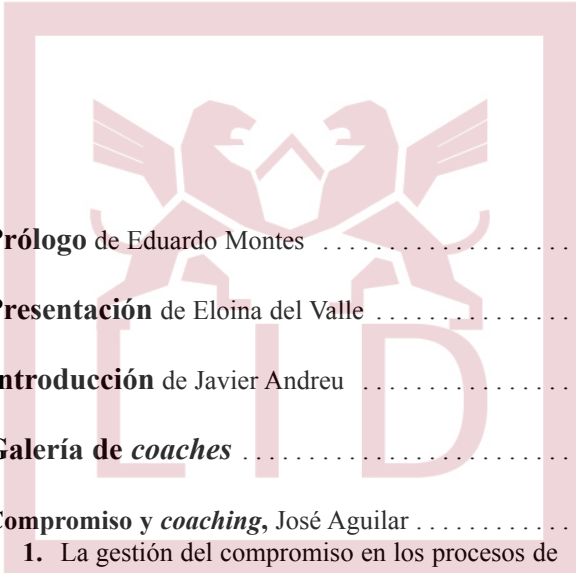


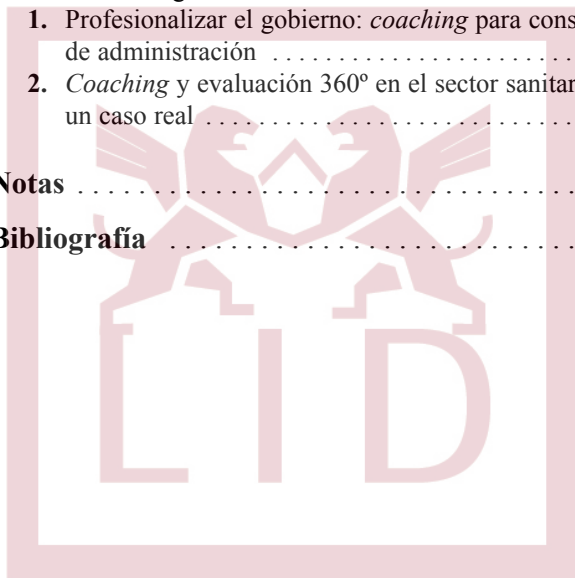
Índice



	Prólogo de Eduardo Montes	9
	Presentación de Eloina del Valle	13
	Introducción de Javier Andreu	17
	Galería de <i>coaches</i>	29
1	Compromiso y <i>coaching</i> , José Aguilar	43
	1. La gestión del compromiso en los procesos de <i>coaching</i>	43
	2. <i>Coaching</i> en la reorientación de la carrera profesional	55
2	Forjando comités de dirección de alto rendimiento , Vicente Blanco	59
	1. <i>Coaching</i> y comités de dirección	59
	2. La experiencia de <i>coaching</i> de equipos con un comité de dirección	69
3	<i>Coaching para el liderazgo</i> , José Manuel Casado	77
	1. La encrucijada del directivo	77
	2. Plan individual de <i>coaching</i> para un director general	100

4	Coaching de alta dirección , Juan Carlos Cubeiro 107 <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Necesitan <i>coaches</i> los directores generales? 107 2. La esencia del <i>coaching</i> estratégico 117
5	Voces de futuro , Silvia Escribano 123 <ol style="list-style-type: none"> 1. Reflexiones prospectivas de una <i>coach</i>. En torno a la identidad del <i>coaching</i> 123 2. Cómo habla el cuerpo en el <i>coaching</i> 136
6	Coaching en profundidad para la alta dirección , Javier Fernández Aguado 143 <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Coaching</i> para salir de la soledad 143 2. <i>Coaching</i>: un ejemplo y un contraejemplo 152
7	Transformando la cultura a través del <i>coaching</i> , María García 157 <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Coaching</i> de equipos y <i>coaching</i> grupal como motor de cambio en las organizaciones 157 2. <i>Coaching</i> a un directivo de éxito 175
8	La gestión del ego y la generosidad inteligente , Pilar Gómez-Acebo 181 <ol style="list-style-type: none"> 1. Una mirada al interior 181 2. <i>Coaching</i> y política: un viejo lema que está cambiando un país 187
9	Coaching para una gestión positiva , Carlos Herreros 191 <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Coaching</i> para un directivo feliz 191 2. <i>Coaching</i> para la felicidad 214
10	La ambición de progresar , Luis Huete 217 <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Coaching</i> y renovación personal. Variables que impulsan el progreso personal 217 2. Cuatro ejes para un <i>coaching</i> eficaz 228
11	Coaching para una nueva generación de directivos , Viviane Launer 233 <ol style="list-style-type: none"> 1. Creencias, visiones y cambios 233 2. La complejidad de las relaciones en una empresa multinacional 251

12	El arte de dirigir inspirando, Germán Nicolás 259 <ol style="list-style-type: none"> 1. Cómo transformar un comité de dirección en un equipo excelente 259 2. <i>Coaching</i> a un comité de dirección 274
13	El coach como arquitecto social, Marcos Urarte 281 <ol style="list-style-type: none"> 1. Reflexiones sobre el <i>coaching</i> y la motivación 281 2. Una experiencia de <i>coaching</i> en el sector farmacéutico 289
14	Coaching para consejos de administración, Mariano Vilallonga 295 <ol style="list-style-type: none"> 1. Profesionalizar el gobierno: <i>coaching</i> para consejos de administración 295 2. <i>Coaching</i> y evaluación 360° en el sector sanitario: un caso real 311
	Notas 319
	Bibliografía 323



Prólogo

Hace más de 150 años la Oficina de Patentes de Berlín recibió varias visitas de un ilusionado emprendedor que se presentó con dos de sus nuevos desarrollos: el telégrafo de agujas y la dinamo. En aquel momento, los responsables de la Oficina de Patentes consideraron que ambos aparatos no tenían demasiada utilidad. El emprendedor era Werner von Siemens, el fundador de la que hoy es una de las empresas líderes de innovación tecnológica en todo el mundo.

Es curioso comprobar cómo la innovación no ha sido aceptada de igual manera en diferentes épocas y cómo la visión del mundo en cada momento ha influido en los avances tecnológicos de la humanidad. Si hay un concepto clave en la innovación es el descubrimiento, y esto es algo que comparte con el *coaching*.

La innovación no es una mera cuestión de suerte, sino que es fruto del esfuerzo y de la visión de las personas. Por su parte, el *coaching* es un proceso que tiene como objetivo hacer salir a la luz algo que ya está dentro de la persona, es decir, el desarrollo de una capacidad interior, que necesita de esfuerzo, valor y confianza para aflorar. Se podría decir, por lo tanto, que, en general, la innovación moviliza a las organizaciones y el *coaching* a las personas.

Esta metáfora, entre dos mundos aparentemente diferentes, nos revela que detrás de una primera capa siempre hay otras y que lo aparente no es lo único ni lo necesariamente verdadero. La innovación emprende un camino de búsqueda de ideas que creen, mejoren o refuercen soluciones, productos, servicios o procesos para el bienestar de todos, para el bienestar de la sociedad. Del mismo modo, el *coaching* es un viaje interior que actúa sobre las creencias que nos conducen en nuestra vida y que trata de desarrollar nuestra capacidad interior para transportar a las personas de un estado actual a otro deseado.

En España el *coaching* ejecutivo ha alcanzado unos niveles de desarrollo muy elevados y los profesionales que se dedican a ejercerlo gozan de una reputación y un buen nombre tanto en los foros internacionales como en las escuelas de negocio más relevantes y en el mundo académico en general. Esto es fruto del cambio al que estamos asistiendo en el estilo de dirección y gestión de personas. Cambio impulsado, cada vez más, por el proceso de globalización y por los avances tecnológicos, donde los directivos se encuentran en un mundo en el que las organizaciones y las relaciones son cada vez más complejas.

Mi experiencia en el liderazgo y gestión de personas confirma que, cuando tienes responsabilidad sobre equipos la forma de ver tu trabajo, la perspectiva cambia considerablemente. De la individualidad se salta a la colectividad, de la carrera personal a la evolución de la entidad a la que representas, de los resultados propios a los de la organización. De algún modo, debes convertirte en el impulsor del entusiasmo, en la brújula que marca la dirección a seguir, en el centro de radiación de ilusión y credibilidad en un proyecto. Para ello, es vital desarrollar nuevas habilidades que tengan en cuenta una premisa fundamental: un profundo conocimiento y respeto por el ser humano.

En Siemens el *coaching* es una parte fundamental de todos nuestros programas de desarrollo y liderazgo de directivos. Esta capacidad es un elemento esencial de una buena dirección y gestión de personal y, por ello, queremos que esta herramienta llegue al mayor

número de personas con responsabilidad sobre equipos en nuestra compañía. El *coaching* se vive en Siemens de distintas maneras con el fin de alcanzar al mayor número de personas. Por una parte, con la activa presencia de profesionales del *coaching* y miembros ejecutivos de alto nivel de la compañía en cursos, en discusiones y ejercicios realizados en común. Por otra, con la existencia de programas de *mentoring* estructurados para todos aquellos que se encuentran en determinadas funciones de responsabilidad o con potencial identificado para llegar a ellas. Esta habilidad se incluye en lo que Siemens considera excelencia en liderazgo y es parte integral de nuestros programas de desarrollo de directivos en todo el mundo, en los que yo participo activamente, en la medida de lo posible, como parte de mi responsabilidad en esta compañía.

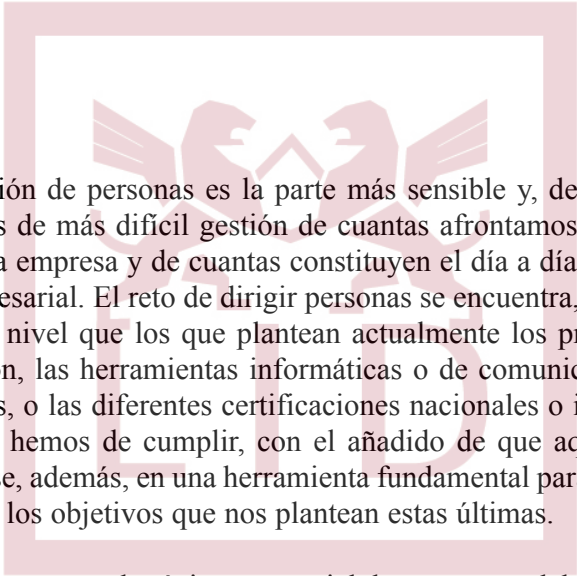
Los directivos tienen ante sí una potente herramienta para desarrollar esta capacidad que tienen dentro y poder, así, construir unos sólidos cimientos para ejercer más eficazmente su labor de liderazgo y gestión. El *coaching* puede resultar aquí una herramienta útil, un aliado que actúa como catalizador del cambio y que nos sirve de espejo de lo que somos y de visión de lo que podemos llegar a ser.

Las páginas en las que se va a adentrar son una amplia compilación de experiencias y consejos de reconocidos profesionales del *coaching* en distintos ámbitos. Lea, piense, reflexione, analice... Vaya más allá de lo que está escrito. Libere su potencial... y disfrute.

Eduardo Montes

*Vicepresidente del comité de dirección de Siemens AG y
Presidente del consejo de administración de Siemens S.A.*

Presentación



La dirección de personas es la parte más sensible y, desde luego, una de las de más difícil gestión de cuantas afrontamos los directivos en la empresa y de cuantas constituyen el día a día de la gestión empresarial. El reto de dirigir personas se encuentra, al menos, al mismo nivel que los que plantean actualmente los procesos de fabricación, las herramientas informáticas o de comunicación que utilizamos, o las diferentes certificaciones nacionales o internacionales que hemos de cumplir, con el añadido de que aquél puede convertirse, además, en una herramienta fundamental para la consecución de los objetivos que nos plantean estas últimas.

Aspirar a merecer el máximo potencial de nuestros colaboradores y a crear en ellos espacios de mejora se convierte en una necesidad que tiene todos los condicionantes de una apasionante aventura.

En un mercado laboral tan asfixiado como el actual, la persona demandante de empleo es quien decide dónde y en qué condiciones desea trabajar. Más si posee un buen talento. Ésta es la realidad cotidiana a la que nos enfrentamos en el día a día de la empresa. Encontrar y contratar a una persona idónea para el puesto, facilitarle un espacio adecuado para su desarrollo, construir equipos de trabajo de alto rendimiento, desarrollar el máximo potencial de toda esta

gente, es una tarea para la que –a los que llevamos años dirigiendo organizaciones– quizá no se nos ha preparado lo suficiente. Al fin y al cabo, hace sólo 15 años en España teníamos una tasa de paro que no hacía posible, en absoluto, presagiar la coyuntura actual.

Diversos estudios que he tenido oportunidad de conocer sobre lo más valorado por el talento muestran que las prioridades que tiene este perfil a la hora de buscar trabajo están muy definidas: la oportunidad de adherirse a un proyecto que sea atractivo, que le ofrezca posibilidades para su propio desarrollo, que le permita integrarse en una organización que sea coherente en sus ascensos y en sus reconocimientos; y, en definitiva, la posibilidad de trabajar en una compañía que muestre una adecuada concordancia –un efectivo y eficaz alineamiento– entre la estrategia y la dirección de personas.

En Glaxo Wellcome lo sabemos y, trabajando como hacemos con la filosofía y el objetivo de contar con la mejor gente, de proporcionarles el mejor lugar y ambiente de trabajo, de conseguir la máxima eficiencia en nuestro desempeño para proporcionar el mejor servicio y calidad a nuestros clientes, estamos convencidos de que la única forma de afrontar esta realidad es poniendo a las personas en un lugar destacadísimo de nuestra política organizativa. Esta visión y forma de trabajar nos permiten ser, hoy por hoy, un centro de reconocido prestigio dentro del grupo GSK. La preocupación por esta realidad que como política de empresa nos ha movido en los últimos años y el trabajo que veníamos desarrollando en estos temas nos llevó a contactar con Top Ten Management Spain.

Con una profesionalidad digna de todo elogio, desde Top Ten se nos ha ayudado y guiado en el proceso de evaluación del potencial de nuestra gente, de detección/diagnóstico de sus fortalezas y áreas de mejora y, sobre todo, de acompañamiento hacia la excelencia en el ejercicio de aquellas competencias clave, en especial, la propia competencia de *coaching* que hemos tratado de desarrollar en nuestra gente como vía para que ésta pueda también desarrollar a sus colaboradores.

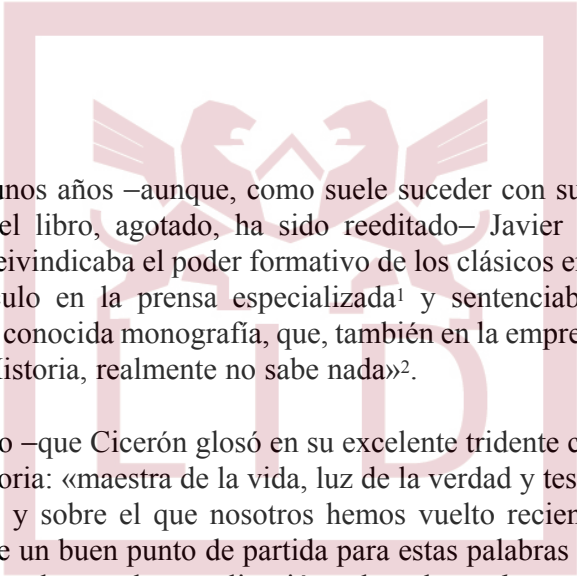
Un resultado palpable de este proceso ha sido inculcar en nuestros equipos directivos esa destreza del *coaching* para conseguir que cada uno de ellos sea –también, y como he dicho– un foco de dinamización y motivación en el desarrollo de su gente. Sin duda, esto no se consigue de la noche a la mañana, pero con el empleo de una metodología probada, el concurso de las herramientas apropiadas y la base del apoyo coordinado de los expertos, se alcanza esa sutil diferencia que existe entre empresas que son rentables y aquellas otras que, siendo rentables, son también excelentes.

El *coaching* no es hoy en día una opción para unos pocos privilegiados. Es un instrumento que cualquier empresa que desea afrontar el futuro con garantía de éxito ha de tener completamente integrado en su dinámica diaria. Pero no cualquier tipo de *coaching* porque, como en cualquier otra disciplina, existe un *coaching* efectivo y otro devaluado. Precisamente ésta es una de las grandes cualidades que tiene el volumen que el lector tiene en sus manos: ayudar a descubrir y conocer las claves del *coaching* de pata negra.

Eloina del Valle
Directora de Glaxo Wellcome

Introducción

Una herramienta de raíces clásicas en el centro de nuestras organizaciones empresariales



Hace algunos años –aunque, como suele suceder con sus geniales trabajos, el libro, agotado, ha sido reeditado– Javier Fernández Aguado reivindicaba el poder formativo de los clásicos en un conocido artículo en la prensa especializada¹ y sentenciaba, en una no menos conocida monografía, que, también en la empresa, «quien no sabe Historia, realmente no sabe nada»².

Este aserto –que Cicerón glosó en su excelente tridente calificativo de la Historia: «maestra de la vida, luz de la verdad y testigo de los tiempos»³ y sobre el que nosotros hemos vuelto recientemente⁴– nos parece un buen punto de partida para estas palabras de presentación del volumen de actualización sobre el *coaching* ejecutivo al que estas líneas sirven de pórtico.

El lector concordará conmigo en que para sondear, siquiera, la magnitud de una herramienta es necesario conocer su pasado, valorar su presente y, sobre todo, anticipar su futuro, vocaciones éstas que son, las tres, propias de la actividad histórica⁵. Ya en otro lugar hicimos un balance de los primeros diez años de ejercicio del *coaching* en España y apuntamos que el futuro de este «proceso de despliegue de las potencialidades directivas»⁶ –como magistralmente lo definió Mariano Vilallonga, pionero en su práctica en nuestro país–

pasaba necesariamente por su sustento sobre «herramientas serias y contrastadas» y, sobre todo, por la especialización de éste en diferentes sectores de negocio y aun por su detallada aplicación –no en serie, sino adaptada, no general, sino particular– a la diferente problemática de cada departamento de nuestras organizaciones empresariales⁷.

El futuro se construye desde el presente y superada ya la fase de definición conceptual del *coaching*⁸, de delimitación de las competencias del buen *coach*⁹, de trazado de algún primer modelo teórico¹⁰ y de su conexión con el liderazgo¹¹, la gestión del talento¹² o la gestión por competencias¹³ la batalla del *coaching* creemos que se juega sobre todo en tres frentes: su capacidad de transformar nuestra cultura directiva y empresarial, su versatilidad para servir de catalizador del cambio tanto en empleados como en consejos de administración y, sobre todo, su necesaria singularización frente a toda desacreditada y sucedánea imitación y frente a otras herramientas de acompañamiento y asesoramiento directivo¹⁴. Fue por eso que cuando Mariano Vilallonga me propuso la coordinación de este trabajo y hube de pensar en la estructura orgánica que le daríamos pensé que lo más útil sería una organización tripartita en la que se atendiese a los tres elementos que –como apuntamos en su día en *Executive Excellence*¹⁵– podrían contribuir a definir el *coaching* que se hace en nuestro país y a singularizar aquel que es realmente *coaching* y no simple –y generalmente vacía– asesoría psicológica, diván psiquiátrico o espacio de desahogo de nuestros directivos¹⁶.

Esos tres elementos son la persona –pues si, como ha insistido la filosofía antigua, la nobleza y la honestidad son el cimiento básico de quien quiera ejercer una labor de gobierno¹⁷, qué menos que exigir esas cualidades personales a quien quiera insuflar altos ideales en quien se dedica a dicha labor–, sus conocimientos y su capacidad de innovación en ellos –dos valores que Marco Aurelio, el más cualificado gobernante del Imperio Romano en la época de su mayor extensión territorial, reconocía buscar siempre de forma inopinable en sus colaboradores¹⁸– y, sobre todo, su experiencia, tanto más válida cuanto más novedosa y, al final, la realmente res-

ponsable de que un *coachee* pueda desarrollar sus competencias, pueda «dar a luz a su idea»¹⁹ en el lenguaje socrático en cuyo poder evocador tanto se ha insistido respecto del *coaching*²⁰. Sin innovación no hay renovación y, por tanto, difícilmente una disciplina puede crecer como tal. Por ello, hemos querido dar entrada en este volumen sólo a reflexiones nuevas y a herramientas contrastadas que puedan marcar el devenir de nuestra especialidad.

Como en todos los buenos trabajos, los resultados tal vez no sean inmediatos pero estoy convencido –aun a riesgo de que afirmarlo pueda parecer pretencioso– de que el volumen que el lector guarda ahora entre sus manos va a permitir que –como afirmaba Javier Fernández Aguado en la introducción al superventas *Management español: los mejores textos*²¹–, en primer lugar, dejemos de depender de textos anglosajones para estar al día en materia de *coaching* ejecutivo. En segundo lugar, creo que el norte hacia el que miran muchas de las contribuciones a este volumen será el de referencia de las más innovadoras prácticas de *coaching* que se vivirán en España en los próximos años. Para terminar, pero ni mucho menos en último lugar, quiero destacar que la relación de participantes va más allá de ser un elenco de los autores con más impacto editorial en literatura sobre gestión en nuestro país –ahí están las escalofriantes cifras de ventas y las múltiples ediciones de las obras de Luis Huete, Juan Carlos Cubeiro o el propio Fernández Aguado– o de los más galardonados –Javier Fernández Aguado recibió hace poco, en Estados Unidos, el premio Best Competitiveness Speaker 2007 y Mariano Vilallonga el prestigioso premio AEDIPE/Human Management Systems– y pasa, desde luego, por ser un elenco de los profesionales de *coaching* ejecutivo que más aportaciones están haciendo a la realidad actual del *coaching* en España.

Junto a algunas sagaces aportaciones que, con luces nuevas, vuelven sobre antiguos temas –José Manuel Casado reflexiona de nuevo sobre *coaching* y liderazgo, José Aguilar profundiza en las potencialidades de éste en la gestión del cambio y Marcos Urarte vuelve al capital asunto del papel del *coaching* en la motivación de equipos–, por las páginas de este volumen se habla de la identidad del *coaching* (Silvia Escribano) y del *coaching* en el nuevo entorno

empresarial (Viviane Launer) pero, además, se percibe un extraordinario interés de nuestros *coaches* en la especialización que antes fue descrita como pieza clave en el futuro de esta herramienta.

Así, desde distintos puntos de vista, Germán Nicolás y María García desgranar la esencia del *coaching* de equipos y del *coaching* grupal, Pilar Gómez-Acebo se atreve con un caso de *coaching* para la función pública, Vicente Blanco y Juan Carlos Cubeiro analizan las fortalezas y las debilidades del *coaching* para comités de dirección y, en un impactante trabajo, Mariano Vilallonga pone a disposición del lector su cada vez más contrastada experiencia en *coaching* para consejos de administración. A ese catálogo hay que añadir las excelentes aportaciones de Javier Fernández Aguado, Luis Huete o Carlos Herreros que tratan aspectos más intangibles y, tal vez por ello, más decisivos e igualmente interesantes: *coaching* para la soledad, *coaching* y renovación personal, y *coaching* para la felicidad del directivo respectivamente. Unas veces se trata de reflexiones que pretenden profundizar en cuestiones que los autores han abordado en recientes monografías como *La soledad del directivo*, de Javier Fernández Aguado y José Aguilar²², *Construye tu sueño*, de Luis Huete²³, *Remando juntos*, de Germán Nicolás²⁴ o *Dirección asistida*, de José Manuel Casado²⁵. Otras veces, en cambio, son anticipo de trabajos que verán la luz brevemente como *La felicidad del directivo*, de Carlos Herreros²⁶ pero, en todos los casos, son ideas siempre novedosas –y me atrevo a afirmar que igualmente excelentes– sobre las parcelas del *coaching* a las que anteriormente nos referimos. Si los conocimientos y la experiencia que vierten sus trabajos son la mejor garantía de la capacidad de innovación de los autores, el rigor, la disciplina, la afabilidad y la entrega con la que se han sometido a la siempre necesariamente implacable labor del coordinador editorial, dan buena fe también de su valor personal, como se dijo, uno de los prismas claves en el quehacer de un buen *coach* y uno de los elementos que más está contribuyendo a cambiar el aspecto y el corazón de nuestras organizaciones empresariales.

Pero, si el lector se detuvo con atención en el título de estas páginas de presentación, seguramente echará en falta alguna reflexión sobre

cómo –y por qué– el *coaching*, esa herramienta a la que en dicho título me he atrevido a calificar como dotada de «raíces clásicas», ha venido a situarse en el centro de nuestras organizaciones empresariales y a convertirse en la más acreditada herramienta para la gestión de competencias profesionales en todos y cada uno de los sectores de actividad y para todos y cada uno de los puestos de responsabilidad de cualquier corporación. Será en este aspecto en el que me detenga en las próximas líneas tratando de trazar un balance –si se quiere, continuación de aquel al que ya me referí más arriba– y de esbozar una justificación de la madurez de este aliado de nuestro desempeño y desarrollo profesional que es el *coaching*.

Comenzaré con un ejemplo histórico que creo que contribuirá a alumbrar con algo de luz sobre cómo el *coaching* se ha convertido en una pieza clave en nuestro entorno empresarial y sobre el contexto en que lo ha hecho. Para ello pediré al lector que haga el ejercicio mental de imaginar la portada de un diario económico de entorno al año 400 a. C. Lógicamente, es un esfuerzo exigente pues no existía entonces –hasta donde nos consta– eso que hoy calificamos prensa salmón. Sin embargo, la época²⁷ ofrece muchos paralelismos con el entorno en el que el *coaching* en particular –y, en general, la humanización de las relaciones empresariales²⁸– surgió como herramienta de acompañamiento hacia la excelencia directiva. Comencemos, pues.

En la época a la que me refiero, Grecia había pasado de luchar unida contra los Persas, entre el 499 y el 479 a. C., a vivir, primero, una auténtica guerra fría –entre el bloque ateniense, democrático, y el espartano, oligárquico–, entre el 479 a. C. y el 431 a. C., y, más tarde, un enfrentamiento abierto entre ambos, que culminaría en el año 401 a. C. con las denominadas y bien conocidas Guerras del Peloponeso. En dicho período las alianzas estratégicas –aderezadas con suculentos sobornos–, el *ninguneo* ocasional de los aliados de uno y otro bando –especialmente de los de Atenas–, la corrupción de los cargos del gobierno, la despersonalización de las relaciones políticas y de la colaboración interestatal y la explotación de los sectores endeudados estuvieron a la orden del día. Como ha sucedido siempre en la historia, la intelectualidad reaccionó de forma

positiva, constructiva, tratando de aportar desde la cultura y la filosofía herramientas apropiadas para cambiar el curso de los tiempos o, al menos, para minimizar los efectos de semejante crisis de mentalidades. En poco tiempo –lo que duró el siglo IV a. C.– las despersonalizadas alianzas estratégicas y políticas fueron sustituidas por pequeñas corporaciones comunitarias que agrupaban sólo a estados vecinos afectados por problemas comunes, los gobernantes corruptos fueron desterrados y, en su lugar, se tendió a ubicar a individuos respetables, nobles, honrados, conocedores del poder de sus subordinados y hasta de sus preocupaciones, auténticos cohesionadores y dinamizadores de equipos, líderes, en definitiva (Alejandro Magno sería un buen ejemplo, tal como lo describe Arriano²⁹ y lo ha retratado recientemente Oliver Stone).

Es en esa época en la que escribe uno de los pensadores políticos más insignes de la Antigüedad Clásica: Jenofonte. Entre sus obras hay una que retrata muy bien la línea en la que tomó carta de naturaleza la reacción de la intelectualidad a la que me vengo refiriendo: la búsqueda de nuevas formas de gobierno, de nuevos modelos de acción directiva. Ése es, sencillamente, el propósito de la *Ciropedia*, un tratado en ocho libros sobre la figura de Ciro de Persia (559-528 a. C.) con especial atención a los principios que articularon su educación. En ella la coherencia³⁰, la equidad³¹, el respeto al talento de los colaboradores³², la «dulzura en el trato»³³ y el compromiso con la excelencia³⁴ aparecen como piedras angulares del nuevo modelo de gobernante que ahora se ensalzaba tras las desagradables experiencias históricas del pasado. Grecia no dudaba, en un ejercicio modélico de análisis comparativo o *benchmarking*, de aprender incluso de un referente político procedente del enemigo griego por excelencia: el bárbaro persa.

Quien haya leído pacientemente hasta aquí ya intuirá cuál es el punto al que quiero llegar. ¿No sucedió en el entorno económico de mediados de los años noventa lo mismo que en la Grecia del siglo IV a. C.? ¿No fue entonces cuando en nuestras organizaciones empresariales empezaron a calar entre los directivos de las grandes compañías –con cierto retraso, como suele suceder con todas las geniales aportaciones a cualquier parcela del pensamiento y a golpe

de síntomas de corrupción, abuso y despersonalización semejantes a los arriba retratados— las apuestas por la ética, por el desarrollo de competencias y por la excelencia como contravalores frente a la corrupción, la despersonalización y los abusos de los viejos modelos directivos³⁵? En este contexto, el *coaching* ejecutivo apareció como una herramienta necesaria para quien quisiera aportar valor añadido a sus equipos en una decidida apuesta por las personas en la empresa. Nuevamente, y dado que «no hay nada nuevo bajo el sol»³⁶, el mundo contemporáneo empezó a aplicar —de forma profesionalizada, desde luego, y con herramientas «que admirarían al propio Sócrates», como le gusta afirmar a Mariano Vilallonga— principios que estaban ya en la filosofía antigua que, como hemos visto, se había planteado interrogantes parecidos. El arte de la pregunta como vehículo para el autoconocimiento³⁷, la iniciativa y el compromiso para mejorar en aquello que cada uno «se sabe inferior»³⁸, la constancia y firmeza en las metas establecidas y la profesionalización de los planes de mejora³⁹ en una empresa «de tan grande magnitud como es el buen gobierno»⁴⁰ son hoy algunas de las cualidades que se piden no sólo a un buen *coach* sino —y creo que es ahí donde radica uno de los primeros signos de madurez del *coaching*— a cualquier directivo. La sustitución del viejo modelo de la DpA (Dirección por Amenazas) por uno nuevo de, al menos, DpH (Dirección por Hábitos) no habría sido posible sin el *coaching*⁴¹ de modo que ya sólo por su contribución al saneamiento de nuestras organizaciones empresariales —convertidas con él en organizaciones generadoras y liberadoras de talento⁴²— o, al menos, al clima laboral de las mismas, es mucho lo que debemos al *coaching* en nuestro tejido empresarial actual. Como los antiguos, también la ciencia de la gestión empresarial ha sabido apostar por las personas y por su desarrollo en procesos de cambio. Si, además, esa apuesta —como se viene demostrando, y algo de ello ilustran algunas de las contribuciones a este volumen— resulta rentable y es siempre signo de competitividad, está ya trazada la senda por la que seguir creciendo. Y es que, efectivamente, como aprendió Ciro «gobernar hombres no es una tarea imposible ni difícil si se realiza con conocimiento»⁴³. Qué duda cabe que el *coaching* ha aportado a nuestros directivos ese bagaje de conocimiento que ha facilitado —y es

deseable que lo siga haciendo— el trabajo de dirección y gobierno en empresas de nuestros más variados sectores económicos.

Estoy convencido de que ésta es la principal señal de la madurez del *coaching* o, al menos, la que constituye su principal legado a la historia económica de la empresa. El empleado desmotivado anhela —a veces sin saberlo— un jefe-*coach* y hasta el directivo arrogante desaría —al menos en su fuero interno— ser más un facilitador que un controlador del desarrollo de su gente, del crecimiento de sus colaboradores. Sin embargo, hay también otras señales de la madurez de esta herramienta que, si se quiere, pueden ser tomadas por el lector como justificación de la oportunidad de este libro.

De igual modo que en el referido siglo IV a. C., la proliferación de tratados sobre el buen gobierno —de los que la *Ciropedia* es sólo un hito de una larga lista en la que también destacan la *Ética a Nicómaco* de Aristóteles o *La República* de Platón— demostraba la capacidad del hombre de alzarse sobre penosas circunstancias con atractivas soluciones y certificaba un cambio de época, el inusitado interés y la igualmente extraordinaria atención que —bibliográficamente— el *coaching* ha merecido en los últimos tres años es otra señal de su consolidación. Seguramente el hecho de que usted mismo, lector —sobre todo si no es *coach* y sí directivo de alguna organización empresarial—, se haya acercado a este volumen demuestra la expectación que el término *coaching* genera en nuestra actual literatura sobre gestión y, a veces, hasta en los medios de comunicación. Prueba de ello sería —como signo de referencia inexcusable en nuestro tiempo— la cada vez más activa proliferación de portales en Internet relacionados con el tema entre los que, por cierto, no es oro todo lo que reluce como, por otra parte, es habitual en la red y el número —escalofriante, si quiere usted hacer la prueba— de entradas relacionadas con el *coaching* a las que se puede acceder desde cualquiera de los buscadores al uso en Internet.

En los últimos tres años —desde el volumen *Coaching directivo. Desarrollando el liderazgo*, coordinado por M. Vilallonga y editado en 2003 como hito de referencia— se han publicado —sólo en castellano, aunque se trate de traducciones, y sólo hasta donde he tenido

conocimiento— cerca de cuarenta volúmenes consagrados de forma monográfica al *coaching* a los que habría que añadir algunos otros —unos se han citado en las líneas anteriores, otros aparecen referidos en la bibliografía que cada autor aporta a su contribución a este libro— en los que éste es parte sustantiva de su planteamiento. Junto a algunas síntesis sobre la validez del *coaching* y las claves de su empleo en el acompañamiento competencial de los directivos —caso, por ejemplo, de los útiles trabajos de P. Angel y P. Amar⁴⁴, L. Haneberg⁴⁵ o F. Carby⁴⁶, este último con una interesante valoración sobre las raíces histórico-antropológicas del coaching, y también del sintético y pretencioso de M. Somers⁴⁷—. Una mirada general a la bibliografía permite extraer una evidente conclusión sobre el estado actual del *coaching* ejecutivo y sobre los retos que tiene planteados en su futuro que, en muchos casos —como el lector podrá dar buena cuenta a través del libro que tiene en sus manos—, es ya presente, en parte también por la sagacidad con la que la mente de los profesionales del *coaching* está aportando novedades instrumentales y definiendo nuevos espacios de actuación.

Efectivamente, la proliferación de títulos consagrados a las herramientas asociadas al *coaching* —especialmente la evaluación 360° o *feedback 360°* pero también la programación neurolingüística⁴⁸— y, sobre todo, a la especialización, a lo que podríamos llamar un «*coaching* a la carta», son dos notas características de la bibliografía reciente editada al respecto de la cuestión que centra este volumen. Y es que, efectivamente, cuando una disciplina cualquiera alcanza su madurez, el esfuerzo de quienes la practican se vierte normalmente —o, al menos, así debe ser— en encontrar herramientas más adecuadas para extraerle el partido debido y, sobre todo, en aplicarla de forma especializada y profesional a situaciones diferentes que, por tanto, exigen planteamientos también diferentes partiendo, eso sí, de la esencia del acompañamiento *coach-coachee* que es clave en el *coaching* directivo. Así, y tras una intensa y justificada atención al *coaching* como elemento de motivación, desarrollo y capacitación de equipos de ventas⁴⁹, trabajos como los de nuestros F. Bayón y J. C. Cubeiro⁵⁰, M. Vilallonga y J. Fernández Aguado⁵¹, C. Herreros⁵² y P. Cardona y P. García Lombardía⁵³ han abordado cuestiones clave en el *coaching* de hoy en día como el *coaching*

para comités de dirección, el *coaching* en la gestión de carreras profesionales, el *coaching* en la sucesión empresarial y el *coaching* en el desarrollo de competencias de liderazgo, haciéndose un hueco en esa tendencia a la especialización del *coaching* a la que pertenecen –a escala internacional– los conocidos y citadísimos trabajos de A. Cardon, R. Dilts o J. K. Smart⁵⁴. Si, además, esa especialización obedece a una práctica cada vez más intensa y a la conversión del *coaching* en un medio, no en un fin en sí mismo, es evidente que los niveles de excelencia que éste está alcanzando en nuestro país quedan fuera de toda duda.

Llegados a este punto y una vez que hemos insistido en las raíces clásicas y antropológicas del *coaching* y hemos retratado –siquiera someramente– el estado actual de su empleo en nuestras compañías –o, al menos, en aquellas que quieran ser competitivas, como recuerda Juan Carlos Cubeiro en su artículo de fondo en este volumen– podrá el lector pensar si ante tan evidente grado de desarrollo y madurez, el *coaching* necesitaba un nuevo volumen dedicado a él íntegramente; éste, en concreto, que el lector tiene en sus manos y que la pionera LID Editorial Empresarial ha tenido a bien incluir en su prestigioso catálogo editorial sobre cuestiones empresariales. La respuesta es, evidentemente, afirmativa. Cuando una herramienta madura no sólo necesita una revisión sino que, sobre todo, necesita otear su horizonte de futuro con suficientes garantías como para que pueda ofrecer a quien la maneje todo el potencial que ésta encierra, haciéndolo, además, desde la óptica de quienes más autoridad tienen en su práctica. Otear ese horizonte desde la atalaya de nuestros mejor valorados profesionales en *coaching* ejecutivo es, sin duda, un privilegio que este volumen ofrece a quien quiera asomarse a semejante escenario. Seguro que por él desfilarán ante el lector un sinnúmero de oportunidades para hacer del *coaching* una herramienta clave en el cambio, la mejora y el desarrollo profesional de su gente y para, si aún no lo ha hecho, implantarlo como estrategia de mejora del desempeño y del compromiso de sus colaboradores.

Ojalá que así sea. Estoy convencido de que la calidad de los autores, el calado de sus aportaciones, la profundidad de sus reflexiones y,

sobre todo, lo contrastado de las herramientas y buenas prácticas que presenten en las páginas que siguen constituyen la mejor garantía de que, de hecho, así será y que serán muchos los que, como Ciro, sabrán añadir conocimiento a la difícil tarea del gobernar y dirigir personas en las organizaciones empresariales.

Javier Andreu*



* Javier Andreu (Pamplona, 1973) es doctor en Historia por la Universidad de Zaragoza (2002) y máster en Gestión de Recursos Humanos por el Instituto de Estudios Superiores-IES de la Fundación San Pablo-CEU (2004). Profesor de la Facultad de Humanidades de la Universidad Nacional de Educación a Distancia-UNED y miembro del comité de dirección de uno de sus más activos centros asociados, el de Tudela (Navarra) es, además, componente del equipo de Ges-Dirección –consultora especializada en *coaching* ejecutivo y pionera en nuestro país en la implantación de acciones de *coaching* y evaluación de competencias directivas– y asiduo colaborador de otras conocidas empresas de formación y consultoría de nuestro país (Centro de Estudios Adams, Formación y Tecnología, Iniciativas Viables...). Investigador en las Universidades de Coimbra, Burdeos, Oxford, Munich y Heidelberg, sus trabajos han recibido importantes galardones internacionales de los prestigiosos *Deutscher Akademischer Austauschdienst* y *Alexander von Humboldt Stiftung* alemanes, además de haber sido investigador del Programa Europa y del Ministerio de Asuntos Exteriores español. Por su formación y su vinculación con Ges-Dirección, Javier Andreu es un experto conocedor de la realidad actual y las posibilidades futuras del *coaching* ejecutivo. Así, ha colaborado con el visitadísimo portal de Top Ten Management Spain con algunas sagaces reflexiones sobre las raíces antropológicas de dicha herramienta, ha prologado el volumen *Progreso directivo y coaching empresarial* (Eiunsa, Pamplona, 2005), obra de dos de nuestros más reputados *coaches*: Javier Fernández Aguado y Mariano Vilallonga, y ha redactado una crónica sobre la evolución del *coaching* español para el monográfico sobre el tema de la prestigiosa revista *Executive Excellence* (noviembre de 2005). En la actualidad, ultima un trabajo sobre modelos históricos para la excelencia directiva.

Galería de *coaches*

José Aguilar López (Oviedo, 1960) es doctor en Filosofía y PDD (Programa de Desarrollo Directivo) por el IESE. Es vicepresidente de ASIEMA (Asociación Internacional de Estudios de *Management*) y socio-director de MindValue, firma especializada en asesoramiento a la alta dirección. Miembro del jurado del premio Deloitte & Touche de Economía Solidaria de la Caixa y del consejo editorial de varias publicaciones especializadas, como el boletín *Banca Electrónica*, o la revista *Manager Business Magazine*. Pertenece al Top Ten Management Spain y forma parte de la plataforma de conferenciantes Thinking Heads.



Compagina su actividad profesional con labores docentes como profesor universitario y de escuelas de negocios. Entre los centros de formación superior con los que ha colaborado más recientemente se cuentan la Universidad de Monterrey (México), el Instituto Tecnológico de Monterrey, la Universidad del Turabo (Puerto Rico), la Universidad del Mayab (Mérida, México) o la Universidad Latina de Panamá.

Es reconocido como uno de los principales especialistas en asesoramiento y formación sobre gestión del cambio. Ha desarrollado, tanto en España como en otros países europeos y americanos, modelos de implantación de pautas culturales para entidades en procesos de cambio. Otras áreas de su actividad son la consultoría de comunicación, la consolidación de la reputación corporativa y, por supuesto, el *coaching* directivo.

El pensamiento de José Aguilar está, además, muy ligado a la reputación corporativa, esto es, «el crédito de confianza del que una organización dispone en el mercado», como él la ha definido, concepto que Aguilar ha visto siempre necesariamente relacionado con conductas tangibles que la corroboren ya que de otro modo la credibilidad no es sostenible a medio plazo. Para promover esas conductas, el *coaching* ocupará un lugar primordial, como quedará claro en la aportación novedosa que este autor ofrece al presente volumen.



Vicente Blanco es doctor ingeniero de Minas por la Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Minas de la Universidad Politécnica de Madrid. Completó su formación de postgrado con el programa de Alta Dirección de Empresas del IESE en Madrid y con un máster en Dirección Estratégica de Empresas en el IMD en Lausanne (Suiza). Tiene una amplia experiencia docente y es profesor de Dirección de Proyectos de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Minas de la Universidad Politécnica de Madrid.

Con casi cuarenta años de experiencia, ha desempeñado puestos de responsabilidad en distintas empresas industriales y de servicios, españolas e internacionales. Así, ha sido presidente y director general de la empresa de ingeniería Sereland, consejero delegado de Cementos Asland –que fue uno de los líderes españoles en su sector– y vicepresidente de Organización y Recursos Humanos en la multinacional Lafarge, líder mundial del sector del cemento y materiales de construcción y una de las empresas preferidas para trabajar en Europa, según la revista *Fortune*. Con sede en París, coordinando 48 países en todo el mundo, la compañía contaba con casi 100.000 personas. Vicente Blanco, además, ha sido miembro de distintos consejos de administración en España y América Latina.

Es miembro de la Asociación Española de *Coaching* (AECOP) y está certificado como *coach* profesional *senior*. Ha sido *coach* interno durante su etapa como directivo empresarial y actualmente, en Eurotalent, *coach* externo. Ha participado en más de cien procesos de *coaching* individual y en más de cuarenta de *coaching* de equipo fundamentalmente con comités de dirección, tanto en España como en otros países.

Ha organizado muchos comités de dirección multiculturales y ha participado en procesos de desarrollo para optimizar su funcionamiento y contribución a la empresa. Ello le ha hecho acumular un gran *know-how* en la problemática de la organización y el funcionamiento de los comités de dirección de las empresas.

Ha publicado numerosos artículos sobre *management* y dirección de recursos humanos en prensa económica y especializada, con especial énfasis en cuestiones relacionadas con el comité de dirección y ha sido ponente sobre la cuestión en congresos y prestigiosos foros nacionales e internacionales.

José Manuel Casado González (Madrid, 1957) es doctorado en Sociología Industrial y máster en Organización y Dirección de Recursos Humanos y PDD por el IESE. Es ponente habitual en foros relacionados con el liderazgo, la gestión empresarial y del capital humano. Forma parte del grupo Top Ten Management Spain y del grupo de conferenciantes de Thinking Head.



Es miembro del consejo editorial del semanario *eWeek*, de la revista *Emprendedores* y de *Executive Excellence*. Columnista de «El ojo crítico» de *Expansión* y de «Humano digital» de *eWeek*.

A lo largo de su carrera profesional ha desarrollado un número significativo de investigaciones y dirigido una importante cantidad de proyectos en el área de dirección y organización. Como socio del área de Human Performance de Accenture –antes denominada Gestión del Cambio– ha trabajado para diferentes empresas dirigiendo proyectos de cambio organizativo, cambio cultural y grandes procesos de integración y transformación empresarial en organizaciones públicas y grandes empresas en nuestro país y en el extranjero.

Además, en Accenture pertenece a diversos grupos de trabajo estructurados a nivel mundial, dirige un grupo de expertos en capital humano de más de 200 profesionales y es responsable del área de conocimiento.

Como experto en gestión de capital humano, está especializado en la utilización de tecnologías para la optimización del rendimiento humano. Asimismo, tienen una gran experiencia en procedimientos de asesoramiento, entrenamiento y procesos de mejora de resultados para equipos de alta dirección.

Fue pionero en el uso y aplicación de metodologías avanzadas de desarrollo de directivos, uno de los primeros *coach* de Accenture y ha desarrollado este tipo de procesos para grupos y altos ejecutivos entre los que se encuentran presidentes, consejeros delegados, vicepresidentes y directores generales.



Juan Carlos Cubeiro Villar (Madrid, 1964) es licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad Autónoma de Madrid, en Derecho por la UNED, diplomado en Marketing Internacional por Saint Louis University y doctorando en Organización de Empresas. Es miembro del Top Ten Management Spain y catedrático de *Coaching* por el E&S de Castellón. Es consejero de Estema, de Infoempleo y de HR.com.

Entre las compañías para las que ha trabajado destacan la central mundial de Honeywell Inc. en Minneapolis, Arthur Andersen o Coopers & Lybrand, donde ocupó el cargo de director de la división de consultoría en recursos humanos. En 1992 fundó la consultora Areté y en 1995 fichó por HayGroup para dirigir su división de Planificación y Desarrollo de Recursos Humanos, siendo nombrado en 1999 director europeo de HayGroup. Desde 2002 es socio director de Eurotalent, empresa de asesoramiento estratégico en liberación de talento.

Como conferenciante internacional ha participado en el Foro Mundial de Liderazgo de Bruselas en 1996, ha estimulado la inauguración de la Cátedra de Desarrollo Regional de Cantabria en el CEIBS (China Europe International Business School) de Shanghái y ha sido ponente invitado en diversos eventos en Buenos Aires, México DF o Johannesburgo. En España ha participado en jornadas de APD, AEDIPE, Capital Humano o Manager Business Forum, entre otros. Según *El Economista* y «Negocios» de *El País*, es el ponente preferido en nuestro país en temas de gestión.

Como docente, Cubeiro comenzó a impartir clases de postgrado en la Facultad de Económicas de la UAM en 1992. Desde entonces, ha sido profesor en la Universidad San Pablo-CEU, en Esade, en el Instituto de Empresa, en Estema, en E&S y, desde 1997, es el profesor de Liderazgo y Dinamización de Equipos en la Universidad Comercial de Deusto.

Practica el *coaching* de alta dirección desde 1997 y formó parte en 2001 de la creación de la Asociación Española de *Coaching* y Consultoría de Procesos (AECOP). En estos últimos diez años ha dirigido procesos de *coaching* para más de 300 directivos.

Silvia Escribano Cuerva (Madrid, 1969) es licenciada en Derecho por la Universidad Complutense, máster en Asesoría Jurídica de Empresas por el Instituto de Empresa de Madrid y técnica superior y auditora en Prevención de Riesgos Laborales y Recursos Humanos.



Ha desarrollado su carrera profesional en compañías como el bufete de abogados Blanco y González, El Corte Inglés, Unión Fenosa y Soluziona, donde fue gerente de Evaluación y Desarrollo de Recursos Humanos. Además de socia directora de Isavia Consultores, actualmente, es profesora en varios másters y ejerce como *coach* de alta dirección de abundantes directivos de destacadas compañías españolas en aspectos tanto profesionales como personales.

Es *coach* certificada desde 2003 por la Escuela Europea de *Coaching* –en un programa reconocido por la ICF–, en donde posteriormente colaboró como supervisora de futuros *coaches*. Desde entonces hasta hoy, Silvia se ha formado con los mejores profesionales en este campo, llegando actualmente a ser reconocida como una de las *coaches* líderes en nuestro país. Así lo acredita su inclusión como *coach* destacada por en Top Ten Management Spain, o el título de Professional Certified *Coach* (PCC) por la International *Coach* Federation (ICF), condición reservada a un exclusivo y selecto puñado de profesionales que en España no supera la docena.

Especialista en la comunicación y gestión de competencias emocionales, actualmente es responsable en Isavia de los programas de *coaching* individual y de equipos, de la dirección de los programas de gestión de los sentimientos organizativos y de los talleres de desarrollo personal, que trabajan los aspectos cognitivo, emocional y corporal para lograr el bienestar del directivo. Experta en trabajo corporal, ha introducido con osadía y acierto nuevas fórmulas para el mundo de la empresa en esta línea tan necesaria e innovadora.



Javier Fernández Aguado (Madrid, 1961) es doctor en Empresariales –premio Artigas–, catedrático, profesor en Estados Unidos, Hispanoamérica, Asia y Europa. De su prestigio internacional dan prueba sus premios: Most Valuable Speaker – Interban Networks tras una valoración de 6.000 directivos– o el Best Competitiveness Speaker Award 2007, concedido en Estados Unidos. El Management International Forum, de Gran Bretaña, distinguió *La soledad del directivo* como el mejor libro europeo en 2006. Pertenece al exclusivo club Top Ten Management Spain, que reúne a los principales pensadores españoles.

Es el único autor sobre cuyo pensamiento se han publicado medio centenar de libros y ensayos, especialmente, sobre los modelos de gestión organizativa por él creados: *feelings management*, gestión de lo imperfecto, dirección por hábitos, *will management*, liderazgo en incertidumbre y patologías organizativas. También es el único pensador español al que la revista americana *Executive Excellence* ha dedicado dos números monográficos analizando sus modelos gestión de lo imperfecto y *feelings management*.

Tras años de experiencia como alto directivo y empresario –ocho años fuera de España–, es presidente de Mindvalue (mindvalue.com) especializada en proyectos para alta dirección. Compagina dicha labor con la de *coach* y reputadísimo conferenciante: uno de los más solicitados internacionalmente.

Su experiencia como *coach* viene validada por la originalidad y utilidad de los modelos de gestión surgidos del paradigma antropomórfico por él creado y por el elenco de compañías a cuyos directivos ha asesorado (350 organizaciones de cinco continentes): Hyatt, Hertz, Swiss Re, Banesto, Coca-Cola, Viajes El Corte Inglés, IESE, Merck, GlaxoWellcome, TGSS Lilly, Spanair, Sun o el gobierno de México.

Resulta imposible detallar los trabajos más influyentes de Fernández Aguado. No podemos referir siquiera una selección de sus más de cuatrocientos artículos en revistas de ámbito internacional. Sus libros se han traducido desde el inglés o francés al finés. De su influencia en otros intelectuales y directivos es prueba que en la actualidad su pensamiento esté siendo objeto de tesis doctorales en Europa y Estados Unidos y la realidad de que forme parte de las referencias esenciales de todo docente de gestión en cualquier universidad o escuela de negocios.

María García Ruiz (Madrid, 1966) es licenciada en Derecho, máster en Asesoría Jurídica de Empresas por el Instituto de Empresa de Madrid y en Dirección de Recursos Humanos para profesionales por el Instituto Universitario Euroforum e INSEAD. *Coach* internacional certificada por la Escuela Europea de *Coaching*, ICF y AECOP. Miembro de la Junta Directiva de AECOP y una de los *coaches* destacados del Top Ten Management.



Actualmente es la directora general de Capital Humano de Creade-Grupo Adecco. Anteriormente desarrolló su carrera profesional como directora estratégica de RR. HH. a lo largo de quince años en proyectos internacionales en varias compañías de prestigio, entre las que destacan Ernst & Young o el Grupo Inditex, siendo directora de RR. HH. de Zara Francia y Zara Bélgica y liderando proyectos como la implantación en Israel y Japón del grupo. María inició su carrera profesional en 1991 en el departamento en La Unión y El Fénix, empresa en la que participó en el proceso de fusión con AGF y desarrolló diversos proyectos en diferentes filiales (Grecia, Inglaterra, Francia, Bélgica y Canadá).

Es profesora asociada del Instituto de Empresa desde hace cinco años en los programas MBA (profesional y *executive*) y ha realizado colaboraciones en ICADE, CEU y CESMA. Actualmente dirige el Modelo de *Coaching* Ontológico en el Programa Internacional de *Coaching* Ejecutivo de AECOP y es profesora de Comunicación en el Programa de dirección y gestión de personas de la Fundación COAM, impartido por el Instituto de Arquitectura.

Trabaja con altos directivos de empresas como Telefónica, Ernst&Young, Phillip Morris, Bayer, Acciona, Allen&Overy, Eat Out, Comsa o Desigual y ha desarrollado una metodología propia para el *coaching* grupal en la que se trabajan áreas de mejora individuales y se consiguen resultados sobre el grupo tales como la cohesión, la visión global y la transversalidad en la organización. Es colaboradora habitual de *Executive Excelente* en temas de liderazgo y *coaching*, así como en estudios del Instituto de Empresa.