

~~PROBLEMAS~~
SOLUCIONES

~~LÍMITES~~
OBJETIVOS

MIGUEL J. ROLDÁN

¡ÉXITO

COACH!

GUÍA DEFINITIVA DE LIDERAZGO,
INNOVACIÓN Y TRIUNFO

~~ADVERSIDADES~~
OPORTUNIDADES

~~DUDAS~~
RESULTADOS

zenith

MIGUEL J. ROLDÁN

¡ÉXITO

COACH!

GUÍA DEFINITIVA DE LIDERAZGO,
INNOVACIÓN Y TRIUNFO

Zenith/Planeta

ÍNDICE

<i>Agradecimientos</i>	9
<i>El valor del saber, una necesidad vital,</i> por Pedro Palao Pons	11
<i>Una radiografía del liderazgo,</i> por Raimon Samsó .	17
<i>¿Para quién es este libro?</i>	21
<i>Introducción.</i>	25

PRIMERA PARTE CAMBIO Y COACHING

1. EL CAMBIO ES POSIBLE	31
Perspectiva	32
Un cambio posible	33
Lo que no se debe hacer.	35
Caminando hacia los objetivos.	39
Desarrollar un estilo de liderazgo <i>coach</i>	40
2. EL COACHING	45
El <i>coaching</i> es... ..	47
Algunas palabras clave	51

Clarificando conceptos: Lo que NO es el <i>coaching</i>	56
Condiciones previas.	60
Las claves del <i>coachee</i> para hoy	62

SEGUNDA PARTE

EL NUEVO LIDERAZGO

3. LOS GRANDES DESAFÍOS	67
Los desafíos de un nuevo líder	70
¿Qué necesitamos?	73
4. EL LÍDER EXTRAORDINARIO.	77
El estudio Zenger-Folkman	79
La última búsqueda de Google.	82
El mito al descubierto	84
Equivocaciones monumentales	85
¿Y cómo es esto posible?	87
5. EL NUEVO LIDERAZGO.	91
Test del nuevo liderazgo	93
Mando y ordeno	96
Directivo <i>coach</i>	97
Qué gobierna cada lado del cerebro	101
6. ESTUDIOS Y EXPERIENCIAS.	109
Satisfacción laboral	109
La ilusión y las mejoras	114
La solución del <i>coaching</i> en ocho puntos esenciales	118
¿Qué dicen los estudios?	123

TERCERA PARTE
APLICANDO HABILIDADES DE COACHING.
EL MODELO TISOC®

7.	CREENCIAS LIMITANTES	127
	¿Para qué sirve?	131
	Marcos limitantes	133
	La importancia de la osadía	136
8.	HERRAMIENTAS ESENCIALES	137
	El Modelo TISOC®	138
	El <i>rapport</i>	141
	<i>Rapport</i> y cuerpo	143
	Postura de alineamiento	145
	Dinámica <i>rapport</i> a tres	148
	El <i>rapport</i> japonés	151
	<i>Rapport</i> a distancia	152
	El desafío del <i>rapport</i>	153
	La relevancia de la escucha	154
	Niveles de escucha	157
	Has dicho, querías decir e interpretado que... ..	160
	El desafío de la escucha	163
	Las preguntas	167
	El desafío de la pregunta	170
	El <i>feedback</i>	170
	Dinámica <i>feedback</i>	172
	El decálogo de los errores	177
9.	PASOS DE LA CONVERSACIÓN	183
	Tipos de conversaciones	185
	Directivo <i>coach</i> vs. <i>coach</i>	187

¿Qué es una microconversación?	189
Pasos de la conversación	190
Paso 1: Asunto	191
Paso 2: Objetivo	194
Paso 3: Realidad	198
Paso 4: Opciones	201
Paso 5: Compromiso	203
Resumen de los 5 pasos	208

CUARTA PARTE IMPLEMENTACIÓN

10. COACH, MÁNAGER, LÍDER	215
11. OBSTÁCULOS	225
12. PLAN DE ACCIÓN Y SEGUIMIENTO	229
Diseño del plan	231
Seguimiento	233
<i>Epílogo</i>	237
Anexo. Manual Práctico de Aplicación en Campo	243
Bienvenido	
Plantilla microconversación <i>coaching</i>	271
Notas	

EL VALOR DEL SABER, UNA NECESIDAD VITAL

En algún momento de nuestra vida todos hemos necesitado o precisaremos otro punto de vista, otra perspectiva que no sea la propia, por desgracia tantas veces contaminada por los condicionantes, por los yo es o egos; por la dudas, por el que dirán y, por supuesto, por el entorno o sencillamente por la desinformación e incluso por los problemas.

Tomar decisiones y saber que la ulterior es la adecuada, la que nos conducirá irremediabilmente al éxito, a la consecución de los objetivos, sea cual sea la materia emprendida, no siempre es fácil, menos todavía en el sector de la empresa o la creatividad. Por suerte, cada vez más contamos con ayudas, con puntos de referencia y con otras perspectivas. Por suerte contamos con el *coaching*, un término que por fortuna hoy forma parte de la más absoluta normalidad, ya que se ha convertido en una palabra clara, conocida y determinante. Condiciones que podremos comprobar en este libro de Miguel J. Roldán.

Llevo más de veinticinco años trabajando en medios de comunicación, compartiendo casi a la par mis ges-

tiones en radio con las de televisión y prensa escrita. Ello me ha supuesto poder conocer y entrevistar a cientos de personas, cada cual con su propia relevancia e idiosincrasia y conocimiento en la materia que abordaba. Pero en el fondo, todas esas personas tenían un punto en común: llegaba un momento en su vida en que el horizonte parecía oscurecerse, cuando no difuminarse. ¿El motivo?: o los objetivos de sus metas no estaban claros o, cuando lo estaban, el camino para llegar a ellos era incierto. Por tanto todos, de una u otra forma, precisaban otro punto de vista, necesitaban a alguien que desde fuera de su universo mental, desde otra perspectiva, los pudiera escuchar para darles otro parecer, cuando no para recordarles que la solución que buscaban ya la tenían, e incluso la conocían, pero habían olvidado dónde la estaban guardando, y ésta —entre otras muchas— es una de las herramientas que favorece el *coaching*.

En la actualidad, el *coaching* y los *coaches* forman parte de la normalidad académica, empresarial y social. Los hay en casi todas las materias, no en vano he podido entrevistar a nutricionistas, preparadores deportivos, asesores fiscales, psicólogos e incluso profesores que, además, eran *coaches*. Quiero decir con ello que los procesos y técnicas del *coaching* no son algo ajeno a lo cotidiano, sino que están perfectamente entroncados en el día a día de sociedades como la nuestra y son, cada vez más, una herramienta, una técnica e, incluso para algunos, una disciplina, capaz de conducirnos a cambiar el «no puedo» por «es posible», el

«tengo un problema» por el «tengo una solución» o aspectos tal vez más personales como «soy incapaz» por «soy perfectamente capaz».

Es evidente que el *coaching* no es algo etéreo, mágico o sobrenatural. No, no lo es. A veces —gracias a los resultados— lo parece, es cierto; pero se sustenta, como bien lo demuestra este libro, en análisis, investigaciones y tratados cientos de veces pulidos y experimentados. Por eso creo que merece la pena abrir la puerta al *coaching*. Por eso y porque, como decía al inicio, todos en algún momento vamos a necesitarlo.

Vivimos en un mundo que cambia radicalmente de un momento a otro. La globalización, las nuevas tecnologías, la fortaleza de las redes sociales y el continuo intercambio de ideas, proyectos, reflexiones, etc., han convertido la magnitud de la sociedad en algo parecido a una «pequeña aldea». Hoy las distancias no separan sino que sitúan geográficamente, pero no necesariamente son un obstáculo insalvable. Eso es una ventaja, es cierto, pero también nos obliga a dar el ciento por mil de nosotros. Ya no estamos aislados como antes, y el tiempo, a diferencia de unos años atrás cuando nos podíamos «permitir el lujo» de alargar una reflexión, una incertidumbre o un proceso creativo, ahora se nos escapa fugazmente de las manos.

Hoy ya no hay espacio para el «mañana será otro día». Hoy el mundo de la competitividad, si bien nos permite la reflexión y nos da margen para actuar, lo hace mucho más rápido, en un plano donde todos estamos conectados y donde sólo el que tenga las cosas

más claras, el que actúe con capacidad de empatía hacia los demás, el que sepa generar un correcto equipo de buenos colaboradores o asesores, el que potencie su inteligencia emocional y el que de verdad asuma de forma consciente que el entorno es cambiante, es quien puede llegar al éxito. ¿Cómo lograrlo? Con el *coaching*.

Y para conseguirlo, además de fomentando el trabajo y el esfuerzo personal, nada mejor que este libro, que nos da pautas y claves, además de información esencial, para conseguirlo. Un tratado que nos permite avanzar paso a paso, sin prisa pero sin pausa, hacia el éxito. Una obra amena hacia el sendero correcto que más ayudará a alcanzar los objetivos de manera gratificante. Un libro en el que la teoría, por otra parte siempre necesaria para saber qué tierra pisamos y cómo debemos caminar por ella, es la justa e imprescindible. Y digo esto porque no se ha cometido el error de la retórica que a ningún lado nos lleva. Lo que dice, lo que se cuenta, es lo que debe saberse.

Por otra parte, un libro de estas características no estaría completo sin su correspondiente propuesta de ejercicio práctico. Y aquí es donde de nuevo podemos percibir el *savoir faire* de Miguel J. Roldán que, a través de los ejercicios y prácticas de la obra, se convierte en nuestro *coach* particular y nos ayuda a entender los principios teóricos a través de las prácticas citadas.

Me consta que el trabajo de Miguel J. Roldán no ha sido sencillo, el motivo es muy fácil de entender: las páginas son finitas y los caracteres que componen un libro muchas veces se convierten en cortapisas, en fal-

esos censores que nos obligan a decir más en el menor espacio posible y claro, cuando se tiene tanta información, no es tarea fácil sintetizar y elegir lo mejor de lo mejor, para que aquello que se escribe contenga lo esencial e imprescindible, sin que nada se quede por el camino. Miguel lo ha conseguido. Ahora es tu tarea, amigo lector, descubrirlo.

Feliz lectura y buen *coach*.

PEDRO PALAO PONS

Periodista y escritor, autor de numerosos libros
de crecimiento personal y comunicación.
Premio Ondas a la innovación radiofónica 2008

UNA RADIOGRAFÍA DEL LIDERAZGO

Los líderes hacen cosas que muchas veces sus equipos no pueden entender y esto origina una erosión de su credibilidad. Por tanto, ¿cuál es el estilo de liderazgo adecuado para una situación dada? Esto es lo que aborda este libro de Miguel J. Roldán. Una obra necesaria que contribuye a dar respuesta a un debate que también lo es: ¿cómo tienen que ser nuestros líderes?

En primer lugar, Miguel J. Roldán, un muy influyente *coach* en España y América Latina, aborda en la primera parte del libro la necesidad de cambiar y cómo el antiguo liderazgo tiene que dar paso al nuevo en la búsqueda de un líder extraordinario.

Hoy las cosas ya no son como antes: la globalización, la diversidad cultural de los equipos en las organizaciones, lo vertiginoso del cambio tecnológico y una comunicación cada vez más plana e inmediata, obliga a cambiar si queremos ser competitivos, y contribuir de forma decisiva con una auténtica responsabilidad social corporativa al desarrollo de nuestros empleados, nuestras comunidades y nues-

tro planeta, y todo ello de forma sostenible. «El cambio es posible» es el título de uno de los capítulos del libro, pero sólo lo será si tomamos medidas que empiezan por nosotros mismos, cambiando nuestra actitud.

Es difícil ser objetivo acerca de la personalidad de un líder y ordenar el proceso de liderazgo en sí. Este libro presenta una radiografía del nuevo líder y proporciona claridad acerca de las paradojas del liderazgo.

En la segunda parte se nos brinda un recorrido por cómo hacerlo. Y para ello, el lector dispone de un abanico de habilidades para mejorar su capacidad de liderar con un estilo nuevo y para obtener mayor eficacia en el desarrollo de sus equipos. Esta parte toma como referencia el modelo de The International School Coaching-TISOC, escuela líder en *coaching* en español, y de la que Miguel es su *coach* presidente.

No podía ser de otra manera, porque el Modelo TISOC®, internacionalmente conocido y reconocido, es una fórmula eficaz para liderar mejor, aplicando habilidades de *coaching* que se han ido demostrando tan efectivas.

Y todo esto lo hace el autor, con un marcado acento práctico en un libro lleno de ejercicios, reflexiones personales y dinámicas que permiten practicar lo aprendido en las estructuras teóricas, que a su vez se resumen en citas, cuadros y diagramas sencillos y fáciles de entender.

Un libro necesario para un tema necesario y en un momento oportuno. Disfruten de su lectura.

RAIMON SAMSÓ

Es un referente en España en el mundo del desarrollo personal. Vive en Barcelona y es un destacado *coach* y autor de numerosos libros relacionados con el desarrollo personal, la libertad financiera y los emprendedores, entre los que destacan *Cita en la cima*, *El código del dinero* y *Adelanta tu jubilación*

¿PARA QUIÉN ES ESTE LIBRO?

¡Éxito coach! está dirigido a profesionales de toda índole, pues se trata de una obra que puede usarse en diferentes situaciones.

Todos necesitamos poner en práctica las mismas habilidades e ideas en los diferentes ámbitos de nuestra vida —no sólo en el trabajo— por lo que es importante que usemos los conceptos teóricos y los ejercicios prácticos con nuestros hijos, padres, amigos, vecinos, compañeros y las demás personas con las que nos relacionamos.

Es un libro al que puedes sacarle provecho en contextos diferentes:

1. **Si eres un profesional que dirige equipos de trabajo:** te ayudará a ser mejor líder y a motivar a tus colaboradores. Como ejecutivo, tu trabajo debe consistir básicamente en:
 - a. *Comunicar claramente la visión del cambio y las metas y objetivos que hay que lograr.* A veces no tenemos la capacidad de influir suficientemente, y eso hace que los equipos no tengan

claro el camino. Las habilidades como el *rapport*, la escucha y una mejor forma de conversar con los otros nos ayudarán a obtener de nuestros colaboradores los compromisos que necesitamos.

b. *Posibilitar canales de interacción eficaces para las relaciones entre los diferentes miembros del equipo.* A esto se lo llama «alineamiento», y es básico para poder cumplir la visión. Tu coche no llegaría muy lejos si cada una de las ruedas apunta en distintas direcciones, pero es así como funcionan muchas organizaciones: las ruedas (incluidos los recursos de tiempo, los empleados, actividades, etc.) no están alineados, por lo que la visión es un destino inalcanzable.

c. *Obtener resultados, no tanto por ti mismo, sino, fundamentalmente, porque el equipo los obtiene.* Y esto se consigue gracias a un liderazgo eficaz. El esfuerzo puede premiarse cuando hay resultados, pero premiar el esfuerzo sin que los haya es poco menos que lo que dice una metáfora de Warren Bennis, que a mí me gusta mucho porque refleja fielmente lo que quiero decir: «La operación fue un éxito, pero el paciente falleció».

2. Si eres un profesional que no dirige equipos de trabajo: te ayudará a mejorar las relaciones con tus colegas y a entender cómo funciona el proceso de liderazgo, de manera que puedas gestionar

mejor al jefe. La gestión del jefe es una competencia profesional muy importante que todos tenemos que dominar bien para poder planificar un buen diseño de nuestra carrera profesional. Para lograrlo hace falta lo siguiente:

- a. *Saber recibir feedback (retroalimentación)*. A los seres humanos nos cuesta recibir *feedback* porque siempre queremos mostrar lo mejor de nosotros mismos. Cuando entendemos bien los mecanismos de esta herramienta, desarrollada en este libro, estamos más preparados para no tomarnos las cosas de forma personal.
- b. *Manejar los mecanismos de la conversación para mejorar la relación personal con nuestros compañeros y jefes*. La conversación de *coaching* no es unidireccional, de un jefe a un colaborador, también es válida desde el colaborador al jefe. Y si participas en reuniones, te aseguro que seguir la estructura del Modelo de Conversación de TISOC®, que encontrarás en estas páginas, hará que tu presentación sea de alto impacto y que tu jefe la valore positivamente.

3. En tu vida personal: usa también estas habilidades y herramientas para:

- a. *Tomar conciencia de ti mismo*. Cuando tomamos conciencia aflora lo inconsciente disfuncional que nos hace daño —o que no nos reporta los mejores beneficios— al pensamiento consciente; así, somos capaces de decirnos a nosotros

mismos: «Esto es lo que me pasa y esto es lo que voy a cambiar».

- b. *Aplicar las lecciones de este libro en la mejora de las relaciones con las personas que nos rodean.* Por ejemplo, saber escuchar es un magnífico mecanismo para que un padre se relacione mejor con su hijo adolescente; hacer las preguntas adecuadas con tus amigos te ayuda a extraer mayor información de aquellas cosas que a ellos les funcionan mejor que a ti, y sacar un buen rédito al ponerlas en práctica.

Para muchas personas el *coaching* es un estilo de vida, es un fin en sí mismo y, también, es un proceso que ayuda a que saquemos nuestra mejor potencialidad. Yo siempre digo que «hay un *coach* en cada uno». Sólo hay que buscarlo.

Me gustaría hablar de esto en un próximo libro, de la manera de recorrer junto a los lectores las diferentes aplicaciones que tiene el *coaching* en la vida cotidiana de cada persona (algo así como *Power You*, «Date Poder»). Ahora te pido, querido lector, que disfrutes con la lectura de este libro, y especialmente que realices todos y cada uno de los ejercicios que encontrarás en estas páginas.

Siempre acabo mis cursos así, y lo mismo le digo al lector: gracias y ¡buen *coaching*!

INTRODUCCIÓN

A lo largo de estos años la disciplina del *coaching* se ha convertido en uno de los procedimientos más recurrentes para mejorar las aptitudes y actitudes en nuestro entorno laboral, para dirigir una empresa y para, en definitiva, llegar a ser verdaderos líderes. De hecho, algunas de las personalidades más relevantes en ámbitos tan importantes como la política y los medios de comunicación han tenido como instructores a *coaches* experimentados que las han ayudado a sacar lo mejor de sí mismas y a alcanzar la miel del éxito. Ya lo decía Winston Churchill: «El éxito es aprender de ir de fracaso en fracaso sin desesperarse». ¡Qué razón tenía! Muchas veces permitimos que los problemas nos derriben y, por tanto, perder toda esperanza de «triunfar» en nuestro ámbito laboral. No obstante, ¿por qué nos paramos a analizar el inconveniente en vez de encontrar una solución?

Desde The International School of Coaching-TISOC, escuela que tengo el honor de presidir, pretendemos dar a nuestros alumnos nuevas herramientas de actuación, patrones inmediatos para la resolución de con-

flictos, encontrar qué desafíos nos harán mejores, pautas para saber escuchar de forma activa, además de un conocimiento más amplio del lenguaje no verbal.

Al fin y al cabo somos el líder absoluto en nuestro sector: el número uno del *coaching*. Esto se entiende porque en veintitrés países, tanto profesionales como empresas, eligen a The International School of Coaching-TISOC para ayudarlos a encontrar la situación deseada y a no conformarse con la actual.

Somos el líder en *coaching* de más alta reputación internacional porque damos tanto formación presencial como *online* a través de nuestro campus virtual con 96.000 suscripciones a nuestra *newsletter*, 47.000 visitas mensuales a nuestra web: www.tisoc.com y con más de 30.000 amigos en Facebook y otras redes sociales.

Como presidente de The International School of Coaching-TISOC, con el sello certificador más importante en *coaching*, a través de este libro he querido impulsar una nueva forma de impartir y recibir *coaching*. Es un libro para todo el mundo. No importa si eres *coach*, si no lo eres o si necesitas uno. Aquí encontrarás todas las técnicas y habilidades necesarias para cambiar tu realidad centrándote en el presente para llegar a un porvenir. «Me interesa el futuro porque es el sitio donde voy a pasar el resto de mi vida», afirmaba el director, guionista y actor de cine, Woody Allen. Es allí donde nosotros queremos que centres tus objetivos.

Así que si eres *coach* y sigues las orientaciones de nuestro libro, podrás complementar los conocimientos que ya posees y lograr alcanzar un éxito aún ma-

yor para con tus clientes. Con el sistema de The International School of Coaching-TISOC te dotará de habilidades que antes jamás habías puesto en marcha.

Si no eres *coach* pero necesitas encontrar ciertas pautas de comportamiento para ser más competitivo en tu empresa o para cambiar ciertos aspectos incómodos en tus acciones, éste es tu manual. Gracias a las actividades dirigidas a las dinámicas y a determinadas metodologías, conseguirás ser el gran *coach* que mereces ser.

Por otro lado, si eres empresa, gracias a este nuevo libro tendrás a los mejores *coaches* del momento impartiendo las herramientas más especiales que convertirán a tus empleados en el tipo de entrenador que tanto anhelabas.

De hecho, a lo largo de estas páginas encontrarás numerosos ejercicios y casos prácticos, que desde el primer día te ayudarán a poner en marcha las habilidades necesarias para conseguir acuerdos, compromisos y soluciones. Además, hemos hecho una selección básica y esencial de los más importantes filósofos, políticos, empresarios, *coaches* y gurús que te ayudarán a conectar con tu esencia interior para conocer positivamente cuáles son las aptitudes y actitudes a mejorar.

Como verás durante todo el libro y junto a cada una de las prácticas de *coaching* que te proponemos, hemos dejado un espacio libre para que apuntes las reflexiones, pensamientos y juicios que harías en cada una de las circunstancias que formulamos.

«El éxito no es para los que creen que lo pueden hacer, sino para los que lo hacen.» ¿Comenzamos?

Estructura de este libro

1 Cambio y *coaching*

La importancia de estar dispuesto al cambio y cómo el *coaching* es un buen aliado para ello.

2 El nuevo liderazgo

¿Cómo tiene que ser el nuevo líder? De directivo a directivo *coach*.

3 Aplicando habilidades de *coaching*. El Modelo TISOC®

Ser ese nuevo líder que está dispuesto a cambiar aplicando habilidades de *coaching* para convertirse en un directivo *coach*.

4 Implementación

Hacer un plan de acción y vencer los obstáculos para implementarlo.