

PRÓLOGO DE CAROL KAUFFMAN



LOS 7  
MOMENTOS  
DEL  
**COACHING**

CONVERSACIONES  
PARA UN VIAJE INTERIOR

ALBERTO RIBERA (EDITOR)  
ALAN McFARLANE Y NIA PLAMENOVA (COEDITORES)



LOS 7  
MOMENTOS  
DEL  
COACHING

CONVERSACIONES  
PARA UN VIAJE INTERIOR



# LOS 7 MOMENTOS DEL COACHING

CONVERSACIONES  
PARA UN VIAJE INTERIOR

Editor

**Alberto Ribera**

Profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones  
Director Académico de la Unidad de Coaching, IESE Business School

Coeditores

**Alan McFarlane**

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

**Nia Plamenova**

Investigadora en la Unidad de Coaching, IESE Business School

Prólogo de Carol Kauffman

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

## **Los 7 momentos del Coaching**

© IESE Publishing, 2019

*All rights reserved.*

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

Alberto Ribera (editor)

Alan McFarlane (coeditor)

Nia Plamenova (coeditora)

Enrique Escauriaza

Jordi Navarrete

Estíbalitz Ortiz



Esta edición:

© **Editorial Reverté, S. A., 2020**

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

Tel.: (+34) 93 419 33 36

[www.revertemanagement.com](http://www.revertemanagement.com)

Edición en papel

ISBN: 978-84-17963-05-7

Edición en ebook

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

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

Dirección editorial: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté

Revisión de textos: Mariló Caballer Gil

Maquetación: Patricia Reverté

Diseño de la cubierta: Hermanos Berenguer

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

# CONTENIDOS

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

**vi LOS 7 MOMENTOS DEL COACHING**

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

Enrique Escauriaza

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

Sebastián Fernández

**MOMENTO 6 Soy quien soy, y puedo hacerlo 95**

Carlos Oliveira

Marta Salgado

**MOMENTO 7 ¡Ajá! 115**

Teresa van Oorschot

Estibalitz Ortiz

**MOMENTO DE AGRADECIMIENTO 137**

Alan McFarlane

**AUTORES Y COLABORADORES 145**



## MOMENTO 2

# Nunca se lo he contado a nadie

El objetivo de cualquier proceso de coaching es capacitar al cliente para dialogar sobre lo que está ocurriendo a su alrededor de una manera en la que no lo haya hecho antes con nadie. El coaching proporciona un espacio seguro que permite a los clientes hablar de un problema de una manera específica y correcta, con alguien que «está de su lado». Pero la labor más crucial del coach es dar apoyo, actuar como una persona a quien solo le interesa entender al cliente y ayudarlo a que encuentre una resolución para el reto que tenga entre manos.

Así, y en estas condiciones, ese proceso prepara al cliente para poner sobre la mesa algunos asuntos que, en general, habría evitado o negado. Es el caso de Lars.

**«Resolver lo negativo no produce lo positivo».**

Martin Seligman

Antes de empezar el proceso de coaching con Lars, tuve la oportunidad de revisar la evaluación de 360 grados<sup>7</sup> que Lars había recibido. Sus colegas le dieron una evaluación general muy favorable, con dos áreas que eran considerablemente menos positivas: la creatividad y la toma de decisiones. En general, sin embargo, sus colegas no habían observado mucha variación entre las distintas áreas, mientras que su propia evaluación mostraba ciertas fluctuaciones.

Lars empezó a trabajar al finalizar sus estudios de Ingeniería. Ha estado en la misma organización durante más de veinte años. Se trata de un negocio familiar con empresas en distintas áreas; principalmente, en la industria pesquera, pero también en el sector inmobiliario —algunas son propiedad de la familia al cien por cien, y otras con socios externos—. Ha ocupado diversos puestos. Sus responsabilidades han ido creciendo progresivamente, y ahora es director de Servicios y reporta al CEO —que es miembro de la familia—; además, es responsable de dos empresas, una de ellas ha sido creada recientemente junto a un socio externo.

—¡Hola, Lars, es un placer conocerte en persona! —Le invité a entrar a mi despacho—. Quiero volver a darte las gracias por el tiempo que dedicaste a mi llamada el otro día, cuando compartiste conmigo tus antecedentes y tu trayectoria profesional hasta la fecha. Como me comentaste el otro día por teléfono, estás haciendo un curso de postgrado para prepararte para ser director general en un futuro cercano. ¿Es así?

---

<sup>7</sup> La «evaluación de 360 grados» es un cuestionario que responde el mismo cliente, así como sus superiores, sus compañeros y sus colaboradores, que anotan sus impresiones acerca de la frecuencia con la que observan al cliente exhibir ciertos comportamientos o competencias en las áreas estratégicas, interpersonales y personales. El resultado de la evaluación permite al cliente obtener una indicación de cómo le ven los demás en comparación con cómo se ve él mismo.

Lars asintió, aunque se limitó a afirmar con la cabeza sin mirarme. La idea de convertirse en director general parecía no entusiasmarle demasiado.

—He revisado tu 360 —continuó—. Me gustaría saber qué quieres que empecemos a trabajar hoy.

—Bueno, según el informe 360, es bastante obvio que debo trabajar la delegación, el *networking* y la gestión del estrés.

Una respuesta corta y escueta. No mencionó los muchos puntos fuertes que apreciaban en él sus compañeros.

—Veo que tus colegas han reflejado una evolución muy positiva de tu trabajo en una gran variedad de áreas: más valorada por ellos que por ti. ¿Qué te hace pensar esto?

Se encogió de hombros. Fue la primera vez que vi que se movía.

—Bueno, no sé... Siempre he trabajado en esta compañía y lo he ido aprendiendo todo poco a poco. No creo que sea experto en nada.

—Así pues, cuando tus colegas dicen que estás, déjame ver, «muy comprometido con la visión empresarial, que tienes rigor, ambición, capacidad intelectual y de trabajo...», además de ser «honesto y humilde, con un interés real en que tu equipo se desarrolle», ¿qué te parece?

—No lo sé... Es normal, supongo... Es lo que se espera... Creo que la familia confía en mí, pero yo creo que solo estoy haciendo mi trabajo.

—Creo que hay algo más...

Lars respiró profundamente.

—No se lo he contado a nadie antes, pero creo que me he equivocado... Esto demuestra que, estoy seguro, nunca podrán confiar en mí para ser director general.

—¿Qué ha pasado?

—Esto es lo que ha pasado: en una de nuestras nuevas inversiones, estábamos trabajando con un nuevo socio externo y tomamos

algunas decisiones arriesgadas. El CEO las conocía y, aun así, dio luz verde, pero yo no estaba tranquilo.

—¿Qué hiciste?

—No dije ni hice nada por respeto al CEO, pero vi claramente que existía el riesgo de que hubiera pérdidas significativas y, al final, detuve el proyecto. Pero para entonces ya había algunas pérdidas irrecuperables. Me sentí muy mal: nunca antes había perdido dinero de la empresa. Nunca había cometido un error así y ahora, que me están observando a este nivel, lo cometo.

—Cuéntame más. ¿Quién decidió embarcarse en este proyecto? ¿Cómo expresaste tus dudas al CEO?

—Tanto el CEO como el socio externo estaban muy entusiasmados con la idea, y no hicieron un análisis muy riguroso. Vi los riesgos que entrañaría casi de inmediato y les avisé, pero me dijeron que no me preocupara, que era un buen proyecto y que ya veríamos qué pasaba. Solo al final, cuando vi claramente que los resultados del proyecto iban a tener unas consecuencias muy negativas, conseguí que me escucharan y lo detuvieran.

—¿Te gusta hacer fotos? —le pregunté.

Lars frunció el ceño.

—Sí. ¿Por qué?

—¿Qué tipo de cámara usas?

—¡Te vas a reír! ¡Una que no está en mi móvil! Una Nikon DSLR.

—Así pues, ¿tiene lentes intercambiables?

—Sí.

—Imagina que estás mirando todos esos acontecimientos a través de la lente que tienes en la cámara en este momento. Con todo lo que me has contado hasta ahora, ¿qué nombre le pondrías a esa lente?

Se levantó y se acercó a mirar por la ventana.

—No lo sé.

Estaba de espaldas a mí, pero sé que estaba mirando hacia el cielo.

—¿Qué está pasando por tu mente? —bajó la mirada al suelo.

—La llamaría la «lente de la culpabilidad».

—La «lente de la culpabilidad» —le hice escuchar sus propias palabras—. ¿Qué dijo la familia cuando supieron lo de las pérdidas?

—Oh, se lo tomaron bien. Dijeron que valía la pena explorarlo conociendo los riesgos, porque la posibilidad de lograr buenos resultados era muy elevada. Me exoneraron por completo.

—Si quisieras verlo a su manera, ¿qué lente sacarías de la bolsa y colocarías en la cámara?

Otra pausa.

—Creo que la llamaría la «lente de experimentar».

—¿Cómo te sientes cuando lo ves todo a través de la «lente de experimentar»?

—¡Me siento muy bien! —sonrió y se puso derecho—. ¿Sabes? Supongo que habría sido fantástico que todo hubiera salido bien, así que en realidad valió la pena explorarlo. Y, cuando ya era evidente que no iba a funcionar, entonces sí que lo dije a tiempo, antes de que el fracaso fuera mayor.

—¿Qué más estás pensando?

Lars se rio.

—Que mi análisis original era de hecho mejor que el del CEO. ¡Que él también se equivoca! ¡Puede que deba confiar más en mí mismo y hacerme escuchar más!

—Dime, pues, ¿qué te llevas de todo esto hoy?

—¡Muchas cosas!

Volvió rápidamente a su silla, sacó su bloc de notas y empezó a escribir mientras iba hablando en voz alta:

—Uno: aceptar lo que dicen los demás sobre mí (no se lo están inventando), se basan en lo que ven, en las evidencias. Dos: confiar en mí mismo y en mi experiencia, así que ¡he de hablar más alto! Tres: deshacerme de la «lente de la culpabilidad».

—¿Algo más?

—¡A lo mejor puedo ser director general!

—¿A lo mejor?

—¡Seré un buen director general!

—¿Lo dejamos aquí?

—Sí, muchas gracias. Ha sido fantástico hablar sobre este tema nunca antes había tenido la ocasión de hacerlo.

Patricia Ferrando

## Puntos clave

### **Crear un espacio de confianza**

Crear y mantener un espacio seguro, donde el cliente tenga la sensación de que puede ser él mismo y donde se le vea cómo es en cada faceta, es fundamental para un buen proceso de coaching. Crear una seguridad psicológica, fomentar la compenetración y establecerla son los puntos clave para el segundo momento del coaching: «Nunca se lo he contado a nadie». Las fronteras del espacio de coaching siempre pertenecen al cliente, y nunca debe sentirse presionado para hablar ni para responder preguntas que no quiera responder; pero el coach buscará la manera de crear la confianza y la compenetración necesarias a través de la calidez, de la expresión de la comprensión y, a menudo, del humor.

### **Escuchar activamente: más allá de las palabras**

Escuchar activamente significa que el coach usa toda su sensibilidad para escuchar y ver al cliente, lo que conlleva ir más allá de las palabras y conectar a un nivel más profundo

con lo que el coach percibe del cliente. A menudo, esto saca a la luz asuntos que el cliente debe conocer. En este caso, el coach simplemente le hace ver las reacciones que el cliente ha causado —incluidos pensamientos o sentimientos contradictorios— para que el cliente las tenga en consideración.

### **Destacar lo positivo**

Las personas acostumbran a dar por supuesto todo aquello que hacen bien y, generalmente, tienen la visión distorsionada de que todo lo que a ellas les resulta fácil también lo es para los demás. En su libro *Core Qualities*, Daniel Ofman<sup>8</sup> explica nuestra tendencia a restar importancia a nuestros puntos fuertes naturales, cuando es probable que sean esos aspectos los que más valora la gente que nos rodea. Los coaches pueden guiar al cliente para que encuentre pruebas de sus características positivas y su importancia. Antes de poder trabajar con nuestros puntos fuertes, debemos ser capaces de reconocerlos y apreciarlos.

### **Valorar los puntos de vista de los demás**

Volviendo al punto anterior, esta tendencia de minimizar el valor real de sus competencias se puede observar en cómo los clientes se autoevalúan: «Oh, supongo que no se me da mal». O cómo evaden los elogios: «Solo hacía mi trabajo», «Tuve suerte» o «Se lo debo a mi equipo». A veces, los demás tienen una visión más positiva de nosotros que la que tenemos nosotros mismos. Puede existir una modestia natural que inhiba al cliente a la hora de maximizar su

---

<sup>8</sup> Ofman, D. (2001). *Core qualities: A gateway to human resources*. Schiedam: Scriptum.

## AUTORES Y COLABORADORES

### Editor

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

### Coeditores

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

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



## Prólogo

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

## Autores

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



**Un título imprescindible para ejecutivos, directores de recursos humanos y para todo aquel que esté interesado en brillar en la vida y en la empresa.**

¿Qué puede ofrecer el coaching ejecutivo a un directivo? ¿Qué es lo que pasa en una sesión de coaching? Y la pregunta clave: ¿Cuál es el valor del coaching? Para contestar a estas cuestiones, doce coaches con probada experiencia, que colaboran con la Unidad de Coaching Ejecutivo de IESE Business School, abordan los grandes temas del coaching empresarial: la resiliencia, la empatía, la motivación, el liderazgo, las relaciones difíciles, la toma de decisiones, la felicidad... Lo hacen a través de un viaje que recorre las etapas y momentos clave de un proceso de coaching. Y lo narran utilizando un lenguaje claro y ameno, combinando casos reales con la exposición de herramientas sencillas y eficaces para afrontar con éxito los retos que nos plantea cada día la vida laboral.

*«En pocas palabras, he visto mucho y no me sorprende fácilmente. Pues bien, he aprendido más de este pequeño libro que de cualquier otro de los que he leído en los últimos años. Y pienso que, por la manera en que está escrito, puede ser igualmente útil tanto para quien ya ejerce el coaching como para el directivo interesado en saber en qué consiste».*

**Carol Kauffman**

Profesora, Harvard Medical School, Mc Lean Hospital.  
Fundadora y directora del Institute of Coaching