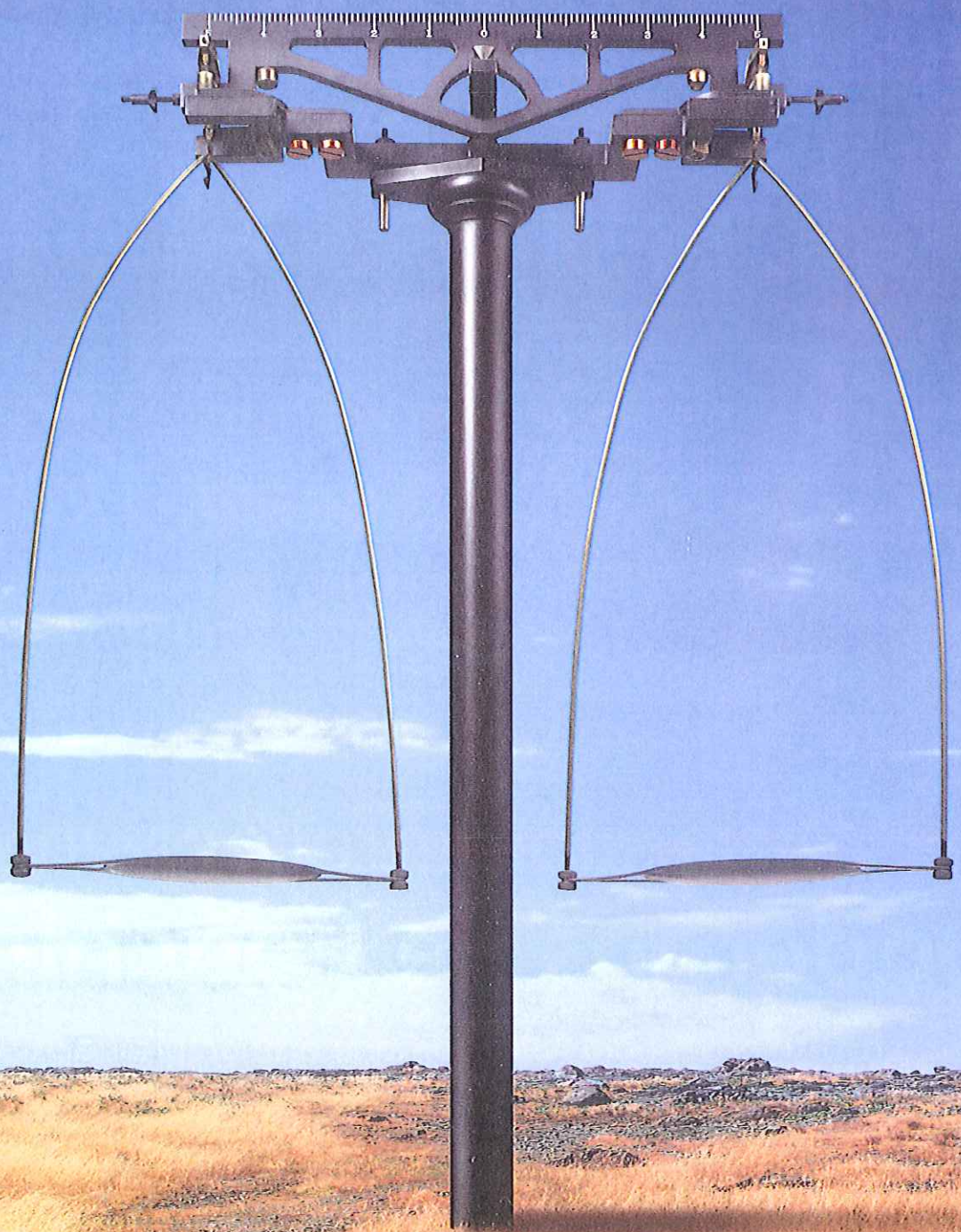


Julio Marco, coach y formador

**“Un gramo de
confianza genera
un kilo de
compromiso”**





**COMENTE ESTE
ARTÍCULO EN**

www.capitalhumano.es

FICHA TÉCNICA

Autor: CARAZO MURIEL, José Antonio.

Título: Entrevista con Julio Marco: "Un gramo de confianza genera un kilo de compromiso".

Resumen: El coaching está de moda. Ya lleva unos años creciendo en cantidad y calidad. España se encuentra actualmente entre los cinco países con mayor número de coaches de Europa y es el que mayor incremento ha experimentado en el año 2011. En nuestro país existen dos asociaciones que aglutinan a todos los profesionales. Son ASESCO (Asociación Española de Coaching) fundada en el 2001 y AECOP (Asociación Española de Coaching y Consultoría de Procesos). Sin embargo, existe el intrusismo. No todas las personas que se dedican al coaching están certificadas ni cuentan con una formación específica. Julio Marco, uno de los mayores expertos españoles explica por qué, a su juicio, el coaching se ha convertido en una herramienta potente de transformación. En su opinión, el objetivo del coaching es conseguir resultados extraordinarios a través de descubrir y liberar todo el potencial oculto que el cliente por sí solo no puede ver.

Descriptores: Formación y Desarrollo / Coaching / Directivos

Localizador en el buscador de la web: DT0000182399



El coaching está de moda. Ya lleva unos años creciendo en cantidad y calidad. España es el país europeo que ha experimentado un mayor incremento en el número de coaches en 2011. En nuestro país existen dos asociaciones que aglutinan a todos los profesionales. Son ASESCO (Asociación Española de Coaching) fundada en el 2001 y AECOP (Asociación Española de Coaching y Consultoría de Procesos). Sin embargo, existe el intrusismo. Julio Marco, uno de los mayores expertos españoles explica por qué, a su juicio, el coaching se ha convertido en una herramienta potente de transformación y nos da las claves para que sea eficaz.

José Antonio Carazo, director de capital Humano

Julio Marco Barroso se puede definir como empresario, formador y coach. A lo largo de su vida profesional ha ocupado cargos de alta responsabilidad en distintos sectores como la automoción, la educación, las telecomunicaciones y el capital riesgo. Es economista, MBA y Master en Corporate Finance por el IE, Master en Comercio Exterior por ESIC, Executive Coach certificado por la International Coaching Federation (ICF). Profesionalmente es socio de ICF Global y de ICF

España y director para España del Fondo de Capital Riesgo Paneuropeo de Biomedicina Gilde Healthcare. Formador desde hace más de 12 años de empresas, coaching y desarrollo de habilidades directivas, también es formador de formadores y profesor de varias escuelas de negocio y universidades. Su extensa actividad se complementa como conferenciante habitual y autor de artículos. También es el autor y tutor del Curso Online de Coaching Ejecutivo y Personal de Wolters Kluwer Formación.

>

> ¿Cuál es la situación actual del coaching en España?

En momentos de crisis, de alta incertidumbre, de cambios a velocidad vertiginosa, y de desencanto general como el que estamos viviendo, es necesario un proceso de adaptación y de reinención personal y profesional para el cual el coaching se debe posicionar como la herramienta más poderosa que existe. A pesar de ser una disciplina todavía joven en nuestro país, con apenas dos décadas de antigüedad, se ha puesto de moda y cada vez son más las empresas y los ejecutivos que están descubriendo que la ayuda del coaching tiene un efecto transformador en la calidad de su desempeño en el trabajo y en su vida personal.

España se encuentra actualmente entre los cinco países con más número de coaches de Europa y es el que mayor incremento ha experimentado en el año 2011. Entre los años 2007 y 2008 se calcula que crecimos un 37% y un 34% entre el 2009 y el 2010. Y se espera que siga creciendo a un ritmo de aproximadamente un 30% anual en los próximos años. Al no tratarse de un mercado

totalmente regulado y ser muchas las entidades donde certifican coaches con cursos de muy distinto nivel de exigencia, calidad y reconocimiento (algunos de ellos con cursos solamente de fines de semana), es muy complicado tener una radiografía precisa y fidedigna de esta disciplina y dar una cifra real del número de coaches certificados existentes en España.

Se habla de 51 entidades que ofrecen estudios de coaching, así como 10 universidades con título propio y otras tantas escuelas de negocio. Las principales asociaciones en nuestro país son ASESOC (Asociación Española de Coaching) fundada en el 2001 y AECOP (Asociación Española de Coaching y Consultoría de Procesos), y que forma parte de la European Mentoring & Association y la ICF a nivel internacional, representada en nuestro país por ICF España que se fundó en el 2004. La ICF tiene 600 miembros en España de los cuales aproximadamente 220 se encuentran certificados en distintos niveles.

¿Por qué está de moda el coaching?

Analizando algunas cifras se puede entender mejor el porqué. Según un estudio reciente de PricewaterhouseCoopers y publicado por la ICF, el 78% de las empresas que han realizado coaching con sus directivos se encuentran muy satisfechas y el 96,9% lo volvería a repetir. Si añadimos el coaching a la formación, el incremento en el rendimiento del directivo es del 88% frente al 22,4 solo utilizando la formación. La diferencia entre conseguir las cosas solo, es decir por uno mismo, y a través de un proceso de coaching individualizado y riguroso, sube de un 10% a un 85%. Según otro estudio de la revista Fortune lo que diferencia a las empresas más admirables de mundo, no es su inversión en formación sino en coaching individualizado para sus directivos.

¿Qué país o escuela marcan la pauta en el desarrollo del coaching?

Como hemos comentado, el coaching se puso de moda en los países más avanzados del mundo, donde ha crecido un 60% en los últimos 5 años, llegando a una cifra a nivel mundial de 47.500 coaches, de los cuales el 87% ejerce en la actualidad. Tuvo su origen en EE UU, donde comenzó su boom en la década de los 90. La mayor y más prestigiosa escuela es la americana ICF, que cuenta con 19.000 profesionales en más de 100 países. Es además la decana de las asociaciones al contar con 16 años en la promoción de los más altos estándares éticos y de calidad en la profesión.

La ICF tiene un riguroso proceso de acceso y de acreditaciones de coaches profesionales internacionales. Un



DECÁLOGO DE UN PROGRAMA 10



Un buen programa de coaching debe tener todas las herramientas necesarias tanto teóricas como prácticas y experienciales para transformar al observador que es el cliente y para transformar su ser, así como para ponerle en visión y llevarle a la acción y al cambio. "Solo de esa manera abrimos un montón de posibilidades a generar nuevas respuestas donde antes no las había. Se trata de dejar de repetir", asegura Julio Marco.

A su juicio, "no se trata de impartir solo formación y conocimientos, sino de cambiar comportamientos y actitudes de las personas, algo que solo el coaching es capaz de realizar". Más bien se trata de desarrollar habilidades que el management tra-

dicional no desarrolla como son: el compromiso, la confianza, la colaboración, la visión compartida, la comunicación eficaz, el liderazgo, la relaciones personales, el autoconocimiento, la autoconfianza, la actitud, el pensamiento positivo, etc.

Considera que en la empresa de hoy ya no es suficiente con elaborar conceptos como la cultura, la visión, la misión y los objetivos, ni con tener ejecutivos con capacidades técnicas excepcionales. En el mundo de la empresa un buen programa de coaching ejecutivo debe lograr:

1. Realizar un cambio cultural y organizacional.
2. Alinear los objetivos personales y profesionales de su gente.
3. Capacidad para adaptarse a los cambios y cambiar comportamientos y actitudes.
4. Motivar al personal y fomentar la resiliencia.
5. Fomentar la confianza, el compromiso, la colaboración y el reconocimiento.
6. Lograr la visión "compartida".
7. Gestionar conflictos.
8. Enseñar a liderar y a delegar.
9. Lograr una comunicación eficaz en la empresa tanto externa como interna.
10. Crear equipos de alto rendimiento y lograr la excelencia empresarial.

"Sin todo esto, ni los conceptos perfectamente definidos y desarrollados, ni las capacidades técnicas más excepcionales son suficientes. Y esto solo puede lograrlo el coaching", puntualiza.

código ético y el compromiso de formación continua a través de programas formativos acreditados. Otra de las mayores del mundo es la ICC (International Coaching Federation), fundada en el 2001, con sede en Londres y presencia en 18 países. Y otra de las más prestigiosas, aunque de tamaño mucho menor pero con presencia en EE UU, Latinoamérica y Europa es Newfield Network.

¿Cuál es el objetivo del coaching: mejorar el desempeño, conocerse mejor, mejorar las relaciones interpersonales o la comunicación?

Entiendo todos y cada uno de ellos como objetivos básicos del coaching. El cometido de esta disciplina es llevar tanto a las personas como a los equipos al máximo

de su desempeño profesional. El autoconocimiento es la base del desarrollo personal. Si no tomamos conciencia de nosotros mismos, si no descubrimos nuestros talentos ocultos y nuestras creencias limitantes, evidentemente no podremos actuar para cambiarlos.

El éxito de las personas en la vida depende de su capacidad para relacionarse e interactuar con los demás. Y en el mundo de la empresa depende de su capacidad para relacionarse tanto a nivel externo como interno. Externo, con los clientes, los proveedores, la administración, los medios de comunicación, etc. Y a nivel interno con sus compañeros, jefes y subordinados y entre los distintos departamentos de la empresa, creando así lo que denominamos la figura del cliente interno. >

- > Y con relación a la comunicación, al fin y al cabo, la empresa es una red de relaciones conversacionales y sin embargo miramos pero no vemos, oímos pero no escuchamos y tocamos pero no percibimos y es que esta habilidad no es innata y a pesar de ello nadie nos ha enseñado a utilizar los distintos tipos de lenguaje y comunicación que existen, por eso hay tantos malos entendidos y echamos siempre la culpa a los demás cuando no nos comprenden. En coaching preguntamos para escuchar empáticamente y para hacer reflexionar al cliente (también denominado "coachee") y lo importante es, no lo que decimos, si no como lo decimos y sobre todo ser capaces de interpretar todo lo que el cliente no dice.

Resumiendo, el objetivo del coaching es conseguir resultados extraordinarios a través de descubrir y liberar todo el potencial oculto que el cliente por sí solo no puede ver. Es ir del estado actual del cliente al estado deseado. Es gestionar las emociones propias y las de los demás. Aumentar la inteligencia emocional y la autoestima. Controlar los miedos. Y conseguir la excelencia como persona y como profesional. En definitiva, se trata de crear un nuevo estilo de vida, una nueva forma de ver a las personas y las cosas desde una perspectiva más optimista y social. Ver esta crisis mundial, financiera, política, social y de valores... como una nueva oportunidad para reinventarnos.

¿Existe intrusismo en España?

A raíz de haberse puesto de moda en coaching en España y de haber aumentado tanto su demanda, una de las mayores preocupaciones de la industria es precisamente el intrusismo. Por eso es muy importante que la escuela que se elija, esté certificada por las asociaciones más representativas. Es fundamental separar el grano de la paja porque hay mucha picaresca en el sector.

Al igual que cuando te pones en manos de un médico o un abogado, acudes a un profesional cualificado con importantes estudios académicos y con una larga experiencia, no puedes poner tu trabajo o tu vida personal en manos de alguien sin apenas formación o práctica, y que tras un curso de fin de semana, o como mucho de algunas semanas, se autodenominan coach y ejerce esta profesión sin experiencia alguna. Al no haber una regulación clara en nuestro sector, hoy por hoy, esta figura es bastante habitual. Por eso resulta imprescindible que todo el que quiera contratar un coach se informe debidamente de la formación y de la experiencia que posee y a través de qué asociación está certificado. Por suerte para todos, cada vez existe una mayor información al respecto.

¿El coach debe ser alguien de la confianza del cliente o se la debe ganar?

Podríamos decir que sin confianza no hay coaching y sin confianza apenas hay nada. La confianza es una de las principales bases para que el proceso de coaching tenga éxito ya que es lo que nos permite interactuar con los demás. Es evidente que un coachee, no conseguirá obtener grandes beneficios del proceso de coaching si no confía en su coach. La relación entre ambos es fundamental. Empieza con el proceso de elección, donde tanto las referencias personales como la certificación y experiencia del coach son fundamentales. Y continúa a lo largo del todo el proceso durante el cual el coach se la debe ir ganando, sesión tras sesión. La confianza se debe generar en ambos sentidos. Tiene que ser recíproca y bidireccional. Como un baile en pareja.

A través de la confianza se consigue el compromiso del cliente para explorar, asumir riesgos, dedicarle tiempo y energía al proceso y estar dispuesto a salir de su zona de confort. Para ello debemos desarrollar un espacio seguro donde el fracaso es aprendizaje, donde no se juzga, donde no hay miedos ni verdades absolutas, y donde el cliente comprueba que el coach está de su parte, que le respeta y cree en sus capacidades, creando, además, una relación única y fuerte para el desarrollo transformacional y el cambio. Un gramo de confianza genera un kilo de compromiso. Un ordenador excepcional pero con un software mediocre, ¿qué resultados genera? Mediocres, evidentemente. Un proceso de coaching con un cliente y un coach excepcionales pero sin confianza entre ellos, ¿qué resultados genera?

¿Cuáles deben ser los criterios para contratar a un coach?

Es de extrema importancia la elección del coach, pues el éxito del proceso depende en gran parte de la armonía coach-cliente. Como hemos comentado, la escuela en la que se haya certificado, las asociaciones de coaching a las que pertenece, su experiencia y su reconocimiento profesional deben ser claves en la elección. A ello podemos añadir su experiencia como formador en distintas técnicas relacionadas como la PNL, el pensamiento positivo, la inteligencia emocional, la comunicación, el liderazgo, etc. Y también se deberán valorar conceptos como: artículos y libros que haya escrito, el que sea un conferenciante experimentado, cursos elaborados e impartidos, eventos que haya realizado o en los que haya colaborado, etc.

Por mi experiencia a lo largo de estos años entrenando directivos y, aunque los puristas del coaching digan que

no es necesario, dado que nos basamos en la confianza, cuando hablamos de coaching ejecutivo el hecho de que el coach tenga una dilatada carrera en puestos de responsabilidad y conozca además el sector del cliente, suele transmitir una confianza que es básica para el éxito del proceso.

¿Se puede aprender a ser un buen coach?

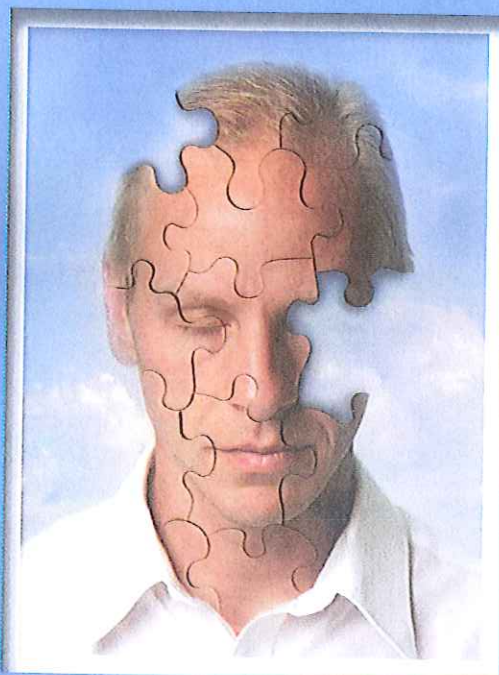
Cualquier cosa en la vida se puede aprender a base de aprendizaje y entrenamiento pero, evidentemente, no todos los aprendizajes son iguales. El problema, sobre todo si el aprendizaje es transformacional, es decir, si es profundo y afecta a nuestro ser, es que muchas veces hay que desaprender para aprender. Hay que sustituir hábitos y creencias que creíamos que eran correctos por otros más beneficiosos, ser capaz de trabajar desde la humildad del eterno aprendiz y estar dispuesto a decir "no sé", ser flexible y tener una mente muy abierta. Y, sobre todo, tener paciencia y perseverancia e ir aprendiendo a base de la experiencia que es la forma más amarga pero más efectiva de aprendizaje. No es fácil aprender de la experiencia cuando somos intolerantes con nosotros mismos y no soportamos la posibilidad de estar equivocados. Cuando tenemos creencias rígidas. Cuando creemos que lo sabemos todo.

¿Al coach se le deben exigir resultados?

Por supuesto. Pero de cara a conseguir el éxito en el proceso lo primero que debemos establecer son unos objetivos claros, concisos y concretos. Estos objetivos deberán ser medibles y cuantificables para que luego no haya equívocos ni falsas expectativas. Y además deben ser desafiantes pero a la vez conseguibles. Todo ello se debe negociar antes de

RETRATO ROBOT EL BUEN COACH

Por otro lado, Julio Marco estima que contar con un buen coach es una de las mejores experiencias que se pueden tener en la vida. Como decía el filósofo Emerson: "La peor desgracia que le puede suceder a una persona es no haber encontrado a nadie a lo largo de toda su vida que le haya ayudado a conseguir lo que esa persona es capaz de lograr". En su opinión, además de estar formado en todos los conocimientos y herramientas necesarias para realizar el proceso de coaching, el buen coach debe tener una serie de habilidades para ayudar a las personas y a los equipos a llegar a la cima de sus capacidades. Entre otras se pueden citar:



- Haber sido primero coachee.
- Te comprende pero no te juzga.
- "Egoless", que significa tener humildad, sencillez, naturalidad... Desposeernos de nuestra vanidad, de nuestra prepotencia, de nuestro ego. Aceptar que el coachee es el único protagonista y que solo él tiene todas las respuestas.
- Saber escuchar empáticamente y realizar preguntas poderosas.
- Ser ético y honesto.
- Ser retador. Te desafía y a la vez te da la confianza que necesitas para arriesgarte. Te lleva más allá de lo que tú solo llegarías.
- Hacer de espejo.
- Ser empático.
- Acelerar y potenciar el aprendizaje.
- Te respeta y te apoya.
- Sacar y oír lo mejor de ti aunque tú no lo puedas escuchar.
- Tener autoconocimiento para no proyectar en sus clientes sus creencias limitantes.
- Promover tu autonomía.
- Empoderarte.

que comience el proceso y establecer los resultados que se quieren conseguir, los plazos para conseguirlos, los recursos que se necesitarán, establecer cómo se sabrá si se han conseguido y todo un protocolo de actuación que se irá desarrollando a lo largo de las sesiones durante las cuales el coach irá estableciendo planes de acción para conseguir los objetivos y los irá posteriormente supervisando, evaluando, revisando y replanificando si fuese necesario.

Lo importante es que al final tanto el coachee como la empresa perciban la mejora de desempeño profesional y la mejora personal en cuanto a equilibrio, actitud, autoestima y su calidad de vida, lo que en definitiva acaba repercutiendo en la cuenta de resultados de la compañía. ■