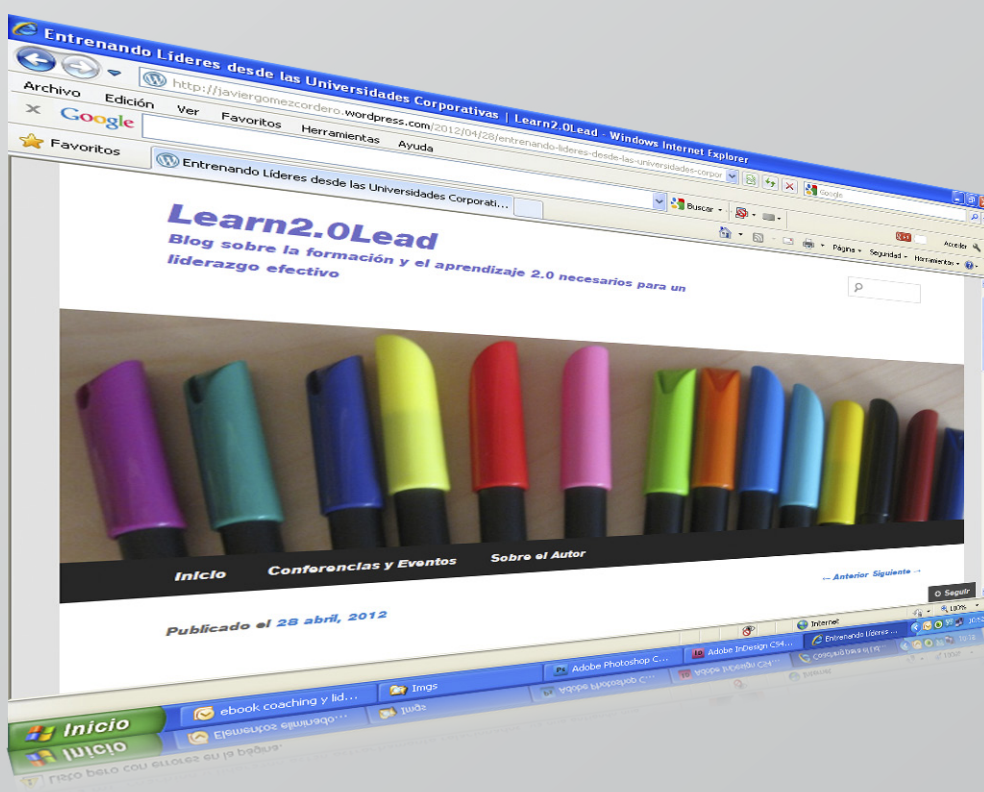
Presumiblemente solo organizaciones o individuos que hayan sido permeabilizados durante un tiempo razonable por un liderazgo 2.0 en su estado líquido estarán en disposición de que esté pueda desaparecer circunstancialmente, quedando latente, vaporizado en el ambiente, hasta que, de nuevo, las circunstancias organizativas, siempre cambiantes, requieran la adopción de otro estado, líquido o sólido. Y, en esa maleabilidad radica precisamente la mayor dificultad de este liderazgo evolucionado, al que nos referimos como 2.0, en su capacidad para acentuar circunstancialmente determinados comportamientos de su portfolio, de forma eventual, sin perder su esencia y manteniendo la totalidad de sus características, balanceándose y migrando de un estado a otro.

TÍTULO: Entrenando Líderes desde las Universidades Corporativas

<http://javiergomezcordero.wordpress.com/2012/04/28/entrenando-lideres-desde-las-universidades-corporativas>

AUTOR: Javier Gómez Cordero

BLOG: Learn2.oLead



Hace ya más de quince años que empecé a ver con asiduidad el término coaching ligado a la formación y el desarrollo de profesionales. Y han sido muchos los modelos utilizados para su aplicación, los organismos certificadores y los alcances que ha tenido.

Pero ha sido más recientemente cuando el coaching se ha asentado en los portfolios de las Universidades Corporativas como metodología para la formación de líderes.

Aprovechando el expertise y el know-how de los directores con mejor desempeño y capacidades competenciales, las Universidades Corporativas deben gestionar de forma integral y centralizada, programas internos de

coaching para los futuros líderes.

La organización, a través de su Universidad Corporativa, ha de sponsorizar la cultura del desarrollo como una de las funciones del coach, con una clara orientación al negocio.

A su vez, las Universidades Corporativas se sirven de una cultura de coaching para integrarla en procesos vitales de desarrollo de colectivos clave, planes de sucesión, gestión del conocimiento, planes de carrera, sin olvidar los aspectos motivacionales (ligado a productividad) y a su contribución en políticas de compensación. Cumplen, además, con su rol de pilotar, gestionar, impulsar y evaluar el proceso.

Para el coachee (participante en el programa y futuro líder) se convierte en una oportunidad de desarrollo (personal y profesional) que incide directamente en su empleabilidad y en sus posibilidades de promoción. Además, toma conciencia de la importancia de desarrollar a su vez a sus colaboradores (otros pools de talento), con lo que se consigue que el modelo Líder-Coach se retroalimente y que la cultura de coaching se asiente.

La organización sale beneficiada en términos de éxitos de negocio. Es la Universidad Corporativa la que tiene que integrar el proceso en la estrategia, contribuyendo a la sostenibilidad del negocio a medio-largo plazo y a la consecución de los objetivos.

Un aspecto más de la contribución de las Universidades Corporativas a la estrategia del negocio.

TÍTULO: Coaching, Liderazgo y Familia

<http://orienta20.blogspot.com.es/2012/04/coaching-liderazgo-y-familia.html>

AUTOR: Germán Diz Gil

BLOG: Orienta 2.0



En los últimos años hemos experimentado una importante crisis de liderazgo en la familia. Los métodos coercitivos, las amenazas y sobre todo los castigos físicos han perdido su sentido a día de hoy. Ahora se predica el diálogo con los hijos frente a la imposición de antaño, y pese a que casi nadie pone en duda que hemos avanzado dejando atrás aquellos métodos lo cierto es que muchos niños parecen carecer de los valores y la implicación que tuvieron sus padres décadas atrás. ¿Que ha pasado entonces? Muy posiblemente sea falta de liderazgo en la familia.

Soy de los que piensan que el liderazgo en la empresa por parte de los jefes ha de ser visto de la misma forma que se plantea el tema del liderazgo en la familia. Y es que existen muchas semejanzas. Partiendo de la base de que liderazgo es influencia, si los hijos tienen una serie de tareas por hacer, no basta con decirles que esa son sus obligaciones y que hasta que

no las acaben no salen, hay que hacerles ver tanto los motivos como las consecuencias de realizar bien las que son sus tareas, y tratar de que las sientan suyas. Con los empleados pasa exactamente lo mismo, hay que lograr que los subordinados se comprometan realmente a hacer su trabajo con gusto, convencidos de que es lo mejor, en un contexto de confianza mutua y no porque simplemente se les haya dicho que eso es lo que tienen que hacer.

El apoyo incondicional es vital, tanto para los hijos como para los subordinados. Ciertamente podrá equivocarse y tendrá que aceptar las consecuencias de su error, pero la confianza que ponemos en él antes de realizar la tarea encomendada tiene que ser siempre incondicional, y no puesta en duda su valía antes de que realicen la tarea. Por eso es él y no otro a quien se la encomendamos.

Por otro lado, en ambos casos, familia y empresa, la clave está en predicar con el ejemplo, ya que nadie podrá ser un buen líder si pide a su equipo que no haga tal cosa porque perjudicaría a la empresa, y luego le ven a él haciendo precisamente lo que prohíbe. Como ya se dijo antes no hay que pretender coaccionar ni castigar, hay que influir en las personas. Esto tiene un sentido mucho más profundo de lo que parece, porque según nos hayamos educado en la familia, más tolerantes seremos respecto al castigo y la coacción, y hasta es posible que lo justifiquemos. Diversos estudios han demostrado esto último, y añaden además que si promovemos el diálogo en la familia, estaremos más abiertos a hacer lo mismo en el mundo laboral. Por tanto según el camino que tomemos podremos ser un jefe, o un padre siguiendo el símil. Pero nunca un líder.

Por último, no hay que olvidar que los líderes también se equivocan. Si sientes que te has equivocado, tranquilo, todos lo hacemos. Acepta tu error, habla con tus hijos o tus subordinados y muestrales que has errado, que vas a cambiar porque quieres mejorar. Si quieres que tus subordinados actúen de igual forma, predicar con el ejemplo se hace necesario, y te hace pasar de ser visto como jefe a serlo como líder.

Si por el contrario piensas que no has fallado en nada, ni como padre ni como jefe, que no sea el orgullo el que te impida reconocer que todos alguna vez fallamos. Y reconocerlo es el primer paso para ser ese buen líder que predica con el ejemplo que quiere de sus subordinados.

Como broche final, no hay que olvidar tampoco que un buen líder se forma en la familia. Por tanto, si seguimos estos principios básicos ya no solo en la empresa sino también con nuestros hijos, estaremos favoreciendo las circunstancias para que los niños de ahora sean los líderes adultos del mañana. Y si aún no somos padres y los llevamos a la práctica en la empresa, muy probablemente estaremos preparándonos para ser buenos padres en el futuro.

TÍTULO: Pasión y devoción: tu primer entrenador

<http://basketandtalent.com/2012/04/30/pasion-y-devocion-tu-primer-entrenador>

AUTOR: Alejandro Peña

BLOG: Basket and Talent



Otro frío y húmedo invierno en Asturias a finales del siglo pasado. En la cancha de baloncesto diez chavales practican algo parecido a un partido. El fuerte granizo no deja entrar en calor a los jugadores, y las camisetas de tirantes no protegen de las bajas temperaturas. El árbitro con un chubasquero verde chillón, y nuestro entrenador con el legendario anorak azul marca Kappa. Los jugadores reservas con un enorme plástico para resguardarse de la tormenta, y sus padres a refugio mirando el reloj rezando para que no se produzca un empate y se prolongue el partido. Con este panorama tan alentador, aparece empapado nuestro coach jefe cargado de botellas de té caliente y comienza a repartirlas entre los chicos de ambos equipos. No recuerdo el resultado final. En mi memoria selectiva sólo queda nuestro entrenador principal, entrado en años y en kilos, como si fuera Papá Noel, compartiendo el caldeado líquido entre árbitros, entrenadores, padres y animadores.

¿Qué conduce a los entrenadores a perder su tiempo en la formación de niños y adolescentes de forma altruista? ¿Cual es su motivación personal cuando suelen estar mal pagados y peor considerados? ¿Cual es su fuerza interior para pasar horas repitiendo ejercicios monótonos y rutinarios con plena abnegación? Sólo una satisfacción íntima inmensa compensa toda esa dedicación: cuando un chaval realiza con talento un movimiento entrenado durante meses. Pero el mayor gozo se produce veinte años después, cuando te encuentras a ese mismo ex pupilo al que has perdido la pista, y constatas que todos los valores traspasados en sus primeros pasos en la vida, se traducen en una persona digna de haber perdido el tiempo con ella.

Pasión por un deporte llamado baloncesto. Devoción por la personas y generosidad para ofrecer todo lo que llevas dentro. Este es el único secreto. Y cuando años más tarde, desarrollas tu labor dentro de una organización empresarial, detectas en directivos, coaches y jefes conductas egocéntricas y mezquinas, te reafirmas de nuevo en esa formación iniciática, en ese entrenamiento vírgen de influencias nocivas, y en esas personas que te indicaron el camino a seguir en edades tempranas.

Pasión por tu profesión y devoción por las personas nos demuestra unos de los cocineros más entusiastas y carismáticos del momento. José Andrés, triunfando en USA y nacido el mismo año y en el mismo pueblo que yo. Y no busquéis los datos.

TÍTULO: 10 reflexiones de Coaching

<http://www.franciscoalcaide.com/2012/04/10-reflexiones-de-coaching.html>

AUTOR: Francisco Alcaide Hernández

BLOG: Francisco Alcaide Hernández



10 reflexiones de Coaching

El presente post forma parte de un conjunto de artículos que serán elegidos para la elaboración de un Ebook sobre Coaching (#ebookcoaching) con motivo de la celebración del Congreso Nacional de Coaching y Liderazgo que tendrá lugar próximamente los días 25 y 26 de mayo en Barcelona. En esta iniciativa participa el Observatorio de la Blogosfera de Recursos Humanos (@blogosferarrhh), capitaneado por la consultora Tatum. Puedes ver las Bases en el siguiente link (hasta día 30/04).

Aquí van 10 reflexiones breves en torno al Coaching:

1. El Coaching tiene que ver con la Credibilidad. Para ser coach no basta tener un Master en Coaching. Para ser coach hay que tener, sobre todo, experiencia de vida. El actor Robert Redford, en El legado de la sabiduría,

señala: “La sabiduría tiene que ver con las experiencias, y es deseable que éstas incluyan la asunción de algunos riesgos. De joven, era mal estudiante y acabaron por expulsarme de la universidad. Me marché a Europa y viví una vida bohemia sin un centavo; ahí fue donde empezó mi verdadera educación”. Es imposible hacer un proceso de acompañamiento sólido y válido si uno habla sólo desde la teoría, de lo que ha leído. La formación ayuda, desde luego, pero adolece de credibilidad si no está avalada por las vivencias personales.

2. El Coaching tiene que ver con la Confianza. Cualquier relación humana, ya sea profesional, de amistad, de pareja o de coaching, se basa en una buena comunicación. Una comunicación deficiente arruina cualquier relación humana. Pero para que exista un buen nivel de comunicación hay un requisito previo: confianza; confianza para que el otro se abra, pueda hablar sin sentirse juzgado, pueda expresarse sin temor a que las indiscreciones le traicionen... La confianza es lo que permite el intercambio de intimidades, sobre todo, de aquellas aristas de nuestra personalidad que menos nos gustan. Y conviene no olvidar que la confianza se cuece a fuego lento, no es algo que se construya de un día para otro, requiere paciencia.

3. El Coaching tiene que ver con el Humanismo. Es muy complicado hacer un proceso de coaching auténtico si la relación se basa simplemente en un mero acuerdo mercantil. El coaching no puede ser sólo un negocio, tiene que ir más allá. El coach cree en la grandeza del ser humano y en su impacto directo, en su entorno más cercano, e indirecto, en el resto de la sociedad. Como decía la Madre Teresa de Calcuta: “A veces sentimos que lo que hacemos es tan solo una gota en el mar, pero el mar sería menos si le faltara esa gota”. Muchas veces buscamos grandes cambios cuando de lo que se trata es de ir dando pequeños pasos, que en el día a día pueden parecer insignificantes, pero con la claridad que da la distancia suponen un avance notable.

4. El Coaching tiene que ver con la Humildad. En todo lo que tenga que ver con personas hay un aspecto fundamental: vocación de servicio, y eso requiere una gran humildad. Si el coach brilla más que el coachee hay algo que no cuadra. Es uno de los peligros del coaching: el exceso protagonismo de una de las partes. Alejandro Jodorowsky (@alejodorowsky) apunta en Cabaret místico: “El trabajo de curación exige una delicadeza extrema. No es una ocupación que permita exaltar el Yo personal del que cura, ni pulir su celebridad y renombre. Cuando se quiere sanar a alguien hay que hacerlo con todo el respeto, intervenir discretamente y jamás obligarlo a recibir nuestro servicio”. Palabras aplicables al coaching.

5. El Coaching tiene que ver con la Honestidad. Los procesos de coaching

más complicados son aquellos en los que el directivo (coachee) adopta una postura de total incredulidad. Aborda el proceso pero sin creer en él y en lo que representa, que no es más que llegar a conocer la realidad de sí mismo para plantear una mejora y que esa actitud repercute positivamente entre las personas que le rodean para que se desarrollen. Además, en muchos casos, en este tipo de directivos se dan comportamientos divergentes entre lo que dicen que va a hacer (palabras) y lo que realmente hacen (hechos).

6. El Coaching tiene que ver con la Generosidad. Cualquier coach que merezca ese título trabaja para ser prescindible, porque entonces habrá cumplido su papel oportunamente. A medida que el proceso avanza, el coach va dando poco pasos al costado para que el coachee camine por sí solo sin necesidad de apoyos. MacGregor Burns en Leadership escribe: "Sé que me tengo que ir, porque esta experiencia no habrá cuajado hasta que pueda funcionar sin mí". Las dependencias emocionales son tremendamente dañinas en los procesos de crecimiento y desarrollo personal.

7. El Coaching tiene que ver con la Sensibilidad. Sensibilidad es la habilidad para ver lo que no se ve; la sutileza para leer entre líneas; la facilidad para captar lo no evidente; el olfato para darse cuenta de lo no explícito. Como hemos dicho en más de una ocasión, escuchar no es oír lo que otra persona dice sino descifrar lo que realmente quiere y necesita. A veces las palabras poco tienen que ver con las verdaderas causas de ciertas actitudes y comportamientos. La capacidad de observación es esencial para ascultar la realidad con precisión. Un buen coach sabe ver más allá de las apariencias externas.

8. El Coaching tiene que ver con la Optimismo. Todo proceso de mejora exige adoptar una actitud positiva para no venirse abajo cuando las recaídas y dudas, que son inevitables, aparezcan por el camino. A veces hay que dar 5 pasos y retroceder 2 para avanzar 3. Los procesos de cambio no son una línea recta y los momentos de debilidad siempre existen. Al mismo tiempo es importante celebrar cada pequeño logro que sirva de estímulo para seguir avanzando y luchando por nuevas metas. No se siembra hoy y se recoge mañana, sino que entre uno y otro periodo hay fases de sequía. Insuflar ánimo, ilusión y entusiasmo, son aspectos fundamentales para que los frutos vayan surgiendo.

9. El Coaching tiene que ver con la Exigencia. "Todo lo que deseas está fuera de tu zona de confort", nos recuerda Robert Allen; por ello, la disciplina es uno de los factores más determinantes del éxito. Básicamente todo se resume en saber lo que hay que hacer y hacerlo. La gente suele fallar en la segunda parte de la ecuación. La motivación es lo que te anima

a empezar, pero son los hábitos los que te mantienen firme en el camino. Y los hábitos se construyen por repetición. A fuerza de realizar una y otra vez una tarea se va interiorizando y filtrando al inconsciente. Un coach es cercano, pero también exigente. Sabe que nada grande se hace sin (mucho) esfuerzo.

10. El Coaching tiene que ver con los Resultados. El éxito no está en saber sino en hacer. El éxito no está en conocer el camino sino en recorrerlo. Lo importante no es lo que piensas, ni lo que dices, ni lo que planeas, sino lo que haces. Sin resultados no hay liderazgo. Hay que leer, hay que reflexionar, hay que intercambiar impresiones... pero luego hay que pasar a la acción. Y pasar a la acción a pesar de las dudas, de los miedos, de las incertidumbres, de los fracasos: "Vivir es siempre reponerse, sobreponerse. Esperar a encontrarse muy bien para hacer algo es garantizar la inacción" (Ángel Gabilondo).

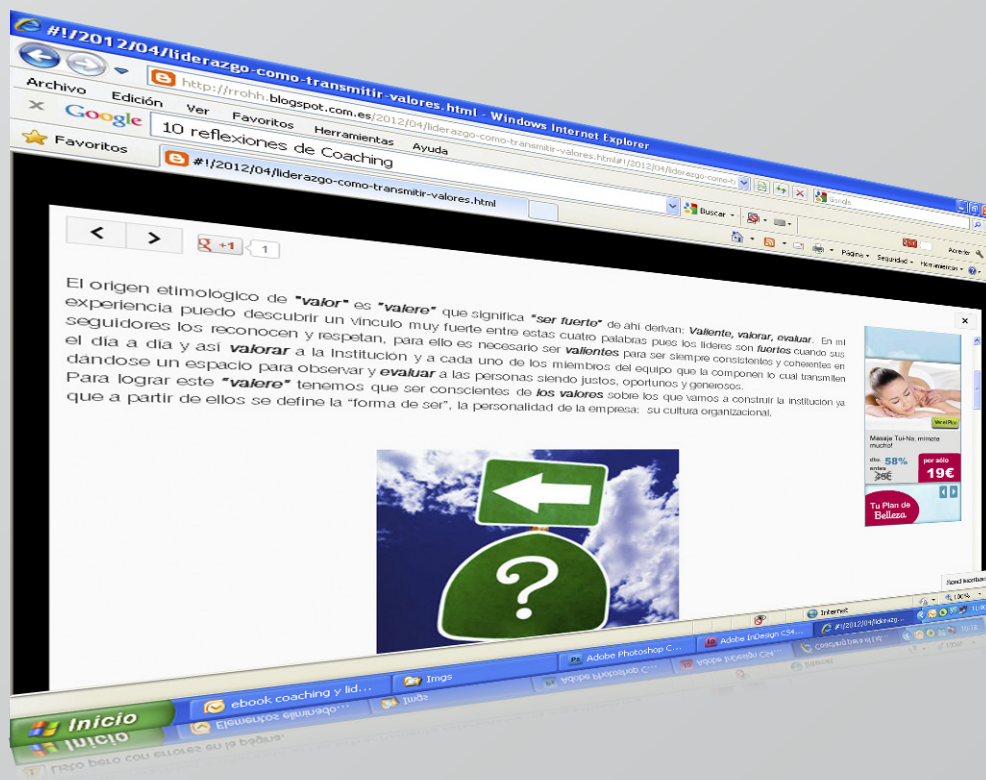
El coaching, cuando se está en buenas manos, es una metodología con un gran poder transformador. Como dice John Whitmore: "El coaching no se centra en los errores pasados sino en las posibilidades futuras". Dentro de cada ser humano existe un potencial infinito en estado latente a la espera de ser liberado. Quien encuentra un buen coach ha encontrado lo mejor para el despliegue de sus potencialidades. Muchos límites no son sino creencias incrustadas en lo más hondo de nuestro inconsciente que nos impiden dar lo mejor de nosotros y que producen muchas frustraciones. Todos tenemos creencias limitantes, por eso, como apuntaba Sócrates, "todos debemos buscar un maestro, pues lo necesitamos".

TÍTULO: Liderazgo: ¿Cómo transmitir Valores?

<http://rrohh.blogspot.com.es/2012/04/liderazgo-como-transmitir-valores.html#!/2012/04/liderazgo-como-transmitir-valores.html>

AUTOR: Rossina Castagnola

BLOG: Recursos o HUMANOS?



El origen etimológico de “valor” es “valere” que significa “ser fuerte” de ahí derivan: Valiente, valorar, evaluar. En mi experiencia puedo descubrir un vínculo muy fuerte entre estas cuatro palabras pues los líderes son fuertes cuando sus seguidores los reconocen y respetan, para ello es necesario ser valientes para ser siempre consistentes y coherentes en el día a día y así valorar a la Institución y a cada uno de los miembros del equipo que la componen lo cual transmiten dándose un espacio para observar y evaluar a las personas siendo justos, oportunos y generosos.

Para lograr este “valere” tenemos que ser conscientes de los valores sobre los que vamos a construir la institución ya que a partir de ellos se define la “forma de ser”, la personalidad de la empresa: su cultura organizacional. En este contexto el rol del Líder es clave en la transmisión de los valores

pues es quien, a través el ejemplo, los vive y así los transmite de generación en generación. Aquí algunos aspectos que debemos de tener en cuenta:

¿CONOZCO LOS VALORES DE MI EMPRESA?

- El líder debe conocer los valores que la organización ha definido como pilares para el logro de su Misión y Visión ya que a partir de ellos se priorizan las decisiones de la empresa y todas las acciones para el logro de sus metas
- Si tu empresa no tiene una declaración de valores, es momento que asumas el liderazgo e impulses que se haga el ejercicio de definición con los directivos a cargo.
- Si esta declaración se dilata mucho, es recomendable que tengas una conversación profunda con tu jefe directo para que juntos definan los valores prioritarios existentes y puedan establecer los conceptos de cada uno, de esta manera podrás "alinear" este entendimiento para poder interiorizarlo y vivirlo con tu equipo.

¿CÓMO DIFUNDO LOS VALORES DE MI EMPRESA?

- Generando credibilidad: a través de nuestro propio ejemplo vamos a difundir los valores de la empresa, siendo consistentes entre lo que ofrecemos y hacemos, lo que decimos y como actuamos.
- Un error frecuente es dar por hecho que los valores son conocidos y no necesariamente es así.
- Un ejercicio muy valioso es reunirte con tu equipo y profundizar en cada uno de los valores de la empresa y su significado, puedes apoyarte de una dinamica, pizarra, papelografos, etc.
- Abrir un espacio de conversación donde cada uno brinde ejemplos de cómo se vive dicho valor en la empresa de acuerdo a su percepción y como pueden mejorarlo.
- Puedes armar una campaña interna de comunicación ya sea en la empresa o en tu area. Se pueden usar los canales ya existentes o crear nuevos, por ejemplo: mail, un grupo en facebook, murales, folletos, boletines, protectores de pantalla, afiches, post it, etc. usar la creatividad del equipo es valioso! Recuerda que estas son herramientas complementarias, de nada sirve publicarlos si no se viven en el día a día.

¿CÓMO IMPACTAN LOS VALORES EN LOS RESULTADOS?

- Los Valores son los pilares sobre los que se construye la Misión y la Visión de nuestra empresa, por ende estos cimientos nos impulsan a la definición de la estrategia, el logro de las metas y al impacto positivo de la organización en la sociedad.
- Al vivir los valores los transmitimos a nuestros clientes generando cercanía y fidelización en nuestra relación con ellos, dando un valor diferencial a nuestra calidad de servicio.
- Impacta en la imagen y credibilidad de la empresa y por ende en los

resultados.

- El Clima laboral se ve favorecido pues todos se alinean con estos principios que definen las formas de actuar en la empresa y ayuda al líder a tomar acciones correctivas oportunamente.
- Se destaca la importancia del respeto al medio ambiente y a generar una conciencia social y medioambiental en la empresa y sus miembros.
- Nos impulsa a ser eficientes y administrar racionalmente los recursos asignados sin excesos ni derroches.
- Vivir los valores nos humaniza y hace que nuestro trabajo sea trascendente y ello nos llena de orgullo y compromiso por nuestra institución.

¿QUÉ HAGO PARA MANTENERLOS VIVOS?

- A través del reconocimiento se refuerza el comportamiento positivo en los colaboradores que viven y aplican los valores en su desempeño. El reconocimiento ayuda al líder a generar un efecto multiplicador.
- Otra herramienta que nos ayuda es la evaluación del desempeño en el aspecto cualitativo donde como líderes debemos reforzar en el colaborador la forma de vivir los valores.
- Mantener las reuniones periódicas de equipo para profundizar los valores.
- El proceso de inducción al área es valioso. Cada vez que algún nuevo colaborador se incorpora al equipo debes asegurarte que tenga un conocimiento profundo del tema.
- Apoyarte en Juegos, concursos, dinámicas dentro o fuera de oficina son muy valiosas. Hacerlo divertido lo hace fácil y es una manera de conectar y reforzar el compromiso con tu equipo!

EL VALOR DEL JUEGO EN EL COACHING

Berta Iglesias

“En el hombre auténtico siempre hay un niño que quiere jugar” (Nietzsche)

El taller **“Coaching por valores a través del juego”**, impartido por **David Alonso (Desperta’t)** en el **II Congreso Nacional de Coaching y Liderazgo**, consistió en tratar los valores en procesos de coaching a través de un juego. La herramienta presentada fue el juego **“El Valor de los Valores”**, desarrollado por Simon Dolan y Avishai Landau. Es un juego de cartas que ayuda a ser consciente de los propios valores. Parte de compartir y no de competir, es para todas las edades, y para formatos tanto individuales, de pareja y de equipos.

La primera parte del juego consiste en escoger los propios valores jugando a cartas. Cada carta representa un valor y el jugador se puede quedar con la carta con la que se identifica, así como descartarla, acompañado de una reflexión.

La segunda parte del juego es el trabajo posterior a la partida de cartas. Se trata de priorizar los valores elegidos; evaluar la satisfacción actual de cada valor, así como evaluar la satisfacción deseada; ver la proporción de los valores elegidos dentro el **Modelo Triaxial** (valores ético-sociales, valores económico-prácticos y valores emocionales); y por último, marcar un plan de acción.

¿Para qué ser conscientes de los propios valores?

Cuando una persona actúa acorde con sus valores se siente coherente. Pero a veces las personas no nos paramos a pensar en cuáles son los propios valores. En los coachees o equipo de coachees es importante alinear sus objetivos con sus valores, ya que los valores son la energía que alimenta las acciones para conseguir sus metas.

Cada carta del juego tiene escrito un valor. Se ha de tener en cuenta que **“los valores no son más que palabras, pero resultan muy poderosos cuando se trasladan a la acción real”**, (Simon Dolan). Más que el nombre del valor, lo relevante es cuando se sienten. Así pues, cada carta del juego representa la vivencia de un valor. En el juego, podemos jugar con todos los valores excepto uno: **la confianza***. Es el valor en mayúsculas de los juegos donde se comparte.

Esto me lleva a reflexionar sobre qué valores nos aporta el juego. Jugar nos conecta con el niño que hemos sido, nos sitúa en el ser naturales, espontáneos, y lejos de la seriedad y de las formalidades. También conlleva implicación y motivación en el juego, ningún participante se quiere quedar fuera de la partida. Así como, el seguimiento de los acuerdos del juego (de las normas). Sacamos lo mejor de nosotros mismos para aportarlo en el juego dentro de un marco de disfrute ya que, aunque el juego en aquel momento es lo más importante para nosotros, no perdemos nada. Y es que en un juego de compartir no perdemos nada, siempre nos llevamos algo, como mínimo el buen rato que hemos pasado.

Una situación donde se comparte es el coaching: el coachee se abre al coach. El juego llevado al coaching permite que, de manera inconsciente y espontánea, emane esta apertura y confianza. El coachee, sin darse cuenta, empieza a hablar de cosas importantes para él. En conclusión, el juego en el coaching propicia que el coachee sea auténtico desde el circuito cerebral del disfrute**.

* Conferencia dedicada a la Confianza: **“El valor que lo cambia todo; la Confianza”**, impartida por **Rosa M^a Ollé y Hernán Cerna (Coaching Corporation)**.

** Circuito del placer citado por Juan Carlos Cubeiro a la conferencia **“El ruido en torno a los valores: excusas, creencias y hábitos arraigados”**.

Ponente: [David Alonso](#)

“Soy una persona que se dedica a enseñar a emprender”. Maria Batet inició así su conferencia sobre el valor de emprender. Felicitó el lema del congreso “Crecer en valores” porque le invitaba a hablar de muchas de las cosas que quería transmitirnos.

Sobre la definición del término “**Emprender**” se preguntó de dónde viene, teniendo en cuenta que es una palabra que últimamente escuchamos mucho. Tanto, que puede parecer que está de moda y desgastarse. Comentó que la definición de la que parte, tiene una doble aplicación desde el coaching: es aplicable en el rol del coach y lo es en el rol emprendedor que ejercen la mayoría de los coaches.

“**Emprender**”, es un concepto que definió tomando la siguiente frase como punto de partida: “*La muerte da sentido a la vida*”, a lo que ella añadió que “*El paro da sentido a emprender*”. Puede ser moda pero ahora es una necesidad. Su definición partió de este paradigma.

En su modo de entender el término emprender, los valores tienen un espacio preminente. Y por ello nos citó a Zygmunt Bauman: En esos tiempos líquidos hemos de darnos tiempo para hablar de valores. Hablar de valores es releer a los sabios. Walter Riso, en su libro “*El camino de los sabios*” difunde las ideas más relevantes de los pensadores clásicos como Sócrates, Epicuro, Diógenes i Epicteto, los cuales buscaban saber vivir y a la vez tener una vida coherente con las ideas que predicaban.

Para hablarnos de cómo iniciar el paso de emprender no expuso su caso: Después de estudiar magisterio dirigió un vivero de empresas durante más de veinte años. Al cabo del tiempo, decidió emprender su propio negocio y desde entonces se dedica a enseñar a emprender. Crea materiales y metodología para ese fin. Son materiales que salen de ver que es lo que une a la mayoría de emprendedores.

Nos dijo que emprender **es tener muelles en los pies** y ganas de tirar algo adelante. Cualquier proyecto que se quiera emprender requiere de cuatro elementos imprescindibles:

- Un "voy a intentarlo".
- Una actitud.
- Ideas.
- Y proyecto.

Eso es emprender.

María nos explicó como entendía esos pilares del hecho de emprender:

Víctor Koppers, a quién definió como un ilusionista de la actitud, plantea el "efecto actitud". Efecto que se mueve a partir de tres motores:

- **La automotivación:** "Reconocer lo bueno que ya tenemos en nuestra vida es la base de la abundancia" (Eckhart Tolle). No esperar que sea la situación exterior la que nos mueva. Plantearnos qué nos gustaría hacer. Nosotros somos parte de la solución. Es poner el control en nosotros mismos.
- **El Entusiasmo:** "Los años arrugan la piel, pero renunciar al entusiasmo arruga el alma" (Albert Schweitzer). José Antonio Marina en un reciente artículo de la Vanguardia titulado Entusiasmo, dijo que esa palabra en su raíz significa estar tocado por los dioses El entusiasmo nos ayuda a mejorar la actitud.
- **Proactividad:** "Quién quiere hacer algo encuentra un medio quién no quiere hacer nada encuentra una excusa" Proverbio árabe. Ser proactivo es dar los pasos para alcanzar los objetivos.

Marc Vidal dice sobre emprender: Poco o nada tiene que ver lo innato o lo aprendido. Normalmente tiene que ver con lo deseado.

Emprender es también la experiencia de descubrir mil escenarios en cada cosa y en cada concepto.

Otro componente básico de la creación de un proyecto, viene de la creatividad: Franc Ponti, un experto en el tema de la creatividad, dice que alegrar la mente es una de las claves esenciales del trabajo creativo. Sin alegría, sin optimismo, no hay fuerza creativa".

Para crear hay que dedicar tiempo a explorar, más que a explotar, pensar de forma provocativa, desafiar los convencionalismos: ¿"Y sí?" ¿"Por qué no?" El azar es un gran aliado de la creatividad. El azar nos lleva a provocar. Provocar a través del azar: surgen muchas cosas. También se necesita tener la mente abierta: estar dispuesto a conocer cosas nuevas,

emocionarse, utilizar técnicas de creatividad: hay muchas técnicas para aumentar nuestra creatividad como por ejemplo las que se explican en *"Thinker Toys"* de Michael Michalko, un libro en el que hay ejercicios para la desarrollar la creatividad y ser más creativo.

Hay otra actitud importante que es **cooperar**. A veces nos da miedo a que nos copien y nos cerramos pero cooperar es altamente positivo. Desde la cooperación se construye mucho conocimiento, se crea más.

Hay que perder el miedo a equivocarse: nos equivocamos pero no pasa nada. Eso es muy importante en los niños.

Sobre **el Proyecto**, María nos habló de la importancia de planificar un objetivo, de preveerlo, de convencer, de comunicar y seducir. Esos dos últimos verbos son claves para emprender y para la vida. Son las herramientas para convencer. Así lo explica Guy Kawasaki en su libro *"El arte de empezar"*.

Las ideas por sí solas, si no empezamos, no nos sirven. emprender nos impulsa, es un verbo en positivo.

Cuando se emprende es muy importante tener una **red de contactos**. Hay que trabajar esa red y aumentarla: cada mes necesitamos un contacto nuevo en nuestra agenda. Igual que hemos de cuidar y mimar de forma especial nuestro **Plan de inversión personal**: el currículum debe ampliarse cada mes, no puede estancarse.

También nos propuso que nos acostumbráramos a **escribir** como una forma de ordenar nuestras ideas pero también como una forma de posicionarnos. Para ello son imprescindibles los blogs, las redes sociales y todos los canales de difusión que tengamos a nuestro alcance.

Posteriormente, la conferencia se centró en el tema de los **valores**. Los definió tal como lo hace Francesc Torralba en el libro: *"El valor d'emprendre. El futur és d'ells"*, que escribió junto a María:

- ***"Los Valores son cualidades que hacen a las personas deseables. Es un horizonte de referencia, siempre podemos crecer en determinados valores, son una forma de vivir, de trabajar de interactuar, es fuerza que nos impulsa, mueve corazón y mente. Se expresan en las formas de vida, en los estilos de trabajo"***.
- Los Valores que María y Francesc trabajan en su libro y que relacionan directamente con el hecho de emprender son la audacia, la responsabilidad, la humildad, el compromiso, la constancia, la

competencia, la solidaridad, la creatividad, el "seny", la resiliencia, la seducción, el respeto, el entusiasmo, el esfuerzo y la confianza.

Destacó la importancia de la seducción "para convencer, para mostrarse convencido". Podemos convencer si estamos convencidos.

Habló de la competencia entendida como ser competente en lo que hacemos, con nosotros mismos.

Se aprende mucho de los valores y de los no valores. Los contravalores enseñan mucho al emprendedor.

Para cerrar la conferencia, María nos enseñó un juego de cartas como metáfora de las cartas que la vida nos da para "jugarla" y nos dijo cuáles eran las suya :

- "Es necesario enseñar a emprender desde las habilidades pero sobretodo desde los valores."
- Cuando existe proyecto existe motivo, existe objetivo, existe lucha.
- Comerse el elefante a trocitos. Persistencia.
- Emprender es un excelente antídoto contra la "victimitis".
- Emprender es una forma de construir el futuro.
- Es un gran estímulo para la curiosidad.
- Fomenta el optimismo.
- Aumenta la autoestima.
- Fomenta la humildad, porque implica reconocer límites.
- El país lo necesita y el momento lo reclama.

La conferencia terminó aquí. Los que tuvimos la suerte de escucharla nos fuimos de allí más optimistas, más sabios y por consiguiente más felices. Gracias María y mucha suerte.

Ponente: [María Batet](#)

EL VALOR DE ESCUCHAR NUESTRO CUERPO

Francesc Corbella

Son las cuatro de la tarde de un sábado de primavera. Después de una apetecible comida y café en una terraza cercana al congreso, charlando con colegas de profesión venidos de todas partes de España, toca asistir a un taller que, personalmente, tenía marcado en rojo en el calendario del fin de semana. Bajo el título “El Valor de escuchar nuestro cuerpo” el Fisioterapeuta y Coach, Alex Fiol, se propone introducirnos en la interesante escucha del lenguaje no-verbal del cliente como herramienta para comprender y conocer los pensamientos e inquietudes que la persona siente, pero no es capaz de expresar en palabras.

Como coach, desde el inicio siempre he estado atento a entrenar mi escucha activa; aquella escucha atenta y sincera de lo que el coachee nos expresa. “No se trata de oír, sino de escuchar”, nos repetían nuestros formadores en múltiples ocasiones. Sin embargo, a veces escuchar no consiste solo en estar atento a lo que dice, sino también a lo que no dice. Escuchar con los oídos, pero también con los ojos y con el corazón.

A lo largo del taller, Alex nos insiste en la necesidad de ver a la persona, su postura, su gesticulación, etc. Insiste en que a veces el lenguaje verbal y el no-verbal de las personas es incongruente. Así, por ejemplo, una persona puede decir “No, no quiero hablar de esto” a la vez que asiente con la cabeza. Este tipo de incongruencias, que vistos desde fuera pueden parecer incluso cómicas, se dan frecuentemente en las conversaciones en un proceso de coaching. Pero para poder verlo y que no pasen desapercibidas, hay que fijarse en ellas y tomar consciencia de lo que nuestros ojos acaban de ver.

Después de unos minutos de explicación por parte de Alex, empezamos un ejercicio práctico de observación, en grupos pequeños, donde dos personas simulan un role-playing de coaching y el resto observan el lenguaje no-verbal del coachee. Las conclusiones fueron sorprendentes, ya que observar un proceso desde fuera, atendiendo a la expresividad física, permite aflorar multitud de detalles que no percibes cuando estás escuchando.

En un abrir y cerrar de ojos habían transcurrido dos horas. Estaba muy contento de haber resistido la tentación de quedarme en la terraza del restaurante charlando con otros Coaches, pues ante mí se acababa de abrir

una ventana de conocimiento de la que apenas podía entrever una parte de los beneficios que aportaría a mi praxis.

Ciertamente, el lenguaje no-verbal habla. A veces incluso te grita. Pero solo a base de práctica y experiencia seremos capaces de escucharlo y entender lo que nos dice. ¡Gracias, Alex!

Ponente: [Alex Fiol](#)

¿Quién soy? ¿Por qué estoy aquí? ¿Qué estoy haciendo aquí?

Estas son las tres preguntas que se hacen cada día delante del espejo los alumnos de la escuela Sathalayam School (Pondicherry, India). A esta escuela, creada por el Doctor Claudio Satorre, fundador de la ONG JAL hace más de cuarenta años, acuden diariamente una treintena de niños estigmatizados y marginados por la lepra o alguna discapacidad, o mejor dicho por la pobreza y la incompreensión. En esta región de la India, la mayoría de niños con discapacidad psíquica son aniquilados o abandonados atados en algún lugar escondido.

Nos lo cuentan Montserrat Pérez y Neus Salvatella en la conferencia “El valor de la solidaridad” del II Congreso Nacional de Coaching y Liderazgo. Estas dos doctoras catalanas, en la actualidad presidenta y vicepresidenta respectivamente de JAL, nos hablan también del Cert India Hospital de Pondicherry. Por él, abandonaron la actividad profesional en nuestro país para liderar e inspirar con su ejemplo y generosidad a un pequeño grupo de voluntarios que, como ellas, dedican su vida a poner en práctica el valor de la solidaridad.

Y este es el uno de los ejes vertebradores de su ponencia. Sus ojos brillan cuando narran su actividad en la India mientras de fondo se suceden las imágenes: indumentarias de colores, miembros amputados, caricias de consuelo y miradas de gratitud. A continuación, con la serenidad que da vivir en congruencia con ellos, describen la esencia misma de los valores: aquello que realmente nos importa, que nos orienta como una brújula, que nos impele a la acción... aquello que da sentido y de lo que somos responsables. Sus ojos brillan de nuevo cuando el valor citado es la solidaridad.

Primero desgranar la solidaridad. Uno: compasión, padecer con, empatizar, ver a los demás con los ojos del corazón. Dos: reconocimiento, reconocer – conocer de nuevo– la dignidad del ser humano. Tres: universalidad, abrirnos al mundo.

Por fortuna, la lepra es una enfermedad difícilmente contagiable en la actualidad. La solidaridad, como el resto de los valores, es altamente

contagiosa. Los valores no se enseñan, se contagian! Y esto es lo que Neus y Montserrat hicieron: nos contagiaron. Qué paradoja! Dos doctoras que contagian... y que piden que no nos curemos.

Una fotografía capta una modesta placa en el Cert India Hospital: "Nadie tiene el derecho de ser feliz solo. El tesoro que te dejó es aquello que no hice y que deseaba hacer, y que tu deberías hacer tras mi muerte."

Y para acabar, como muestra de gratitud a Montserrat y a Neus, que además de médico es Coach, te propongo que respondas las tres preguntas, delante del espejo:

¿Quién soy? ¿Por qué estoy aquí? ¿Qué estoy haciendo aquí?
Si eres Coach y lo prefieres, puedes substituir el "¿Por qué?" por un "¿Para qué?"

Ponentes: [Montserrat Pérez](#) y [Neus Salvatella](#)

EL VALOR DEL ESFUERZO, ¿QUÉ PODRÍA APORTAR EL COACH EN LA ESCUELA?

Aleix Mercadé

Introducción

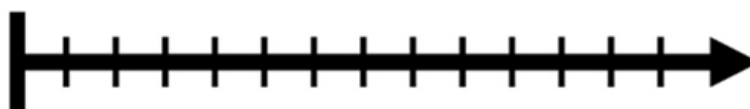
Con este artículo me gustaría establecer un puente entre el pasado *II Congreso Nacional de Coaching y Liderazgo*, que estuvo focalizado en los valores, y el futuro *III Congreso Nacional de Coaching y Liderazgo*, que estará focalizado en la educación y la formación. Para ello, me gustaría partir del taller sobre el valor del esfuerzo que realizó Carme Castro en el pasado congreso de Mayo. Mi intención será conectar el valor del esfuerzo con la educación.

La idea básica del artículo es analizar un hecho que me preocupa: la profunda crisis del valor del esfuerzo en los jóvenes. La procrastinación, así como otras formas de pereza y pérdida de tiempo, se erige así como uno de los problemas fundamentales de nuestra población más joven.

Por lo tanto, tenemos entre manos un fenómeno social que afecta a muchos individuos y que creo que es consecuencia de la sobreprotección de los jóvenes, de un mercado laboral sin un lugar aparente para ellos y, sobretodo, de una educación obsoleta. ¿El resultado? Generaciones con dificultades diferentes a las dificultades de nuestros padres y abuelos. Nuevos retos para nuevos tiempos.

Pienso que este tema, muy complejo y controvertido, puede abordarse desde diferentes disciplinas como la sociología, la pedagogía o la psicología. Por ejemplo, un análisis desde el marco teórico de McClelland -sobre la motivación por el logro, la afiliación o el poder- nos aclararía muchas dudas pues seguramente podríamos constatar que la motivación por el logro está cada vez más ausente. Ahora bien, ¿qué planteamientos se podrían hacer desde el coaching?

1. Un modelo para comprender el esfuerzo

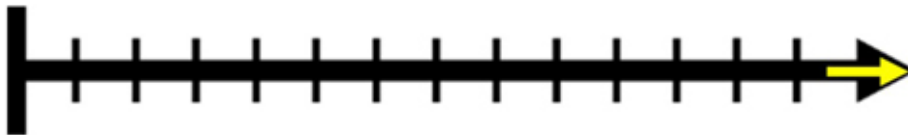


¿Qué es el esfuerzo?
¿Cómo lo explicarías a partir de la imagen?

El esfuerzo es lo que hacemos para lograr un objetivo. Es una acción que nos lleva, a través de un proceso donde encontramos dificultades, hasta el logro de un objetivo.

¿Y ahora, después de leer la definición, cómo explicarías la imagen? ¿Igual o diferente a la primera vez que lo pregunté?
¿Qué elementos te parecen los más relevantes? ¿Cómo los ubicarías en la imagen?

1.1. El objetivo, la clave de la motivación



¿Qué es un objetivo?
¿Te parece que está correctamente representado en la imagen (en amarillo)?

Un objetivo es una idea que no es real (es subjetiva) pero que estamos dispuestos a que lo llegue a ser (a que llegue a ser objetiva).

Todos los objetivos tienen implícitos unos beneficios que son los que nos motivan. Y si estos beneficios no nos interesan entonces no habrá motivación.

1.2. El proceso, el camino de realización



¿Qué es un proceso?

¿Te parece que está correctamente representado en la imagen (en amarillo)?

¿Qué relación crees que guarda con el objetivo?

Cuando definimos un objetivo, inseparablemente necesitamos definir un camino que nos conducirá al fin deseado: el proceso.

Todo proceso se compone de un punto de partida y de diferentes pasos que conforman el camino. Desde un punto de vista puramente pragmático, una de las características básicas del proceso es que muchos de estos pasos pueden comportar, de forma imprevisible, grandes dificultades a superar.

2. Los jóvenes

Estoy especialmente interesado en dos tipos de jóvenes y en su particular modo de plantear objetivos y de gestionar los procesos.

Por supuesto, por mucho que presente las siguientes observaciones como generalizaciones fruto de mis lecturas y experiencia en consulta, no son más que mi punto de vista. Diré más, yo mismo soy joven y pienso que en alguna medida formo parte del segundo tipo de jóvenes (los idealistas). Así pues, espero que mis palabras sean acogidas con cariño pues sólo tengo el propósito de informar, a modo de síntesis, aquello de lo que he sido testigo.

2.1. Los jóvenes *ni-ni*

Por un lado, están los jóvenes que se plantean muy pocos objetivos: la generación *ni-ni* propiamente dicha, generación que actualmente ha quedado disimulada por el alto nivel de paro pero que se caracteriza por no querer trabajar ni estudiar. Cuando hablo con un joven de este grupo y pregunto por sus objetivos suelo encontrarme con respuestas que cualquiera juzgaría como propias de alguien con una profunda falta de confianza. Y es entonces cuando empiezo a topar con una variopinta y curiosa multiplicidad de causas. Algunos ejemplos son la sensación de falta de preparación y/o experiencia; la falta de conocimiento y seguridad en las propias habilidades o la autolimitación por tener instaladas algunas creencias negativas e inconscientes respecto a lo que es posible, la responsabilidad, la perseverancia, la disciplina, la ambición, el éxito, la iniciativa, la humildad o el fracaso.

Como resultado de todo esto, este tipo de jóvenes evitan los grandes retos lo cual los sumerge en dos estados emocionales que fueron bien definidos por el marco teórico de la teoría de flujo del Dr. Mihaly Csikszentmihalyi: la apatía y el aburrimiento. Y es una pena... ¡porque muchas veces estos jóvenes serían capaces de mucho más!

Pienso que es la sensación de no estar actuando persiguiendo un objetivo propio lo que les sume en esta actitud de desgana. Y es que sin un objetivo propio y sin el hábito del sacrificio, el esfuerzo necesario para avanzar hacia cualquier objetivo se hace inhumano. Nada podría ser más difícil.

2.2. Los jóvenes idealistas

Por otro lado, están los (exageradamente) idealistas, es decir, los que se plantean grandes objetivos sin apenas sentido de la realidad. Son la inspiración del autor del cuento de la lechera: mucha motivación y poca acción.

Estos jóvenes aspiran a llegar a ser astronautas siendo asmáticos o sin sospechar que esto supondrá una formación técnica y física muy exigente. Como decía antes, al definir un objetivo se hace necesario un camino, pero los idealistas suelen percibir que este camino es más corto o más fácil de lo que realmente es.

Por consiguiente, al tener la mente constantemente en el ideal y en el futuro no se dan cuenta de que la realidad del presente exige ser gestionada. Sobre este tipo de jóvenes podría decir muchas cosas (positivas y negativas) pero lo que me gustaría subrayar es lo que pienso que es para ellos el aprendizaje personal más difícil: aprender el arte de superar obstáculos. A la mayoría les cuesta aprender a ser perseverantes, resolutivos, a ser flexibles con el camino, a no encapricharse con un camino en concreto... ¡hay muchos caminos que llevan a Roma! De lo contrario puede ser problemático porque se estancan o se entretienen demasiado con cosas secundarias. Además, la mala gestión de las expectativas y emociones suelen ser causas suficientes para abandonar el objetivo.

3. Una reflexión políticamente incorrecta

El valor del esfuerzo supone comprender, entre otras cosas, que no todo

lo que hacemos tiene que apetecernos, por muy motivados que estemos. Es así como se perfila la dicotomía “lo que me apetece hacer/lo que debo hacer”, dicotomía que en el pasado se tenía muy interiorizada pero que hoy parece que está en crisis porque quizás todo lo relacionado con la disciplina y el poner límites recuerda a la España más represora.

Y es que actualmente los jóvenes consumimos una cultura impregnada de valores a favor de la libertad, la individualidad, la tolerancia, etc. valores que son percibidos como incompatibles con la disciplina, el respeto a la autoridad, la responsabilidad, etc.

4. El coach como orientador y algo más

De la lectura de Howard Gardner, Maria Montessori, John Biggs, Edgar Dale y José Antonio Marina, entre otros, he extraído, aparte de una opinión crítica hacia el sistema educativo actual, lo que yo creo que son algunas claves para entender lo que un coach podría aportar en las escuelas:

Primero, el coach podría darle al alumno herramientas para su autoconocimiento. Por otro lado, al profesor o al tutor podría darle pautas para ofrecer al alumno un trato verdaderamente personalizado. Por cierto, hablando de idealismo, actualmente no hay nada más lejos de la realidad que poder ofrecer atención a la diversidad individual de los alumnos.

Segundo, el coach podría desarrollar en los alumnos habilidades relacionadas con la creatividad, la deliberación, la autoevaluación y la reflexión.

Tercero, el coach podría enseñar a los alumnos a aprender a aprender, es decir, a adquirir autonomía a la hora de aprender.

Cuarto, el coach podría enseñar a gestionar emociones. Y esto significa aprender tanto a saber inhibir como expresar emociones, tanto a verbalizarlas como callarlas, tanto a comprenderlas racionalmente como a dejarlas fluir.

Quinto, el coach podría enseñar a aprender de los éxitos y los errores. Y esto significa fomentar el esfuerzo y, a la vez, la tolerancia al fracaso. Y ello calibrando bien los feedbacks positivos y negativos pues se trata de que aprendan mientras mantienen un alto grado de autoconfianza.

Sexto, el coach podría desarrollar en los alumnos habilidades sociales así como el compañerismo, el liderazgo, la empatía, la toma de decisiones, la asertividad, etc.

Séptimo, el coach podría enseñar a planificar objetivos y a comprometerse con su ejecución.

Y octavo, el coach podría enseñar al profesor que sobretodo se aprende de la práctica, de la acción, de la aplicación de la teoría en contextos que simularan la realidad.

Ponente: [Carme Castro](#)

Toma la palabra César Fernández, desde donde Juan Carlos Cubeiro, lo dejó el día anterior, la felicidad. Ha conectado dicha felicidad con los valores en acción (Psicología positiva de Martin Seligman) y el impacto de ellos clasificados en seis categorías:

Sabiduría y conocimiento, justicia, coraje, moderación, humanidad y trascendencia. Cuales de esos valores prácticos (en negrita) tocamos en un proceso de Coaching por su naturaleza?

- 1- **Sabiduría y conocimiento**: curiosidad, ingenio, perseverancia. Juicio, pensamiento crítico, mentalidad abierta y perspectiva, ya que son los que trabajan creencias, etiquetas y que nos hacen poner en situaciones y de ahí, ampliar la perspectiva y tomar otras posibilidades de acción
- 2- **Coraje**: tiene que ver con valentía, la perseverancia, la diligencia, integridad, honestidad, autenticidad, pasión. Cuales de ellos están presentes en un proceso de Coaching? Todos.
- 3- **Humanidad**: amor, apego, simpatía, inteligencia emocional (personal y social) esta última fundamental para interpretar las emociones propias y de las otras personas y actuar en consonancia con ella.
- 4- **Justicia**: sentido de lo que es justo, ciudadanía: trabajo en equipo y liderazgo, las personas no están solas, consiguen las cosas junto a otros colaterales.
- 5- **Moderación**: capacidad de perdonar, modestia, prudencia, autocontrol y autorregulación (gestión de situaciones a corto y largo plazo) Aunque todas deben estar presentes.
- 6- **Trascendencia**: es el sentimiento o vivencia de estar conectado a algo mas grande. Asombro, sentido del humor, espiritualidad, esperanza, optimismo y gratitud.

En total 24 valores para ser un buen Coach:

- Cada profesional debe encontrar como mínimo cinco para alimentar cada día y ser leal con ellos.
- Por otro lado, los comportamientos que generan confianza:
 - Veracidad

- Cumplir compromisos
 - Felicitar, agradecer
 - Reclamar, pedir algo.
- **Qué comportamientos mantienen confianza?**
 - Los anteriores y además:
 - Disculparnos y reparar los incumplimientos
 - Aprender a perdonar
 - Estos comportamientos generan y mantienen confianza de nosotros mismos hacia los demás, en consecuencia si nos decepcionamos a nosotros mismos, estamos mermando nuestra confianza y la de los demás.
 - El cambio que pretendemos que tenga el mundo, empieza por nosotros mismos en cómo soy fiel a mis valores y en cómo los transmito

A continuación Anamaría, desde su larga experiencia profesional en Recursos Humanos, nos habla del **Servicio al Cliente Interno** (el empleado) como nuevo paradigma necesario en las organizaciones actuales:

El valor de servir

Que valores empleamos para generar motivación, ilusión a ese nuevo cliente interno que acaba de incorporarse en una empresa?

- El servicio, hace que te implique para dar lo mejor de ti mismo y para que sientas que formas parte de esa organización de ese equipo, de ese día a día.
- El compromiso, es un proceso activo que empieza por uno mismo. El coaching dentro de esa cultura de la organización, crea motivación y genera reconocimiento de manera natural y la implicación, es una condición para el compromiso y para el servicio y tres pasos son fundamentales para ello:
 - 1- **Bienvenida** (saludar): desde el proceso de selección, dónde están y lo que esperamos de ellos. Reconocer a los mejores.
 - 2- **Estancia** (es el momento de la verdad: conferencias, sesiones...) Generar Feedback emocional, cómo estas, cómo te sientes...
 - 3- **Despedida** (entra la parte emocional pues me llevo el recuerdo) Preguntar a las personas, para que se quedan o para que se van y así poder reconocer dónde fallamos como empresa. Serán embajadores de nuestra organización.

El servicio, además de valor, es una relación:

- Desde el Rol que tengo y por el que he decidido estar en esta empresa. Soy persona comprometida en la empresa y con muchas expectativas. Por ello, es fundamental que la empresa, líderes y compañeros, sepan transmitir los valores para que se sienta parte de la organización.
- Es una tarea (aprender, crecer, disfrutar, tener éxito, etc.) para dar sentido a la coherencia de desarrollo personal y al propósito ser feliz.
- La actitud de servicio, debería salir del área de Recursos Humanos y ser interiorizado por todas las áreas de la empresa para:
 - Escuchar el potencial, el recurso y los límites de los que trabajan conmigo. Saber cómo se sienten y conseguir bienestar para el bien común y llegar a la Excelencia.
- Como decía, Ferran Adria, mi proyecto parte desde las emociones como por ejemplo, la luz del Mediterráneo, el arte, etc., pero siempre desde el servir, servir y servir. Escuchar y construir para aportar.
- Machado: **“Todo necio confunde valor con precio”**

Tercer ponente: Hernán Cerna Hace referencia a su mentor, Richard Brander, creador de la PNL, **se feliz sin ninguna razón.**

- El papel de los valores en la estrategia empresarial.
- Los valores son el motor del coaching y la columna vertebral de nuestras organizaciones como de nosotros mismos. Los valores en la organización no pueden ser estáticos y para que perduren las empresas Hernán Cerna, los clasifica en tres categorías (Modelo Triaxial de la Dirección por Valores de Simon Dolan) **Prácticos, éticos y emocionales**
- para ello, los ha simbolizado en tres objetos (una pieza de LEGO, un cubo blando y una pelota) que ha repartido entre el público y les ha hecho describir formas y sensaciones percibidas por estos objetos. Los valores están conectados en estas tres vertientes, unos tienen que ser rígidos otros con cierta flexibilidad y otros totalmente flexibles. Unos perdurables en el tiempo y otros no. Unos se mueven más rápidos, como las emociones. La confianza, no se puede exigir es un valor que se construye. No hay una fórmula perfecta pero cada uno, responde a la combinación de estos tres elementos. Los valores de la organización y los de la persona empleada, tienen que estar en congruencia para que la empresa tenga éxito. Los procesos de coaching crearán la unión para conseguir esa congruencia con la visión, la misión y la estrategia de la organización y sus clientes internos.

Cierra su ponencia con una reflexión, la tarea de los líderes y especialmente la de los Coaches, es:

“Hacer lo imposible, posible; Lo posible, fácil; Y lo fácil, elegante”.
Feldenkrais.

Cuarto ponente: Carmen Castro

- Su ponencia habla de la cultura en la organización: Misión, Visión y valores, centrándose en los valores. Valores internos, con nuestros clientes internos y los valores externos, nuestros clientes y proveedores y la relación de ellos con todas las acciones que se van a llevar a cabo.

Carmen lanza tres preguntas:

- **Quien define los valores en las organizaciones.** Consultores, Recursos Humanos, el comité de dirección, etc.
- **Cómo se transmiten.** Tienen que estar alineados con todas las personas que trabajan en la organización y con los que perciba el público externo.
- **Cómo los interioriza cada una de las personas de la organización.** Cada persona de la empresa, tienen que hacerlos suyos y, para ello, tendrán que coincidir con los valores personales de cada una de las personas que pertenezcan a dicha organización. Es la única manera de que se sientan comprometidos, implicados y embajadores orgullosos de dicha organización.

Todo un potencial para la incongruencia porque los valores no se pueden imponer.

- Dos ejemplos reales que Carmen ha vivido:
 - 1- Una organización, a raíz de una propuesta de Recursos Humanos, buscaron valores que unieran a la empresa pero los propios miembros del comité de dirección, no creyeron importante definir esos valores y los decidieron en base a "los que quedaban bien". **Valores impuestos de arriba hacia abajo.** Fue imposible poderlos transmitir al resto de las personas y por lo tanto, el proyecto fracasó.
 - 2- El segundo ejemplo, el comité dirección, hizo intervenir a todas las personas de la que pertenecía a dicha organización que iba desde la alta dirección hasta el último eslabón de la empresa. Con metodología coaching, se **trabajó la definición de valores en base a lo que pretendían ser como empresa.** El comité de dirección, se quedó gratamente asombrado de la pasión que había representado la búsqueda de dichos valores y aceptó una fuerte inversión para la transmisión de los mismos. Los mismos impulsores consiguieron difundirlos e interiorizarlos con la misma pasión que en la labor de buscarlos.

Finalizada la exposición de los ponentes, **Juan Carlos Cubeiro**, como presidente de la mesa, da paso al turno a los 50 minutos para preguntas

de los asistentes.

La primera pregunta la abre el **Dr. Antonio Del Cerro**:

Esta claro que las organizaciones están en un proceso de cambio pero aun esta lo viejo y lo nuevo, lo están intuyendo pero aún no saben muy bien, cómo afrontarlo.

El éxito de los realities shows en la TV reflejan un cambio social donde los participantes parecen "psicópatas socialmente aceptados". Esto hace que la gente se identifique con ellos y que piensen: "...bueno pues esos parecen que están peor que yo". En cualquier caso, ese cambio social es el que las organizaciones no saben cómo afrontar y a lo mejor, en lugar de alinear valores lo que acabarán es alien-ándolos porque ahí tenemos un problema y lanza unas cuestiones, si es que existe la respuesta.

Se ha hablado de necesidad de cambio, el diría que no es una necesidad sino una inmediatez. Se necesitan respuestas rápidas y ahí el Coach tiene muchas cosas que hacer con la metodología, seguramente la única metodología que permitiría esa inmediatez en las respuestas.

¿ Cómo puede ayudar el coaching desde las organizaciones para que sea inmediatez?

Las respuestas desde la mesa fueron todas por la dirección a priorizar los valores a través de procesos de Coaching y desde Recursos Humanos, seleccionar a las personas con esos valores y adaptarse a la flexibilidad.

- **Dr. A. Del Cerro:**

A lo mejor, ¿estamos empezando a hablar de algo que se comenta por ahí que es la gestión del talento?

- A continuación se dirige a Anamaría y le propone la expresión de Liderazgo por Mayordomía por experiencia personal y le sugiere que añada Feedback.
- Felicita a Hernán Cerna, por su exposición pero le propone discutir sobre lo que esta mas allá de la dirección por valores y es la dirección por hábitos...Cerna, le contesta inmediatamente, que no esta de acuerdo ya que el valor es algo que se trabaja a nivel profundo...A lo que el Dr. A. Del Cerro, celebra que no este de acuerdo pues es algo que le sucede todos los días en la Facultad de Psicología y a lo que ya esta habituado.
- Y para Carmen, la cultura de los valores introducirlos a la organización a personas en tres niveles, la cultura organizacional, la del País y la de la persona, con lo cual...la dificultad es brutal. Por lo tanto, quien define, quien transmite...se diluye a lo largo de las diferentes culturas que engloban "la cebolla"

(Aplausos de los asistentes para le Dr. A. Del Cerro)

- La Dra. Hermínia Gomá, lanza una reflexión como observación del cambio de tendencia, de lo que se esta encontrando en su trabajo como Coach. Están acudiendo personas con dolor, no por un mal jefe como ocurría anteriormente, sino porque no están alineados sus valores con los de la organización; Y a pesar de estos tiempos de incertidumbre, están decidiendo crear su propio proyecto, salir de las organizaciones porque se sienten defraudados, desanimados, y porque sienten que están traicionando sus propios valores, no el talento. Situación que les induce a dejar la compañía.

Varias han sido las preguntas que se han planteado sobre la mesa durante el tiempo marcado para ello y finaliza la sesión con los agradecimientos y aplausos a los ponentes por compartir su trabajo con todos nosotros.

Entre pasillos, intercambio pareceres con J.M. Cubeiro, sobre los valores en las organizaciones y le pregunto: ¿Dónde esta el valor de la solidaridad en las empresas?

- Se ha hablado mucho de valores durante todo el Congreso y seguro, es la mejor vía para desarrollarnos como personas y como empresas. Aunque he echado de menos el valor de la solidaridad en las organizaciones
¿Dónde esta este valor?
- Cómo crecerían las ventas si se destinasen beneficios en acciones solidarias. - Cómo se mejoraría la eficacia de los empleados si su capital humano trabajase para logros solidarios y no solo económicos. - Cómo cambiarían la imagen de las empresas si se fomentase el valor solidario de las mismas. Trabajar para el bien común, como cambio de Paradigma.

En el taller de la solidaridad, se barajaron datos que me llamaron mucho la atención: El voluntariado en la Unión Europea esta en el 24% y en España, baja al 15%.

Me pregunto, si estos datos tienen que ver con la crisis que nos envuelve y con esta cultura individualista que nos alimenta cada día.

Juan Carlos Cubeiro, confirmó que hay mucho por hacer pero que la dirección va por ese camino. Me habló de un libro "**La economía del bien común**" como modelo económico sostenible para el futuro:

- El balance del bien común mide, cómo una empresa vive la dignidad humana, la solidaridad, la justicia social, la sostenibilidad ecológica y la democracia con todos sus grupos de contacto; los suministradores, los proveedores de dinero, los empleados, los clientes, las co-empresas

y el entorno social y ecológico.

- Habrá criterios medibles y visibles del bien común para que el consumidor, tenga una decisión muy clara antes de tomar la decisión de compra. Pero, lo mejor, será que dichas empresas tendrán ventajas fiscales, ayudas al crédito y a la investigación.

- El efecto inmediato: los productos éticos y justos serian más baratos en el mercado que los productos no justos, no éticos y no ecológicos.

Ponentes: César Fernández (Presidente de ICF España), Anamaría Delgado (AmDelgadoCoach), Hernán Cerna (Coaching Corporation) y Carme Castro (Kainova)

FORMA PARTE DEL CAMBIO QUE QUIERES VER EN LAS FAMILIAS Y EN LOS CENTROS EDUCATIVOS

Berta Iglesias

“El mundo necesita gente que ame lo que hace”

Una persona se siente bien en su trabajo cuando hace lo que le gusta. Desde la familia y la escuela es importante ver el talento de cada niño y niña. El problema es que no sabemos con cual venimos. Pero si que somos conscientes de las nuestras cualidades negativas. Desde las familias y las escuelas hay una tendencia a dar refuerzos negativos.

Todos tenemos talento, todos podemos hacer algo muy bien. Algunos han descubierto qué es y lo han llevado a la práctica. Y han hecho caso omiso de los juicios negativos que han recibido.

En mi opinión, la educación en las escuelas ha estado enfocada a conocimientos fuera de la persona. Es actualmente que empieza a cambiar su punto de mira hacia adentro del ser humano con la introducción de talleres de inteligencia emocional. Se empieza a tratar el tema de la gestión de emociones.

Además, el sistema educativo define los mismos planes de estudio para todos los niños y niñas. Independientemente de cómo sea cada alumno/a y de los intereses y habilidades que tenga, todos han de llegar a los mismos resultados. Esto sólo conduce, como nos decía Hermínia Gomà (Institut Gomà) en el máster de Coaching y Liderazgo Personal, a la mediocridad: saber un poco de todo pero no ser genio en nada. Aquí nace la oportunidad de padres y profesores de observar y descubrir el talento de cada niño/a y hacer que desarrolle su potencial (dentro de lo que el marco formal permita).

El Coaching de Familia y Educativo apoya de la siguiente manera: Ofrece una nueva forma de integrar aprendizaje y avanzar en el desarrollo individual y colectivo.

La extracción de talento y creación de vínculos nutritivos que nos permitan sacar lo mejor de nosotros mismos.

Para ello es de vital importancia que los padres/madres y la escuela vayan en la misma dirección en la educación de sus hijos/alumnos. Pienso que puede ayudar el hecho de crear espacios de comunicación para consensuar valores y acordar objetivos, los cuales estén fundamentados en estos valores. De esta manera podría aumentar la confianza de los padres/madres hacia los/las docentes.

Otro hecho a tener en cuenta, desde mi punto de vista, es que antes los padres/madres estaban enfocados al desarrollo de su hijo/a, o sea a TENER una buena educación; en cambio, hoy en día tienen como fin el bienestar de su niño/a, el SER feliz. Comparto la búsqueda de que los niños/as estén bien, pero no como objetivo, sino como resultado. "Ser feliz" es un objetivo mal concebido, ya que un objetivo es algo que depende solamente de uno mismo. "Ser feliz" es más bien un resultado de un objetivo conseguido.

En síntesis, es fundamental que los padres/madres y profesores/as eduquen con el mismo objetivo a los niños/as, en un contexto de confianza. Así como que descubran y potencien su talento. De esta manera el niño se acercará a la felicidad. La figura del Coach puede ser muy útil para acompañar este proceso.

Ponentes: [Susana García](#) y [Lorena Perdomo](#) (Aecofam)

EL TALLER DEL VALOR DEL CORAJE

Ruy Salinas

En este interesante taller, Andreu Gatuellas (AG), nos habla acerca del CORAJE y el valor que tiene en la vida del ser humano.

Primero, empieza explicando que la emoción del miedo, a lo largo de la evolución de las especies animales, ha constituido un mecanismo de defensa cuya finalidad es prepararse para la huida para garantizar la supervivencia frente a un determinado estímulo que ponga en juego la vida.

Hace un repaso breve de los aspectos neurofisiológicos del miedo en la especie humana, recordando que éste se produce en el cerebro, a nivel de la amígdala y posteriormente se hace consciente a nivel de la corteza prefrontal derecha. Describe las manifestaciones que ocurren en el organismo, en diferentes órganos y sistemas cuando experimentamos miedo, lo cual provoca respuestas endocrinas, cardiovasculares, vegetativas, así como también manifestaciones a nivel cognitivo y emocional.

Luego, nos explica que los avatares de la vida moderna generan condiciones idóneas para que, frente a determinadas situaciones, algunas personas actúen desde el miedo, pero no huyendo, sino bajo el efecto paralizante que también puede producir esta emoción, la cual trae consigo consecuencias perjudiciales en el crecimiento y desarrollo emocional.

Nos pone de manifiesto que su interés por la investigación científica del miedo se originó como consecuencia del papel preponderante que ejerció esta emoción en su experiencia vital.

El estudio del miedo impulsó a AG a estudiar lo que él consideró el antídoto más potente contra el miedo: el **coraje**, un valor que sin duda constituye el punto de partida para el crecimiento y desarrollo personal. Recoge sus aspectos más relevantes diciendo que:

El coraje es una opción, una elección, un punto de partida, es ver los problemas como una oportunidad para cambiar, un giro intencionado, el inicio de una victoria, es la voluntad, abrir la posibilidad, atreverse a pesar de todo, es un impulso, un paso que nos permite avanzar desde

lo que somos hacia lo que queremos ser, hacer lo que creemos que es correcto y necesario, es aquella valentía para atravesar el miedo y la duda. El Coraje es el ejercicio de la voluntad y la integridad por encima del miedo y la frustración.

El coraje nos permite incrementar:

- Nuestras habilidades y competencias
- Nuestra responsabilidad y fuerza interna
- Nuestra honestidad y resiliencia
- Nuestro liderazgo personal y autodominio
- Nuestra voluntad y gestión de la incertidumbre

Evoca una cita de Jane Goodall, científica británica estudiosa del comportamiento de los chimpancés:

“Los seres humanos hemos desconectado la cabeza del corazón y ya no somos capaces de aprovechar toda la sabiduría y la fuerza que nos aporta el corazón”

Extrayendo el mensaje central de esta cita para nos muestra una herramienta que proviene de la Inteligencia Emocional: la COHERENCIA CARDIACA , la cual genera condiciones para que podamos “fabricar CORAJE”.

Se sirve de la investigación realizada por grupos científicos británicos y americanos y nos enseña sus resultados.

En este contexto, nos habla de la Variabilidad de la Frecuencia Cardíaca (VFC) y nos hace ver que aquellas personas cuya VFC es alta, tienen una Coherencia Cardíaca disminuida y muestran un aumento de sus Emociones Negativas, mientras que aquellas personas que tienen una Variabilidad de la Frecuencia Cardíaca baja, tienen una Coherencia Cardíaca elevada y muestran un aumento de sus Emociones Positivas.

La Incoherencia Cardíaca se acompaña de estados de: tensión, rabia, ansiedad, desasosiego, miedo, inquietud, temor, tristeza, frustración, decepción, enfado, desilusión, aburrimiento, impotencia, rencor, odio, entre otros.

La Coherencia Cardíaca, en cambio, se acompaña de estados de: gratitud, esperanza, ilusión, optimismo, comodidad, logro, tranquilidad, serenidad, entretenimiento, satisfacción, amor, ternura, calma, felicidad, entendimiento.

En registros gráficos generados por dispositivos electrónicos, nos mostró las curvas de personas que tienen Coherencia Cardíaca y que experimentan Emociones Positivas, así como también, la morfología de la curva de personas con Incoherencia Cardíaca y que experimentan Emociones Negativas.

Las personas con Coherencia Cardíaca alta y que cursan con Emociones Positivas son más flexibles, optimistas, ven las cosas en positivo, valoran mejor diferentes opciones, abiertas y dispuestas a abordar cambios, tienen pensamientos más creativos, mejoran el foco de atención, fluyen y tienen mejor comprensión, tienen mejor capacidad para recordar.

Aquellas personas que tienen Incoherencia Cardíaca y cursan con Emociones Negativas son más cerradas y menos dispuestas al cambio, viven en el caos, se bloquean con facilidad, son menos flexibles y pesimistas, son negativas y tienden al criticismo.

Las Emociones Positivas y la Coherencia Cardíaca se relacionan con la corteza pre-frontal izquierda, la cual tiene que ver con: las fortalezas, la esperanza, alternativas, optimismo, plan de acción, agenda de aprendizaje, sensación de control.

Por otra parte, las Emociones Negativas y la Incoherencia Cardíaca se relacionan con el córtex pre-frontal derecho, el cual tiene que ver con: las necesidades, el miedo, problemas, pesimismo, preocupación, bloqueo, confusión, desasosiego.

Disminuyendo las Emociones Negativas y aumentando las Emociones Positivas podremos afrontar la adversidad, fracasar menos, potenciar capacidades, aumentar el bienestar y mejorar resultados.

En este punto AG nos hace ver que la Coherencia Cardíaca es una herramienta útil que permite la regulación emocional y como cualquier técnica requiere de un entrenamiento y de práctica frecuentes a fin de incorporarla en nuestro día a día y desarrollar de este modo el coraje.

Hace énfasis en que el coraje también es considerada una emoción de transición y a través de la regulación emocional podemos lograr la calma y energía que necesitamos para transformar las emociones negativas en positivas y las emociones disfuncionales en funcionales.

Actuando desde el coraje podemos pasar a la acción con voluntad y decisión, sin dejar de pensar en que el mejor momento es el ahora. Activar el coraje nos coloca en una posición de querer hacer las cosas y decidir empezar con propósito.

AG nos habla de **coraje relacional** para lograr relaciones resonantes, las cuales tienen un efecto potenciador cuando otras personas contribuyen a hacernos mejores.

Finalmente propone la incorporación del coraje como herramienta en los procesos de Coaching, lo cual nos permitiría abrir una ventana para alcanzar el liderazgo personal.

Cierra su charla con una invitación a que actuemos con coraje para romper imposibles en nuestras vidas.

Ponente: [Andreu Gatuellas](#)

EL CAMINO DEL DIRECTIVO COACH

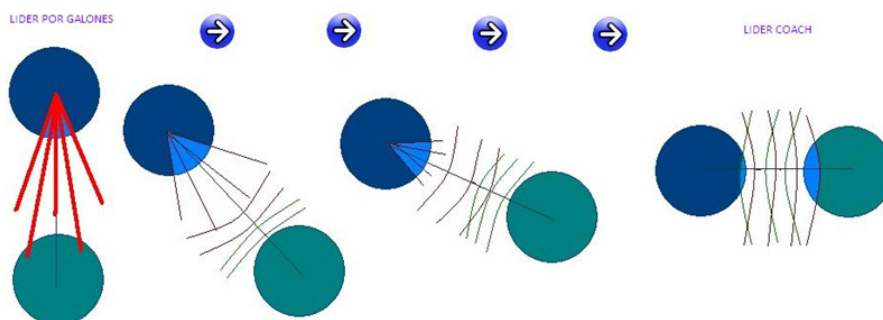
Sara Calviño

En esta ponencia el PNL-Coach y formador de coaches, Enric Lladó Micheli (con más de diez años de experiencia profesional en organizaciones multinacionales) nos presentó los conceptos significativos vinculados al liderazgo y expuestos en su obra: **"El Camino del directivo coach"**.

A lo largo de su experiencia profesional Enric sintió la necesidad de enriquecerse de los conocimientos que el PNL y el coaching podían aportar a su trabajo, por ello decidió formarse en estos campos creando para sí mismo, y compartiendo con nosotros en esta ponencia a partir de su libro, una guía práctica de coaching para líderes.

En su opinión en la sociedad actual necesita cambiar la concepción y características que definen a un "jefe". En la actualidad el jefe genera miedo en sus colaboradores creando un ambiente de trabajo con un rendimiento, quizás rentable en el momento, pero no sostenible en el tiempo. El directivo que Enric nos propone es un jefe que basa sus actuaciones en los principios del coaching aceptando los grandes paradigmas invariables de la empresa actual: La empresa aporta dinero, el empleado aporta la mano de obra; Lo que la empresa "da de sí" es lo que el empleado "da de sí mismo".

Enric nos explica su Teoría sobre la Recapitulación del Liderazgo (basada en la Teoría de la Recapitulación por la que el feto, durante su desarrollo, recapitula toda la evolución del ser humano desde sus orígenes). Según esta teoría todo directivo ha de evolucionar gradualmente desde su rol como "Lider por Galones" a "Lider Coach" (véase la gráfica):



Teoría de la Recapitulación del Liderazgo

El Camino del Directivo Coach. Enric Lladó Micheli Por Sara Calviño

Según establece Enric, el primer tipo de directivo es un "jefe" en el que las órdenes y responsabilidades salen del "jefe" hacia los empleados, generando un único flujo unidireccional de comunicación. Sin embargo, el segundo tipo de directivo, es un jefe que se encuentra en la misma posición del empleado, genera órdenes y responsabilidades, pero también recibe feedback de los empleados, generando un flujo de energía y comunicación fluido y equilibrado entre él y sus colaboradores.

- Pero antes de emprender el camino, el directivo ha de estar dispuesto a:
- Equivocarse y pedir disculpas por ello.
- Creer en el potencial de las personas que configuran el equipo.
- Escuchar lo que preferirías no escuchar.
- Dejar que tus colaboradores tomen sus propias decisiones.

Para influir en los demás, en los colaboradores del equipo, es necesario que el directivo cambie el mismo.

Una vez un directivo decide implementar el coaching en sus dinámicas de trabajo con sus empleados, lo puede establecer mediante dos maneras: El coaching IN (espontáneo en el puesto de trabajo cuando surge la necesidad) y el coaching OUT (con cita previa y preparación previa de la sesión). En este proceso, ya sea IN o OUT, será necesario que el directivo establezca su trabajo con los colaboradores en tres pilares fundamentales:

1. Estrategia: Tener claro el objetivo último del proceso y los resultados que pretendemos obtener del mismo.
2. Setting: Generar las condiciones necesarias (ambientales, de entorno, de espacio, de tiempo...) para poder desarrollar el proceso de coaching.
3. Las Preguntas: Con estas preguntas el directivo llevará al colaborador a dar una respuesta "más allá" de la que pensaba. La idea es que el directivo les haga pensar en aquello en lo que aun no habían pensado gracias a las preguntas y a un buen feedback.

Con este proceso se persigue el expandir la conciencia del colaborador dentro de la empresa y el generar una nueva experiencia interna; se trata de una genial aportación porque facilita al directivo la operatividad de una serie de posibilidades que se dan en el día a día empresarial. Enric nos comenta como en su obra, nos propone 20 preguntas de gran utilidad en el

día a día de un directivo que se decida a aplicar los procesos de equipo en sus dinámicas de trabajo con sus colaboradores. Aunque también resalta que la pregunta de coaching más potente que existe es...el SILENCIO.

En su opinión, mejorar como jefe es mejorar como persona; Sin desarrollo personal no hay desarrollo del negocio; Por ello el directivo-coach debe centrarse en la persona, ya que si el centro de la empresa es la persona, el negocio ya vendrá,

Finalmente, tras una hora de intensa e increíblemente interesante exposición, Enric nos planteó aquella frase que quedará marcada en los oídos de los asistentes a aquella ponencia: El eslogan de un gran jefe debería ser "Ayúdame a ayudarte".

Ponente: [Enric Lladó Micheli](#)

COACHING DEPORTIVO: LOS JUGADORES DE NUESTRO EQUIPO: AMBICIÓN, COMPROMISO Y PERSEVERANCIA

Claudi París

www.coachingaltrendiment.com

En el II Congreso Nacional de Coaching y Liderazgo tuve el placer de ofrecer una

ponencia-coloquio sobre valores que se manifiestan ampliamente en el deporte de competición: la ambición, el compromiso y la perseverancia. En este post hablaré acerca de los tres, a modo de resumen.

Cuando en un proceso de coaching deportivo se plantea un cambio, una mejora real, se hace necesario identificar los valores que identifican el SER del deportista. Estos valores conforman un equipo, el equipo de valores que guían las decisiones que se toman y hacen sentir bien o mal a la persona en función de si los tiene en cuenta o no.

Los valores que, comúnmente, podemos observar en mayor o menor medida en un deportista de alto nivel, e incluso en los miembros que integran un equipo de alto rendimiento (EAR) en una organización, son varios, pero propongo centrarnos en tres: ambición, compromiso y perseverancia. Todos ellos se manifiestan conjuntamente con otros como podrían ser el esfuerzo, trabajo en equipo, humildad... pero nos centraremos en estos tres.

La ambición, centrada en uno mismo, huyendo de lo que sería la envidia, permite fijarnos metas u objetivos atractivos para nosotros. En ella tiene especial incidencia nuestra motivación. La ambición es lo que nos permite querer un poco más, ir más allá, crecer, mejorar. Pero, cuidado, la ambición debe centrarse en el SER de la persona, no en el obtener resultados concretos.

El otro jugador que permite pasar a la acción y dar lo mejor de nosotros mismos es el compromiso. Y aquí podemos recurrir a la típica metáfora diferenciadora entre implicación y compromiso; en un plato de huevos revueltos con bacon, la gallina está implicada (da un huevo), el cerdo comprometido (da la vida). Pero en el deporte de alto nivel no basta hablar de implicación y compromiso; si nos centramos en deportista de alto nivel veremos que los buenos están implicados, los muy buenos comprometidos,

pero los mejores mantienen un estilo de vida.

Para forjar compromiso lo primero es que la persona crea realmente en sus posibilidades de éxito en cuanto a su meta u objetivo. Luego, debe autoconocerse muy bien, identificar puntos fuertes y puntos de mejora en él para afrontar las acciones necesarias en pro de su objetivo. Y finalmente, también debemos destacar que se hace necesaria una red de soporte en la que la persona, el deportista, se pueda apoyar emocionalmente y en los que encuentre un reconocimiento a su labor (que no tiene porqué coincidir con sus resultados).

Finalmente, tenemos la perseverancia. Gracias a ella, el deportista, la persona, se mantiene en el camino. Pero la perseverancia no conecta con mantenerse con firmeza, sino en mantenerse con flexibilidad; esto es: asumir el error como una oportunidad de mejora, contemplar el dar un rodeo para llegar a destino, aunque no sigamos el camino inicialmente preparado (nuestro objetivo –destino- es lo que realmente nos moviliza).



La fotografía ilustra la perseverancia y el compromiso, frutos de la ambición del atleta Dereck Redmon. Favorito al oro en los 400m lisos de Barcelona '92, sufrió una lesión en plena carrera que le impidió continuar. Con el público en pie, se levantó y empezó, cojeando, a andar hacia la meta. Su padre saltó a la pista para ayudar a su hijo entre los aplausos del público.

Este va a ser el hilo conductor de esta presentación, cómo los valores van a ser el motor de cambio en la sociedad en la que vivimos. La conferencia que he preparado para esta mañana para generar el contexto de este evento parte de una reflexión que me gustaría compartir con todos vosotros. Y la inicié, cómo no, con una pregunta: ¿Qué pasa cuando decidimos iniciar un proyecto?

Por favor, ¿qué os pasa a vosotros cuando decidís iniciar un proyecto? ¿Qué te pasa a ti?

Habitualmente nos llenamos de entusiasmo, estamos apasionados. A medida que lo llevamos a cabo crecemos y aprendemos. No podemos dejar de pensar en ello, tenemos iniciativas, nos entregamos, nuestra creatividad está a flor de piel, nos esforzamos para que salga bien, todo lo que hacemos tiene sentido, no nos importa dedicar horas, nuestro compromiso es altísimo, somos creativos y sabemos superar los obstáculos viéndolos como oportunidades. Finalmente celebramos el éxito compartido y nos sentimos pletóricos y llenos de energía.

La siguiente pregunta ha sido: ¿Qué ocurre cuando el proyecto requiere un largo periodo de tiempo? Cuando los proyectos son cortos, podemos mantener el entusiasmo y la pasión. Pero ¿qué pasa cuando el proyectos son de largo recorrido? ¿Qué nos ayuda a mantener la ilusión y el entusiasmo inicial? ¿Qué es lo que a ti te ayuda a mantener la pasión y el entusiasmo inicial?

Cuando un proyecto es de largo recorrido podemos llegar a desconectarnos de nuestra visión original, de nuestro propósito original; nos centramos en “lo que estamos haciendo aquí y ahora” en lugar de visionar el futuro al que nos dirigimos. Las presiones externas y la cotidianidad generan una bruma que oscurece la visión y nos desorientamos. Probablemente algunos de nosotros nos hemos encontrado en esta situación, la de haber tenido una visión clara y con el tiempo ésta se desdibuja, perdemos perspectiva y podemos llegar a naufragar en el desencanto, la fatiga, la inseguridad y la rutina.

¿Qué ocurre cuando no hay proyectos, ni encargos, ni ventas, ni clientes...?
¿Qué nos ayudará a mantener la moral y a seguir ilusionados? ¿Qué nos ayudará a mantener la ilusión y el entusiasmo que teníamos al crear nuestro propio proyecto profesional cuando los tiempos parece que no lo faciliten?

Bien, en ambos escenarios, en un principio podemos pensar que nuestra actitud será fundamental para superar el bache, y así es, pero ¿de dónde nace nuestra actitud?

Pensado y reflexionando sobre todo este tema llego a una conclusión que probablemente muchos compartiréis, "esta actitud nace de nuestra ética".

En ambos escenarios, y otros que no he planteado pero podéis imaginar, se produce un fenómeno interno del que muchas veces no somos conscientes: se produce un dilema ético, que emana de una pregunta que tiene que ver con la ética y con nuestros principios más profundos: ¿qué es lo correcto? Ésta es la pregunta que va a marcar el destino hacia donde nos vamos a dirigir. ¿Qué es lo correcto? ¿Qué es lo más correcto que puedo hacer ante esta situación? ¿Estoy haciendo lo correcto o lo más fácil y/o urgente? No voy a llegar al mismo sitio si hago lo correcto que si tengo la tendencia a ir a lo más fácil y a lo urgente ¿Estoy haciendo lo correcto o estoy reaccionando a mis temores e inseguridades? Depende de la respuesta mi dirección será una o será otra.

Al llegar aquí me planteé una duda filosófica. ¿Nace la ética de la actitud que tenemos ante la vida o es nuestra actitud ante la vida la que determina nuestra ética? Cuando hablamos de la cultura de una organización, de una familia, de una empresa, esta cultura ¿nace de unos valores éticos que determinan la actitud de sus miembros? o ¿es la actitud de sus miembros la que determinará la cultura de la empresa, su ética?

Estas cuestiones me han llevado al convencimiento de que en el fondo de cualquier acto humano, de cualquier actitud hacia la vida y hacia los demás, que en cualquier cultura de cualquier organización hay una posición ética que va a determinar nuestras actitudes y nuestras acciones.

Me gustaría parar un momento para que reflexionemos ¿Cuál es la cultura que vivimos en nuestras familias? ¿Cuál es la cultura que vivimos

en nuestras organizaciones? ¿En nuestras empresas? La que determina nuestras acciones y nuestras decisiones.

Siguiendo en este razonamiento filosófico ¿Cuáles son los fundamentos de nuestra vida? Cuando decidimos liderar nuestra vida sólo podemos hacerlo sobre la base de unos sólidos cimientos. Aquellos cimientos que nos van a permitir crecer, desarrollarnos, alcanzar nuestros sueños y así lograr nuestros objetivos y vivir una vida plena de sentido.

Si me permitís, me gustaría comentar una anécdota personal. Mi madre, una gran coach (sin titulación ni acreditación de ningún tipo) me hizo una pregunta, cuando yo era muy pequeña. Quizá era una pregunta "cerrada", vais a decirme, pero dio en la diana. Recuerdo que yo era muy pequeña, aunque no recuerdo que es lo que estaba haciendo exactamente o estaba por hacer, me produjo un cambio de paradigma que ha marcado mi vida. Me disponía a hacer alguna cosa, como os digo, no sé exactamente el qué, probablemente algo que emergía de mi egocentrismo y mi madre, coach ella, desde su sabiduría me centró, y colocó la primera piedra en los cimientos de mi vida:

¿Te gustaría que te lo hicieran a ti?

Esta pregunta me ha marcado profundamente. Cuando voy a emprender alguna acción me pregunto... ¿Esto me hubiera gustado que me lo hicieran a mi?

Imaginaros...Era realmente muy pequeña. La imagen de aquel momento se me ha quedado grabada más allá de mi mente y de mi corazón. En aquel momento tuve conciencia de que mis acciones podían repercutir en los demás. Que era responsable de las consecuencias de mi decisión. No había vuelta atrás, acababa de conectar con la ética, con lo que era correcto y lo que no lo era. Qué pregunta tan transformadora. Aprovecho esta ocasión para darle las gracias a mi madre, por haberme ofrecido esta pregunta que me permite ser consciente de la responsabilidad de mis decisiones y acciones.

Es una pregunta que me ayuda a tomar la decisión correcta cuando se me presenta un dilema, cuando voy a precipitarme o me impaciento. Hay decisiones que afectan a los demás, a mi familia, a mis colaboradores, a mis

clientes, a mis alumnos... sé que la decisión más correcta será aquella que tenga en cuenta las necesidades de los demás.

La ética tiene que ver con nuestras relaciones con los demás, con nuestra manera de estar en el mundo y nos permite hacer lo que consideramos correcto con los conocimientos que en esos momentos tenemos.

Si liderar significa hacer que las cosas sucedan, liderar éticamente significa hacer que sucedan las cosas correctas.

La siguiente pregunta que a mí, personalmente, me ayuda a decidir correctamente es: **¿Para qué voy a hacer lo que voy a hacer?** ¿Para qué? Es una pregunta que va más allá de un objetivo. No es una pregunta que tenga que ver con una acción concreta. Es una pregunta que trasciende cualquier objetivo que me plantee. Tiene que ver con mi finalidad vital, con mi propósito de vida, con plenitud, con llevar a cabo una misión. Esta pregunta me centra inmediatamente, despeja el camino y me permite enfocar mi visión. **Con esta pregunta trasciendo el hacer para ser, un ser que hace con sentido.**

Como alguno de vosotros, dolorosamente he podido comprobar el coste de aquellas decisiones que no se fundamentaban en los pilares de la ética y de los valores. Aquellas decisiones precipitadas, que nacen del egocentrismo, del miedo, de la precipitación, de sucumbir a las presiones externas, de priorizar lo secundario...Costes muy altos: los demás desconfían de nosotros, perdemos credibilidad ante nosotros mismos y ante los demás, decepción, desánimo, absentismo, fuga de talentos, desinterés...Algunos de los estáis aquí conocéis el Coaching Teleológico y sabéis que su centro gira sobre la pregunta ¿Para qué? Esta pregunta ¿Para qué? está estrechamente vinculada a la ética.

Cuando hablamos de Coaching Teleológico nos colocamos en tres preguntas básicas: ¿Para qué lo haré? ¿Dónde quiero llegar? ¿Qué significado posee?

¿Para qué lo haré? Con una clara orientación a la finalidad que nos trasciende y que se fundamenta en principios éticos. **¿Dónde quiero llegar?** Está orientada al destino y al futuro. **¿Qué significado posee?** Busca integrar estas repuestas en el contexto global de mi vida y aporta sentido y significado a lo que hago.

Estas preguntas nos acercan al liderazgo ético.

La situación actual está requiriendo de la preparación de hombres y mujeres que ejerzan un liderazgo ético. La realidad presente requiere de hombres y mujeres que hayan desarrollado su carácter para ser los líderes que inspiren a las personas que lideran, desde valores que respondan a estas preguntas fundamentales:

¿Para qué vamos a emprender estas acciones?

¿Dónde queremos llegar con estas acciones?

¿Qué significado damos a dichas acciones?

Cuando la sociedad vive en una "burbuja exitosa" la mediocridad en el liderazgo no se nota. Pero estos momentos requieren con urgencia de un nuevo liderazgo. Un liderazgo comprometido y excepcional, preparado para la excelencia. Un liderazgo que conecte con los valores y que estos valores que nos guían sean el motor de los cambios que nuestra sociedad necesita. No podemos eludir la enorme responsabilidad que el mundo precisa. Cada uno de nosotros podemos contribuir humildemente a crear las condiciones necesarias para lograr superar exitosamente esta crisis. ¿Cómo? Conectando con nuestros valores más profundos:

En primer lugar pondría la **justicia**. ¿Qué acciones serán las más justas para todos? Estamos siendo justos con nuestros colaboradores, con nuestras familias. ¿Qué decisiones serán las más justas? ¿Cuáles nos llevan a la construcción de un mundo más justo para todos? Cuando tomamos decisiones justas ¿cómo nos sentimos? ¿Cómo te sientes cuándo tomas una decisión justa?

El valor del **esfuerzo**, la **dedicación** y del **trabajo bien hecho** juntamente con un **espíritu de superación**, para ser cada día mejores, para salir de la mediocridad y llegar a la **excelencia**, para **ser el motor de cambio que nos impulse**. Podemos adquirir el hábito, la disciplina de **no conformarnos con los resultados actuales**, saber que siempre hay alguna cosa más que podemos mejorar. ¿Cómo mejorar lo que ya estamos haciendo bien? Cuando aquello que logramos es fruto de nuestro esfuerzo y de un trabajo excelente nos sentimos orgullosos, satisfechos e inspirados para comenzar y comernos el mundo.

Nuestro liderazgo ha de fomentar e incentivar el valor de la **innovación**. Salir

de nuestra zona de confort, innovar en nuestra manera de pensar y de vivir. Prepararnos para adelantarnos. Inspirar y animar a las personas de nuestra organización para que se atrevan a innovar. Si queremos salir de esta crisis será necesario **prepararnos para adelantarnos**. ¿Estás preparándote para adelantarte? ¿Cómo puedes prepararte para adelantarte? Cuando estamos preparados nos cargamos de energía y nos apasionamos profundamente. Nos sabemos competentes. Nos sentimos exitosos. Utilizamos todo nuestro potencial y nuestra autoestima se fortalece.

Este liderazgo comprometido requiere que conectemos con otros valores: el **coraje** y la **valentía**. **Coraje para ser la mejor versión de nosotros mismos**. **Valentía para que nuestra organización sea y llegue a dónde siempre habíamos soñado**. Nosotros sabemos lo que somos capaces de aportar. Liderar éticamente significa ser nosotros mismos en cada momento, pero la mejor versión de nosotros mismos. Porque cuando no lo hacemos, no nos reconocemos, nos enfermamos, perdemos la ilusión y la pasión.

Requerimos un liderazgo que nos inspire para ser **solidarios** y para **contribuir con nuestras aportaciones**. Sonreír y ser **amables** con los demás. Tener en cuenta sus necesidades. Ser personas dispuestas a “echar una mano” cuando haga falta... Podemos ir más allá al contribuir a **que otras personas descubran al líder que también anida en su interior**. En estos momentos de crisis necesitamos más que nunca abandonar los viejos estilos de liderazgo para tratar de **ser líderes liderando a otros líderes**.

Lamentablemente, muchos hombres y mujeres no están encontrando sentido en lo que hacen y no puedan mantener el rumbo ya que no saben hacia dónde dirigir sus vidas. Saben que lo que están haciendo no los lleva a ninguna parte. Es doloroso caminar sin ir a ningún sitio. No sé si alguna vez os habéis encontrado en esta tesitura. **Por ese motivo, cuando hacemos un proceso de Coaching teleológico acompañamos a los líderes a reflexionar e identificar aquellos valores éticos que les van a permitir tomar decisiones correctas y con sentido**.

¿Cuál es el motor que te inspira para realizar los cambios que necesita tu entorno social, tu familia, tu organización? ¿Cuál es ese motor? ¿Qué valores son los que van a permitir que te inspires o que la meta te apasione?

Aquí y en este momento, seguro que todos nosotros y nosotras somos líderes comprometidos y conscientes con excelentes razones para despertarnos

cada mañana con pasión y con proyectos plenos de sentido. Que creemos en las ilimitadas posibilidades que la vida nos ofrece. Conectados con valores como la justicia, el esfuerzo, el trabajo bien hecho, el espíritu de superación, el coraje, la valentía o la solidaridad. **Líderes dispuestos a ser el motor propulsor de los cambios que nuestra sociedad necesita.** Sólo nos queda empezar a caminar y mostrar este liderazgo que llevamos en nosotros mismos.

Nuestros valores serán el motor que impulse y guie nuestras decisiones, nuestras conductas y nuestro destino.

MESA COACHING DEPORTIVO: VALORES Y DEPORTE

Claudi París

En el II Congreso Nacional de Coaching y Liderazgo tuve el placer de presidir la mesa sobre coaching deportivo que versó sobre la temática “valores y deporte”.

El lema del Congreso de este año ha sido “1 paso más, crecer en valores”. Si nos preguntamos sobre cómo se relacionan los valores con el deporte podemos afirmar que éstos son los que diferencian a los deportistas buenos, muy buenos y a los excelentes.

Para que cualquier deportista, o entrenador se pueda mover en la excelencia, debe vivir unos valores. ¿Cuáles? Aquellos que favorezcan básicamente tres aspectos:

Uno, desarrollar su talento. Dos, vivir el esfuerzo como “diversión” y tres, mantener una actitud, que observaremos en comportamientos concretos en su performance.

Sobre estos valores, cuáles son, cómo transmitirlos, desde dónde actuar como coach versó la Mesa de Coaching Deportivo.



Los ponentes de la Mesa fueron la Sra. Maribel Martínez, el Sr. Xesco Espar (izquierda de la fotografía) y el Sr. Francisco Solano (derecha de la fotografía), todos coaches, entrenadores nacionales de hockey hierba, balonmano y baloncesto, respectivamente; y apasionados del deporte. Los tres ofrecieron sus particulares visiones sobre como los valores inciden en el día a día del deporte de competición.

Maribel Martínez explicó como un aprendizaje en valores es fundamental para el crecimiento personal y del equipo. Ilustró su ponencia "Barcelona '92: 20 años de aprendizaje en valores" a través de sus vivencias personales como jugadora integrante de la selección de Hockey Hierba que ganó la medalla de oro de Barcelona '92.

Xesco Espar, a partir de su experiencia como entrenador del equipo de balonmano del FC Barcelona que consiguió ser campeón de Europa, campeón de la Liga ASOBAL y campeón de la Copa del Rey... presentó "Los 5 valores para la sinergia" en un equipo de alto rendimiento: generosidad, humildad, confianza, entusiasmo y compromiso. Con ellos $1 + 1 = 3$.

Francisco Solano, presentó un estudio que ha elaborado la Comisión de Coaching Deportivo de ICF-España, que él mismo preside, sobre el estado del coaching y el Deporte. También nos habló sobre "Los valores del Coach profesional".

Todos los asistentes nos quedamos con un fantástico sabor de boca. Esperamos ya el III Congreso Nacional de Coaching y Liderazgo para repetir otra Mesa, esta vez sobre Coaching, Deporte, Formación y Educación.

Ponentes: [Maribel Martínez](#), [Xesco Espar](#) y [Francisco Solano](#)

Un **ebook** coordinado por
tatum Consulting Group
y
el Observatorio de RRHH
cocreado con los mejores
bloggers de RRHH y Gestión de Personas

Coordinado por:

Beatriu Balsera (Institut Gomà)
Meritxell Casellas ([tatum](#) Consulting Group)
Josep Gendra (Coach & Grow)

Un proyecto de:

