

Un café con

Meritxell Obiols

APUNTES DE INNOVACIÓN



SOCIEDAD DE LA INNOVACIÓN

*Made by **Induct** The open innovation company*

“En el sector privado, un coach es un premio; en la función pública, el coaching es todavía un privilegio que hay que mantener en secreto”.

¿Eres político o trabajas en la función pública y te sientes solo? ¿Sabes “qué” quieres, pero no sabes “como” conseguirlo? Pues innova, necesitas un coach! Y además, manifiéstalo públicamente y sin complejos. No te dejará indiferente saber qué más nos ha explicado la **Dra. Meritxell Obiols** sobre la aplicabilidad del coaching en la función pública.

¿Quién es Meritxell Obiols?

<https://es.linkedin.com/in/meritxellobiols>

Soy directora del “Master en Inteligencia Emocional y Coaching en el Entorno Laboral” de IL3 Universidad de Barcelona <http://goo.gl/TmOJzW>. Doctora en Ciencias de la Educación, mi tesis doctoral trata sobre Inteligencia Emocional, tema sobre el que gira mi vida profesional. Fundadora y directora de Coaching BCN, <http://www.coachingbcn.com/> coach, supervisora de coaches en su práctica profesional desde 2005. Docente desde 1991. Mi trayectoria profesional está vinculada al desarrollo de competencias emocionales y de liderazgo a través de procesos de coaching dirigidos a directivos, ejecutivo, empresarios, políticos, profesionales de todos los sectores, coaching de equipos de trabajo y coaching deportivo. Co-autora de los libros Coaching para todos. Herramientas para el cambio personal y profesional (Plataforma, 2013) <http://goo.gl/toX4sx> y Emoción y conflicto (Paidós, 2006) <http://goo.gl/yzV8uU>

Podríamos decir que a lo largo de mi carrera profesional, a través de la inteligencia emocional, encontré la respuesta a “¿Qué?” Había que desarrollar para tener organizaciones con un mayor nivel de bienestar y directivos que sean verdaderos líderes, mientras que a través del coaching he encontrado la respuesta al “¿Cómo?” hacerlo posible de una metodología altamente efectiva.

Meritxell, ¿podemos tomar un café juntos y conversar relacionando coaching, innovación y política?

¡Claro que sí! Son muchos los factores que afectan la dinámica de la sociedad, y como consecuencia directa, de la vida política: crisis periódicas y continuadas, flujos migratorios que comportan la incorporación y la convivencia con personas de diferentes culturas y valores, diferentes maneras de trabajar y entender la vida, avances tecnológicos que condicionan y alteran las formas de comunicación y los modelos de negocio... Todo ello hace necesaria una revisión constante de la funcionalidad del sistema político y la Administración Pública, y las relativas a los recursos humanos no se escapan. Para resistir esta avalancha de cambios sociales y económicos, son vitales una gestión inteligente y una cooperación entre individuos emocionalmente inteligentes, competentes y capaces de ser proactivos.

Innovación en la función pública, ¿cómo encaja el coaching en este ámbito?

Hoy en día es evidente la complejidad de dirigir una sociedad como la nuestra, cambiante y “líquida”. La tendencia social creciente a apostar por los “valores blandos” hace mucho más exigente el nivel de competencia que se requiere de las personas que forman parte de la función pública y que dan servicio a los ciudadanos.

¿Por qué? Porque vivimos en una sociedad donde, cada vez más, lo que hoy vale, mañana ya no; donde, si hoy pienso algo, mañana quizás piense otra cosa diferente; todo ello, combinado con un nivel de tolerancia como nunca había existido, hace que realmente sea difícil marcar unas pautas de qué es correcto y qué es incorrecto. (lo cual es magnífica hasta que llegamos al extremo del

relativismo... porque no todo está bien, ni en todo podemos contestar escudándose con la fácil respuesta del “depende”, porque hay cosas que directamente no están bien y no hay “depende” que valga).

Así pues, dadas las circunstancias, la función pública, el sentido de la cual está centrada en el servicio al ciudadano, hace imprescindible marcar unos pilares para evitar convertirse en personas-panel que funcionan según sopla el viento de la sociedad.

Porque una cosa es ser flexibles, y otra cosa bien diferente es ser marionetas, que es lo que actualmente parece demostrar gran parte de la clase política. ¡Una verdadera pena!

Y por eso, en primer lugar, es necesario que sean cada una de las propias personas que forman parte de este entramado de la Administración Pública las que tengan estos pilares bien puestos para poder garantizar este buen servicio al ciudadano. Para hacer gala de lo que muy bien decía Covey en su magnífico libro Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: “primero hay que ganar la victoria privada antes de pretender ganar la victoria pública”. ¡A esto se llama tener un pensamiento lúcido!

En este sentido, el coaching es un proceso de acompañamiento que facilita este pensamiento lúcido. Quien piensa de forma lúcida, generalmente suele actuar de forma lúcida.

Entendiendo que los innovadores son personas que han salido de su zona de confort, ¿el coach puede colaborar para hacerlos salir de esta zona? ¿Cómo?

Favoreciendo la reflexión que permita **aclarar exactamente la finalidad de la meta alcanzar**. Tener una respuesta clara de:

“¿Para que todo este esfuerzo?”. Luego, concretando un plan de acción con sus objetivos, tareas y acciones a realizar, recursos necesarios y un calendario que nos permita ir haciendo el seguimiento del plan de acción y de la consecución de la meta a través de los indicadores de evaluación.

¿Hacia dónde va el coaching?

Quiero pensar que vamos hacia la profesionalización del coaching para favorecer su rigor. ¿Cómo? Sobre todo con la publicación de investigaciones que avalen la idoneidad del coaching, tesis doctorales que muestren resultados empíricos de las mejoras conseguidas a través del coaching, con postgrados universitarios de coaching como el nuestro y con la potenciación de organismos profesionales que realmente regulen nuestra profesión con rigor y exigencia. Lo que también nos hace mucha falta es un Colegio de Coaches, al igual que disponen el resto de profesionales de otras disciplinas.

¿Nos puede quedar más claro, en un tweet, quién eres y qué haces?

Soy una coach que acompaño a las personas que aspiran a su excelencia profesional y personal, y que pasan a la acción para lograrlo.

¿Por qué poner un coach en tu vida?

Para lograr con menos coste personal las metas que te propones en la vida, contando con el apoyo de una persona que te acompaña y que facilita la reflexión, la toma de decisiones, el paso a la acción y el seguimiento necesario para que “las cosas pasen”.

¿Formadora en Coaching o coach? ¿Con qué te sientes más cómoda?

Ambas cosas. Me siento cómodo con las dos, pero actualmente me genera más motivación la segunda, porque como formadora yo ya sé “la trama y el final de la película”, y como coach, la película siempre es diferente y sorprendente... ¡todo un reto!

Tres características imprescindibles que se deben tener para ser un buen coach?

Escuchar, hacer buenas preguntas y creer en tu cliente. Sin embargo, te la podría resumir en una, la principal: **escuchar**. Sin prejuicios y sin juicios, sin diálogo interno, sin pensar en lo que quieres contestar al otro, sin interrumpir, callando hasta el final, sin interrumpir, permitiendo el silencio del otro mientras piensa... Esto es un talento practicado por muy pocos, pero con el talento se nace, es cierto, pero también se forja, (seguro que más de un coach respira aliviado después de leer esto último).

¿Cualquiera puede ser coach?

No. Precisamente por el contrario de lo que he dicho antes; porque poca gente escucha de forma genuina (¡muy, muy, muy poca!), y porque si no escuchas, no harás nunca buenas preguntas, y por tanto, no podrás ser nunca un buen coach. Queda dicho.

¿Recuerdas tu primer caso en la función pública?

¡Por supuesto! Fue un proceso de coaching con un equipo de mandos de un ayuntamiento. Hicimos un proceso que comenzó primero con una formación durante tres años sobre inteligencia emocional, coaching y liderazgo... y acabó con un proceso de coaching de equipo durante un año... fue maravilloso :).

De los procesos de coaching de equipo que más recuerdo y que me hacen sonreír...

Realmente, he ido comprobando que el coaching para equipos directivos (más que equipos de trabajo con sus colaboradores, sinceramente) es lo que más me gusta, junto con los procesos de coaching individual. ¡Son tan fascinantes como complejos!

El equipo de comandos en cuestión que comentaba, **necesitaban tanto apoyo y estaban tan solos...** vivíamos intensamente cada segundo de las sesiones, el nivel de apertura y transparencia era tan grande que pudimos hacer un proceso de coaching más sistémico y en profundidad, que comenzó con temas más operativos y prácticos, para llegar hasta el fondo de ellos como directivos-personas.

El proceso de coaching los transformó a ellos, y me transformó mí. Nunca agradeceré bastante la confianza que depositaron en mis manos, y de la que procuré cuidar con respeto sagrado para conseguir que todo lo que salía en las sesiones allí se quedara, desordenado cuando lo ponían “sobre

la mesa” y ordenadito cuando salían por la puerta. El equipo de mandos de aquel ayuntamiento, vivieron situaciones muy delicadas por temas políticos, por temas desagradables y mediáticos en los que estaban indirectamente implicados y fue muy sano poder compartir como se sentían y qué debían hacer a partir de aquellas situaciones vividas tan a flor de piel. No lo olvidaré nunca. Nunca.

¿Hay algún coachee que te haya sorprendido de alguna forma especial? ¿Y algún alumno?

Todos me sorprenden. ¡Todos! Por alguna razón u otra, todos tienen esa luz que te sorprende y los hace admirables a mis ojos. De hecho, tengo que decir que no distingo entre coachees y alumnos, porque mis alumnos también son coachees míos y no los clasifico en dos grupos distintos.

Lo que más me conmueve de todos ellos es su grado de sinceridad. La comprobación de este nivel de apertura a la vulnerabilidad y al compartir tus sueños con alguien, teniendo presente todas las máscaras con las que nos movemos de puertas afuera, hace mi trabajo especialmente maravilloso y “mágico”, si me lo dejas decir así. Para mí, ¡es la mejor profesión del mundo! Y me siento orgullosa, conscientemente afortunada y agradecida de haber hecho siempre de mi vocación mi profesión.



¿Es necesario conocer el ámbito donde trabaja el coachee o mejor no conocer nada de él?

No, y casi mejor que no, para evitar pasar de hacer de coach a hacer de consultor / asesor, porque la tentación es importante...

Es mejor no conocerlo de nada, para evitar expectativas o prejuicios que adulteren el proceso. Sin embargo, esto siempre dependerá de ti como coach y de tu coachee. Si ambos os conocéis y sois absolutamente capaces de distinguir ambos roles, no tiene por qué ser un obstáculo, pero no es tan fácil, que conste. Por esta razón no se suele recomendar hacer coaching a una persona que conozcas. Pero es una recomendación, no una prohibición. Como siempre, dependerá de ambas personas y de la relación que mantengan.

¿Un coach sigue una metodología o improvisa? ¿Mejor dicho, innova?

El coach sigue una metodología, dado que la conversación tiene una serie de fases y unas competencias de comunicación concretas a poner en práctica (hacer rapport, escuchar, hacer preguntas y dar feedback). A partir de aquí, “se improvisa” o “se innova” en función de lo que vaya sucediendo a lo largo del proceso o durante una sesión concreta. Y todo esto dependerá de la pericia, la intuición, la experiencia y la “mochila de recursos” de la que disponga el coach para adaptarse a las necesidades que vaya presentando cada uno de sus coachees en cada momento.

¿Por qué un profesional que se dedica, y tiene relación o se quiere dedicar a la política, debería contratar un coach? ¿Cuándo no es adecuado un coach? ¿Y cómo se controla esto?

Para dedicar su tiempo y su energía con metas útiles y facilitar la consecución de sus metas como político con menos coste personal.

Un coach no es adecuado cuando la persona susceptible de hacer un proceso de coaching no ve la necesidad o cuando la persona en cuestión necesita otro tipo de soporte (tal vez necesita un asesor, o quizás necesita directamente un psicólogo, no un coach...).

Esto lo controla el propio coach a partir de su experiencia para distinguir cuando conviene o no llevar a cabo un proceso de coaching y su propia ética profesional para aceptar realmente los casos que sean adecuados de llevar y los que se sienta realmente preparado para asumir con garantías.

¿Dónde radica la innovación en el mundo del coaching? ¿En la metodología? ¿En la focalización-especialización? ¿En las herramientas?

En la metodología no, porque es la que es, y la metodología es muy estructurada y pautada. En todo caso, serían los recursos que vas adquiriendo y aprendiendo a lo largo de tu trayectoria profesional lo que te permitirá tener más capacidad de adaptación ante las situaciones y contextos más diversos. Y la innovación también tiene la aporta la experiencia adquirida, el bagaje, que te permite ir asumiendo casos de mayor complejidad y poner más a prueba tu propia competencia. En este caso, sin duda, la especialización ayuda. Sinceramente, no me acabo de creer el “coach generalista” que lo toca todo y lo asume todo. Creo muchísimo más en la especialización. Porque el talento también va muy ligado a “las horas de vuelo” en tu especialidad.

¿Has acompañado a alguien mediático? ¿O muy conocido?

Sí, y uno de ellos que precisamente es del ámbito político, ha hecho darme cuenta de que a veces, algunos periodistas (¡algunos!), cuando forman parte de algún medio con una clara tendencia política, son “de armas tomar” cuando hablan del político que no comulga con sus ideas... y que, por tanto, es mejor no leer o no escucharlos cuando desayunas de buena mañana en casa... si no, ya sales de casa malhumorado y aún no ha empezado la jornada... El peso mediático puede llegar a determinar de forma importante la dirección de un coachee que sea mediático, y es importante aprender a convivir con la realidad de ser una figura pública. Y si no lo haces, quizás debes replantear tu idoneidad para el cargo en cuestión...

Una persona que se quiere dedicar a la política, o que ya se dedica, y está sometida a una gran presión, ¿le hace falta un coach? ¿En qué le puede ayudar? ¿Qué ganan los políticos con un coach a su lado? ¿Por qué crees que no lo tienen?

Sí, es muy muy recomendable. El coaching puede ayudar a desdramatizar situaciones, a pensar y actuar de forma más estratégica, regular tus emociones para actuar de forma más lúcida y efectiva, para automotivarte cuando hay algún momento para “tirar el sombrero al fuego”... y para motivar a los tuyos para que luchen contigo, a las duras y a las maduras.

No lo tienen porque desconocen estos beneficios. El coaching todavía es bastante desconocido, y lo poco que se conoce a veces no son las mejores prácticas. También porque los políticos que tienen coach, a menudo no lo explican (lo digo por experiencia, aunque se temen las posibles lecturas que se pueda hacer, sobre todo cuando ya estás

en el punto de mira de todo el mundo), y porque no hay políticos valientes que hablen de las bondades del coaching en su caso. Esto, de verdad que nos iría muy bien que se hiciera público.

Afortunadamente, muchos empresarios y directivos empiezan a considerar un privilegio tener un coach y lo dicen porque, por fin, se está transmitiendo la imagen del coach como un privilegio, un premio, un “traje a medida” (porque realmente es justo eso: un traje a medida).

En cambio, los políticos y los deportistas todavía lo consideran un recurso que hay que mantener en secreto, hasta que, como siempre, haya algunos valientes (¡mejor que sean mediáticos!) que

reconozcan las bondades del coaching... y el coaching dejará de ser el secreto mejor guardado del planeta en estos ámbitos, como está empezando a pasar actualmente en el mundo de la empresa.

¿Quién será el innovador que atreverá y hará público que tiene un coach para hacer política?

¿Cuál es el límite de confianza que estás dispuesta a aceptar en un acompañamiento como coach? ¿Qué esperas de tus coachees?

De mis coachees espero que se hagan totalmente responsables de su propio proceso (porque el proceso es suyo, no mío), que estén dispuestos a hacer lo que sea necesario para conseguir sus retos, que lo que se comprometen a hacer, lo hagan (indistintamente de si el resultado es favorable o no) y que confíen en mí completamente y sean sinceros.

Esto quiere decir que no acepto gente vaga, conformista, desconfiada y gente que se queja y que se hace la víctima y culpa a los demás de todo lo que les pasa. De mis coachees espero gente valiente que quieren ser protagonistas de sus propias historias. ¡Y no espero menos!

Entre confidencialidad y rigor... ¿qué va primero?

Ambas cosas, no va una ante la otra. Van ambas en paralelo y con el mismo nivel de importancia.

En la Universidad de Barcelona eres la directora del posgrado de coaching en el entorno laboral... Porque hay un año en la UB, mientras que en otros lugares en poco más de un fin de semana puedes obtener un título de coach? Tu postgrado tiene fama de ser muy exigente. Como convencer de que el posgrado que diriges es el más adecuado para todos los que quieran dedicarse a la profesión de coach?

Hace falta un año para garantizar un mínimo de nivel razonable para poder hacer un buen trabajo como coach. Y como un año pasa muy rápido (y eso siempre lo digo cuando empezamos el postgrado y los alumnos me miran con incredulidad, ¡aunque al final siempre me acaban dando la razón!), Tenemos que aprovechar de forma intensiva estos meses para aprender lo máximo posible.

Hay que adquirir competencia profesional (y nosotros podemos garantizar unos conocimientos adecuados para poder ejercer con un profesorado de incuestionable valía por su dilatada experiencia como coaches y como formadores), muchas horas de práctica con clientes reales con sesiones de supervisión durante el postgrado , trabajo en

casa supervisado para complementar el trabajo realizado en clase, las lecturas básicas obligatorias, un proceso de coaching que habrá que analizar a fondo a partir del cual se presentará el proyecto de final de postgrado y unas sesiones de coaching individual para cada uno de los alumnos para que vivan en su propia piel los efectos de hacer un proceso de coaching ellos mismos. Para que un coach que no haya hecho un proceso de coaching él mismo (y que no haga supervisión a lo largo de su carrera profesional), es un engaño como una catedral, en mi opinión.

Nuestro postgrado es el más adecuado, aparte de todo lo que acabo de argumentar, también porque es un postgrado avalado por la Universidad de Barcelona (y eso ya supone un nivel de exigencia muy elevado a la hora de ser aceptados como posgrado universitario, y más teniendo en cuenta que es una de las universidades más prestigiosas a nivel mundial), porque estamos acreditados como postgrado por una de las asociaciones más reconocidas dentro del ámbito del coaching en las organizaciones y porque nuestro postgrado está especializado en coaching dirigido al ámbito profesional, no es una formación generalista, sino que nos especializamos en coaching dirigido a temas de tipo profesional.

Terminado el CEL se obtiene... ¿qué? ¿Un título garantiza ser un buen coach? ¿Qué más le hace falta a un alumno que sale del CEL para convertirse en un coach reconocido y solicitado?

De entrada, un título de postgrado universitario que te reconoce como coach, ¡que no es poco! Un título reconocido por una asociación que nos avala como formación de calidad en el ámbito del coaching organizacional, ¡que tampoco es poca cosa! Y la garantía de haber pasado un conjunto de pruebas que garantizan una formación de calidad. Lo que no puede garantizar nuestro postgrado ni formación de ningún tipo es el reconocimiento y el prestigio que te da el bagaje dado por los años de experiencia y “las horas de vuelo” y el prestigio que te dan tus clientes por el boca- oreja que hacen que te den a conocer a otras personas.

Esto significa hacer horas, horas y horas. Significa continuar formándose (¡siempre!), Hacer supervisión (¡siempre y con regularidad y frecuencia!), Y significa ser proactivo dándote a conocer (por tanto, entrar en el mundo de las redes sociales, escribir, compartir conocimientos y darlos a conocer, moverte en un entorno con otros coaches... ¡las sinergias ayudan!). Al fin y al cabo, todo el mundo acaba teniendo el reconocimiento que se merece como coach. Así de sencillo.

¿“Se ha prostituido” el coaching ?

El coaching no “se ha prostituido”, “la han prostituido”, ¡que no es lo mismo! El intrusismo profesional, la falta de ética profesional, las “pencas” y el oportunismo de otros, han provocado que bajo el paraguas del coaching, todo el mundo se haga llamar “coach”.

Y aquí incluyo, para empezar, los que han hecho un cursillo de cuatro días (como mucho), y reciben un papel del centro donde han hecho el curso donde dice que están acreditados como coach. No hacen falta comentarios al respecto, creo...

Otros son psicólogos que, aprovechando la moda del coaching, se frotan las manos y añaden al lado de la palabra “psicólogo” de su tarjeta de visita la palabra “coach”, y tema solucionado.

Otro grupo son los consultores / asesores que hacen lo mismo que los psicólogos que acabo de mencionar, pero sustituyendo la palabra “psicólogo” por “consultor”.

Y luego hay otro grupo heterogéneo de “pseudo-coaches” que, hagan lo que hagan, se dirigen a dar servicio a personas, le ponen la palabra “coach” delante y se acabó lo que se daba. Podría añadir otras, pero no acabaríamos nunca. He mencionado los principales.

Hay que decir, sin embargo, que el gran desconocimiento de la población favorece este tipo de engaños. “Compran” coaching, sin saber qué deben esperar y como no lo saben, te pueden estar haciendo psicoterapia

o servicio de consultoría o de asesoramiento u orientación, pensando que estás haciendo coaching. Qué lástima... yo siempre he creído, y lo digo convencida, que para los buenos profesionales siempre hay trabajo. Dicho esto, si eres un buen profesional, no necesitas garrapiñar trabajos de otros profesionales engañando a la gente y diciendo que eres coach cuando no lo eres. Otra cosa es que seas un profesional mediocre y necesites aferrarte a cualquier cosa para subsistir, aunque sea engañando a la gente.

¿Después del coaching qué hay? ¿La PNL es coaching?

¿Después del coaching qué hay? ¡¡¡Paso a la acción!!! ¡Siempre! Si no hay acción, no hay coaching.

La PNL no es coaching, es un recurso más que utilizamos los coaches durante los procesos de coaching con los clientes, como de otros recursos útiles. Y a veces haces uso porque es adecuado y muchas otras no, porque no viene a cuento. Y se acabó la historia.

Cuéntame o cita una frase que te guste, tu cita de cabecera

Certifico por mi experiencia de 10 años como coach la veracidad de la siguiente cita de Goethe:

“Trata a un hombre tal como es, y seguirá siendo lo que es; trátalo como puede y debe ser, y se convertirá en lo que puede y debe ser”.

Johann Wolfgang von Goethe

Haz un tweet (140 caracteres), explicando porque un directivo o un político tiene que confiar en un Coach...

¿Eres político y te sientes solo? ¿Sabes “qué” deseas, por no sabes “cómo” conseguirlo?
¡Pues necesitas un coach!

Di tres ideas fuerza que un político (o directivo del mundo relacionado con la política), debe saber para decidirse a confiar en un coach.

Si tengo que concretar tres beneficios que he comprobado que obtiene un político que ha confiado en mí como coach son, entre otros:

- **Crear y desarrollar estrategias** que le ayuden a conseguir sus objetivos (por ejemplo, crear una lista electoral adecuada, hacer una buena exposición del acto de presentación como candidato en una campaña, mantener buenas sinergias con la oposición, sobre todo con personas concretas de la oposición, etc.).
- **Facilitar la toma de decisiones** (sobre todo cuando estas decisiones sabes que generarán controversia y necesitas mucha convicción por tu parte, un buen argumentario, para mantenerla de pie y un estilo comunicativo convincente y atractivo).
- **Eliminar los miedos, distracciones y otras barreras para tu éxito** (por ejemplo, para saber convivir con la lectura que hacen los medios de comunicación de tus acciones y decisiones, sobre todo cuando estás gobernando).

Publicarías un tweet con estos argumentos: “¿Eres político? Pues gana perspectiva (o seguridad, o confianza), con un coach a tu lado.”?

Sí, sin duda. Y muchas más cosas ganan, te lo puedo garantizar. Los temas a trabajar con una persona que aspire a ser un político excelente son un pozo sin fondo, pero los resultados siempre lo valen cuando tienes la suerte de acompañar como coach, a un político ético y con vocación de servicio (que los hay, también os lo puedo garantizar, aunque los medios de comunicación demuestren lo contrario, la lástima es que no hacen tanto ruido como los demás).

¡Muchas gracias, y ya sabes, sonrío, que eso confunde a la gente!

¡Por supuesto que confunde! Yo lo suelo practicar y compruebo que la gente, de entrada pone “cara de nada”... y cuando sonrío... ¡terminan sonriendo conmigo! A esto en coaching lo llamamos “hacer rapport”... ¡Una sonrisa para todos los lectores!

- Un placer.

Induct

Induct SEA, S.L.

C/ Lepant 287 Ent. 1. 08025
Barcelona, España
+34 931292866

office.es@inductsoftware.com

www.sociedaddelainnovacion.es



Lluís Muns i Terrats

Proyectos de innovación – Administración Pública

lluis.muns@induct.es