

**PHILIPPE ROSINSKI**

*Autor de Coaching y Cultura*

# LIDERAZGO Y COACHING GLOBAL



Prólogo de Sir John Whitmore PhD

UN ENFOQUE INTEGRADO  
PARA ENFRENTAR  
LOS DESAFÍOS DE HOY

**PHILIPPE ROSINSKI**

**LIDERAZGO  
Y COACHING  
GLOBAL**

gran**Aldea** EDITORES



Rosinki, Philippe

Liderazgo y coaching global / Philippe Rosinki. - 1ª ed adaptada. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Gran Aldea Editores - GAE, 2020.

Libro digital, EPUB

Archivo Digital: descarga y online

Traducción de: Estela Falicov.

ISBN 978-987-1301-98-0

1. Liderazgo. 2. Coaching. I. Falicov, Estela, trad. II. Título.

CDD 303.34

Traducción: Estela Falicov

Cuidado de la edición: Estela Falicov

Diseño de cubierta: Michelle Kenigstein

Diseño y diagramación de interior: Carolina Kenigstein

Agradecemos la colaboración de Soledad Doll para la revisión del Capítulo 3.

Translated from the book *Global Coaching. An Integrated Approach for Long-Lasting Results* (1-904838-22-7) by Philippe Rosinski, Copyright © 2010 Philippe Rosinski. Nicholas Brealey Publishing. And 40 pages included as postface in *Leadership and Global Coaching* (French version) © Philippe Rosinski. Éditions Valeurs d'Avenir, 2018. All rights reserved. Used by permission. For further information please visit [www.globalcoaching.pro](http://www.globalcoaching.pro)

Traducido del libro *Global Coaching. An Integrated Approach for Long-Lasting Results* (1-904838-22-7) de Philippe Rosinski, Copyright © 2010 Philippe Rosinski. Nicholas Brealey Publishing. Y 40 páginas incluidas como epílogo en *Leadership and Global Coaching* (French version) © Philippe Rosinski. Éditions Valeurs d'Avenir, 2018. Todos los derechos reservados. Usado con autorización. Para mayor información, visite la página [www.globalcoaching.pro](http://www.globalcoaching.pro)

Primera edición: octubre de 2019.

Edición en formato digital: agosto de 2020

ISBN 978-987-1301-98-0

© 2019, 2020 Gran Aldea Editores SRL

Tel: (5411) 4584-5803 / 4585-2241

[info@granaldeaeditores.com.ar](mailto:info@granaldeaeditores.com.ar)

[www.granaldeaeditores.com.ar](http://www.granaldeaeditores.com.ar)

Se prohíbe la reproducción total o parcial, por cualquier medio electrónico o mecánico incluyendo fotocopias, grabación magnetofónica y cualquier otro sistema de almacenamiento de información, sin autorización escrita del editor.

Conversión a formato digital: Libresque

*A mi hija Arielle,  
con amor*



## Agradecimientos de la edición en castellano

Agradezco el constante interés que Gran Aldea Editores ha demostrado con respecto a mi trabajo por más de diez años, habiendo publicado la versión en castellano de mi primer libro, *Coaching y Cultura* en 2008 y ahora *Liderazgo y Coaching Global*, a partir de mi segunda obra, *Global Coaching*.

Valoro en particular la relación cálida y personal que hemos establecido a lo largo de los años. Recuerdo con afecto un almuerzo especial de cumpleaños en Buenos Aires, Argentina, en 2011, cuando celebramos el cumpleaños de Michelle Kenigstein y el mío (ambos nacimos el 7 de abril, ¡aunque con algunos años de diferencia!) y espero volver a pasar gratos momentos este año (2019) en Santiago, Chile, con Estela Falicov y sus tres hijas, Carolina, Michelle y Verónica Kenigstein.

Esta familia agradable y talentosa está cuidando cada detalle de la integridad y el estilo de mi texto original, así como asegurando que el libro tenga un diseño y una diagramación elegantes. Me agrada la luminosa tapa del libro que crearon. Su tarea incluyó el desafío adicional de traducir tanto del inglés (el contenido de *Global Coaching*) como del francés (el epílogo que escribí para la versión francesa de *Leadership & Coaching Global*). Agradezco que hayan estado dispuestas a asumir el reto y a hacerlo con profesionalismo.

También deseo rendir homenaje a la memoria de Sir John Whitmore, autor del soberbio prólogo de la versión original en inglés de este libro y que murió en 2017. Tuve la oportunidad de que nos encontráramos en varias ocasiones. Me sentí privilegiado y honrado de haberlo conocido. Siento un gran respeto por su rol pionero en el desarrollo del coaching y por su profunda humanidad. Amablemente, John me invitó a hablar en una conferencia que coorganizó en Australia en 2008. Recuerdo con afecto varias conversaciones extensas y estimulantes que tuvimos, primero en Sidney y más tarde en Bruselas, Praga y en muchos otros lugares. Siempre valoré su visión del coaching como un vehículo para desplegar el potencial humano de una manera plena de significado. Admiré su franqueza y su sentido del humor libres de las convenciones sociales cuando desafiaba a los gerentes a actuar con responsabilidad, cuidando al mundo.



## Agradecimientos

**D**eseo expresar mi gratitud a varias personas que han colaborado con este libro. No puedo agradecer a todos lo que influyeron positivamente en mi vida, inspirando de diversas maneras la escritura de *Liderazgo y coaching global*.

Estoy agradecido a mis clientes, coacheados individuales, equipos y, en algunos casos, actores múltiples dentro de la misma organización. Valorizo su confianza y su activo acompañamiento. Agradezco su compromiso tanto con el desempeño como con el logro humano, así como con las innovaciones orientadas a los resultados sustentables y plenos de propósito. Muchos de los desafíos enfrentados en la vida real han contribuido al desarrollo del coaching global para dar cuenta de situaciones complejas. No obstante, por respeto a la confidencialidad, no mencionaré sus identidades ni la información sensible que aportaron.

Entre quienes colaboraron directamente con el libro, deseo expresar mi agradecimiento especial a la doctora

Katrina Burrus por su excelente estudio de caso presentado en el Capítulo 1, a Peter Horton por autorizarme a compartir su increíble historia sobre el automóvil eléctrico de GM en el Capítulo 2, al profesor Jacques Duchateau y a mi entrenador personal, Chris Richartz, por sus generosas explicaciones, artículos, recomendaciones de lectura y comentarios expertos con respecto a la sección de *fitness* (buen estado físico) en el Capítulo 3. También deseo agradecer a Sherie Olmstead por compartir conmigo resultados de investigaciones adicionales y a Luc Vandeputte por su ayuda. Agradezco los esfuerzos creativos de mis estudiantes de la maestría acerca del arte así como de las relaciones entre el coaching y la cultura que dieron como resultado los ejemplos finales que presento en el Capítulo 7. Agradezco a Michel Chalude por sus sugerencias de un vínculo interesante con el proceso comunicacional que planteo en el Capítulo 10.

Me siento agradecido con Sir John Whitmore, quien captó con excelencia el espíritu de este libro en su prólogo y con otras personalidades prestigiosas que me honraron con su apoyo entusiasta a este libro. Siento que estamos convirtiéndonos en compañeros de travesía en la senda del coaching global.

También deseo manifestar mi agradecimiento a mi socia Dina Zavrski-Makaric y otros amigos y colegas que entusiastamente promueven en todo el mundo mi primer libro, *Coaching y Cultura*, y ahora *Liderazgo y coaching global* a través de nuestros diversos seminarios y proyectos

internacionales. Valoro realmente su entusiasmo y colaboración. También agradezco a nuestros participantes y a mis lectores, cuya agudeza dio lugar a oportunidades inesperadas.

Por supuesto, también deseo expresar mi reconocimiento a mi editor. Nicholas Brealey creyó en la relevancia de mi primer libro desde el comienzo y su empresa se hizo cargo nuevamente de la publicación de este nuevo libro. En esta oportunidad, la directora editorial, Erika Heilmen, llevó adelante este proyecto con gran profesionalismo. Agradezco su compromiso para producir el mejor libro posible y sus sugerencias constructivas así como su apoyo a lo largo de todo el proceso. Sumo mi agradecimiento a la editora ejecutiva Jennifer Olsen por su dedicación y guía, así como a Kendra DeMoura y Renee Nicholls por sus contribuciones.

Por último, vaya mi agradecimiento a mi familia, en particular a mi esposa, Anne, y a nuestra hija, Arielle, cuyo amor y apoyo me hicieron más fácil y disfrutable el haber dedicado mucho tiempo y energía a la investigación, la preparación, la redacción y la revisión del original y las pruebas de este libro.



## Prólogo

Este libro es, sin duda, la obra más completa sobre el coaching. Su lectura es esencial para todos aquellos que desean incursionar en el tema, estudiarlo, practicarlo o aun sumergirse en el arte del coaching. Espero que también sea leído por muchos que no son coaches pero que desean comprender y disfrutar más de la abundancia que ofrece la vida.

La palabra *coaching* se emplea para describir una metodología efectiva para facilitarnos y facilitar a otros crecer y desarrollarnos como los seres humanos que somos capaces de ser -con la única condición de que lo creamos. El *coaching global* puede ayudarnos a reemplazar algunas de nuestras creencias autolimitantes por estas, más inspiradoras y motivadoras.

La palabra *global*, tal como Philippe Rosinski la usa aquí, nos permite trascender las fronteras que delineó en su libro anterior, *Coaching y Cultura*. En realidad, el término abandona la idea de fronteras, porque en sus diferentes

partes, el coaching global nos lleva más allá de la Tierra física y nos introduce en el universo etéreo. Al hacerlo, Philippe usa estilos específicos para cada sección del libro que enfatiza su personal versatilidad y la de su obra. El coaching global se construye en torno a seis perspectivas y Philippe enfoca cada una de ellas con el lenguaje y el estilo óptimos para cada tema (por ejemplo, usando de manera alternativa estudios de caso en la sección “Gerencia”, modelos académicos, tablas y diagramas en la dedicada a la “Psicología”; y lenguaje poético en la sección “Espiritualidad”). En las seis secciones, Philippe demuestra un amplio conocimiento y una profunda comprensión, basando sus afirmaciones en muchas referencias provenientes del mundo académico y de la literatura -quizá debería decir otra *sabiduría*.

Muchos coaches creen que deben limitarse a la agenda del coacheado y no incluir su conocimiento o sus valores en las sesiones. Philippe no concuerda con esta creencia. En realidad, hace lo contrario: invita al lector a mirar, con cierta profundidad, cada uno de los problemas principales que afectan a la sociedad -y sin duda a la humanidad- y asumirlos plenamente durante el proceso de coaching. Esto estimula un mayor progreso en la madurez de la profesión, que ya viene practicándose desde hace varios años.

Philippe acompaña al lector en una travesía lógica y útil a través del significado más profundo del coaching y sus impactos potenciales de gran alcance en nuestro mundo tan dinámico e incierto. No tengo dudas de que una amplia

variedad de lectores disfrutarán y se enriquecerán en su encuentro con este libro relevante, y también lo harán sus coacheados.

JOHN WHITMORE  
Performance Consultants International



# Introducción

## **Desafíos globales y sociales**

Reducir la contaminación, revertir la destrucción de los ecosistemas, combatir la pobreza, preservar la salud, favorecer el acceso a la atención sanitaria, promover la educación, limitar la proliferación nuclear, construir la paz: estos son algunos de los mayores desafíos que enfrentamos.

Una de cada seis personas tiene hambre. Mil millones de seres humanos carecen de acceso al agua potable. Cada año desaparecen trece millones de hectáreas de bosques. Las especies animales desaparecen mil veces más rápido que su ritmo natural de extinción.<sup>1</sup> La lista de crisis globales se hace más larga. La crisis financiera de 2008, con su brutal caída del mercado de valores y la consecuente recesión económica, también puso de manifiesto con dolorosa claridad que cuando los bancos de Estados Unidos construyen castillos en el aire<sup>2</sup> su impacto se siente en todo el mundo. Perdimos de vista que todo está

conectado. La próxima calamidad internacional podría originarse en cualquier otro lugar.

Entretanto, muchos de nosotros estamos sumergidos en una carrera incesante en la que trabajamos sin parar y que promueve la producción fútil, si no dañina, en pos del logro del éxito económico. Con el dinero que ganamos en ese duro trabajo nos embarcamos en un consumo superfluo que contribuye a la destrucción de nuestro planeta y realmente no nos hace felices.

Todos tenemos un rol importante en reducir el daño y en hacer que el mundo sea un lugar mejor para todos, incluyendo a las generaciones futuras. Sin embargo, para hacerlo necesitamos transformarnos.

Las crisis nos proporcionan una oportunidad que no buscamos para enfrentar estos desafíos que no tienen precedentes. El coaching global puede proporcionar una contribución invaluable en este proceso indispensable.

## **¿Qué es el coaching global?**

El coaching global es un enfoque holístico que apela a múltiples perspectivas interconectadas para facilitar el desarrollo del potencial humano orientado a logros significativos. En este libro, las perspectivas que consideramos cubren un espectro amplio, desde lo físico hasta lo espiritual. Los coaches globales aspiran a apalancar estas diversas perspectivas tanto para definir el éxito de una manera amplia y sustentable (la pregunta *qué*)

como para hacer que este éxito sea efectivamente posible (la pregunta *cómo*)

El coaching global surge de la observación de que muchos desafíos que enfrentan las personas, en particular los más difíciles, son multifacéticos. Todo está conectado. El coaching tradicional simplemente no se hace cargo de esta complejidad.

El coaching global nos permite acceder al poder, la responsabilidad y el derecho que todos tenemos para forjar una vida mejor para nosotros y para los otros, y encontrar más alegría y significado en todo lo que hacemos.

## **Enfrentar los desafíos personales**

Además de los desafíos globales y sociales a los que me referí antes, cada uno de nosotros enfrenta retos personales. Todos, coaches y coacheados por igual, pueden beneficiarse mejorando su estado físico, su energía y su resiliencia; desarrollando destrezas organizativas y de liderazgo que conducen a resultados tangibles, sustentables; perfeccionando la inteligencia emocional, la asertividad y la capacidad de entablar relaciones constructivas y gestionar el conflicto; aprendiendo a lograr objetivos y colaborar con otros; encontrando maneras de apalancar la diversidad en pos de una mayor creatividad; desarrollando maneras de lidiar con la adversidad; y explorando cómo vivir una existencia significativa.

Quizás no domines todas estas competencias. Sin embargo, el coaching suele suceder en épocas de transición o cuando desafíos nuevos requieren que incursionemos en nuestro potencial inexplorado. Quizás sea necesario que seas más asertivo para tratar con un nuevo jefe, muy exigente. Es posible que te hayan ascendido a un cargo ejecutivo en el cual es necesario que lideres un equipo humano culturalmente diverso. Quizás te plantees cuál es la mejor manera de tratar con los diversos participantes en tu organización y cómo mantener a tu empresa en un rumbo de desarrollo sustentable. A lo mejor deseas lograr un mejor equilibrio entre tu vida personal y tu vida laboral, aun estando satisfecho tanto con tu carrera como con tu vida familiar y social. O puede ser que hayas comenzado a preguntarte “¿Qué sentido tiene este trabajo o esta carrera?” y estés emprendiendo el rumbo hacia una vida más significativa (sea conservando tu ocupación actual o emprendiendo cambios radicales). Estos podrían ser tus propios desafíos o los de las personas a las que estás coacheando.

El coaching global nos ayuda a enfrentar desafíos en nuestra vida cotidiana, ayuda a las organizaciones y a las sociedades a lograr objetivos sustentables y promueve beneficios a largo plazo para nuestro planeta. Pone de manifiesto cuán estrechamente están interrelacionados estos objetivos.

Es probable que las oportunidades para desarrollar el potencial humano para lograr objetivos significativos e

importantes sean ilimitadas. Mediante el coaching global, los individuos aumentan su sentido de poder y descubren nuevas maneras de enfrentar sus desafíos. Se vuelven más responsables, haciéndose cargo y aportando su colaboración en lugar de culpabilizar a otros. A través del coaching global todos podemos ser partícipes, por más modesta que sea nuestra contribución, en la promoción del progreso en nuestras organizaciones, nuestras sociedades y en el mundo.

El coaching global es un enfoque revolucionario que trasciende el impacto limitado del coaching tradicional. Vivimos en un mundo complejo, dinámico e interconectado. El coaching tradicional plantea un enfoque binario, estático y fragmentario. El coaching global promueve la unidad en lugar de la fragmentación, tanto a nivel individual como colectivo.

## **¿Quiénes pueden beneficiarse con el coaching global?**

El coaching global puede beneficiar a todos. Nos da los recursos para hacer una diferencia, en nosotros mismos y en los otros.

- Como ciudadanos nuestras voces son importantes y es necesario que sean escuchadas. Como lo plantearé más adelante, los gobiernos deberían tomar decisiones valientes en favor del interés colectivo. Necesitamos reglas sensatas para proteger a los consumidores de

los alimentos y otros productos dañinos: asegurar condiciones adecuadas educativas, sanitarias y de vivienda para todos. Si bien las grandes empresas deben participar, no podemos esperar que sustituyan la acción gubernamental; sus intereses financieros no necesariamente están alineados con la satisfacción de necesidades públicas genuinas. También deberíamos alentar a las naciones a trascender sus intereses nacionales egoístas para reforzar la gobernabilidad mundial. Los desafíos globales se enfrentarán con mayor efectividad en un nivel global. Sin embargo, esto no significa que nos volvamos más uniformes. Necesitamos forjar la unidad en la diversidad.<sup>3</sup>

- Como profesionales, gerentes y líderes en nuestras organizaciones podemos ayudar a asegurar que nuestras empresas persigan fines constructivos y relevantes, al servicio de los múltiples participantes y con un objetivo de desarrollo sustentable. Podemos ayudar a asegurar que el logro personal se vea acompañado con la efectividad en el rendimiento. El liderazgo de excelencia debería llegar a ser la norma.
- Como seres humanos podemos llegar a ser más felices aprendiendo a apreciar lo que ya tenemos, abriéndonos a la belleza natural y a las creaciones artísticas y no vernos atrapados en un consumismo debilitante. Nuestras acciones sencillas pueden hacer una diferencia también en el mundo en general: ahorrando energía en el hogar, reparando objetos en lugar de

desecharlos, usando medios de transporte amigables con el ambiente, comiendo menos carne, comprando productos locales. Logramos una mayor satisfacción cuando aprendemos a saborear la vida de una manera más natural.

Todo está conectado. El coaching global nos ayuda a convertirnos en protagonistas dando forma a un círculo virtuoso de progreso en lugar de un círculo vicioso de destrucción. El coaching global ofrece un proceso para promover la unidad en la diversidad, el progreso sustentable y el éxito significativo.

Preferimos delegar en los políticos, los altos ejecutivos y las corporaciones multinacionales la responsabilidad de producir el cambio, exonerándonos de nuestro deber. Pero los políticos dudan en tomar decisiones correctas, difíciles, sin el apoyo de la opinión pública. Después de todo, suelen desear la reelección. Asimismo, las corporaciones están presionadas para obtener ganancias satisfaciendo las demandas del mercado. Podemos desear que líderes corporativos visionarios construyeran automóviles más respetuosos del ambiente y producir alimentos más saludables, pero como consumidores debemos alentarlos, rechazando opciones inferiores.

El coaching global no solo está dirigido a los coaches profesionales. Es para todos los profesionales, gerentes y líderes cuyo rol (entre otros) es desarrollar el potencial de los individuos para lograr objetivos importantes,

significativos. Esto se aplica tanto al mundo corporativo como al sector público. El coaching global debería extenderse a toda la sociedad. Idealmente, debería ser una travesía de desarrollo continuo que comience con la educación primaria. Médicos, abogados y otros profesionales podrían beneficiarse con la práctica del coaching global y, como resultado, sus clientes también se verían beneficiados.

Me desempeño como coach de ejecutivos desde hace casi veinte años. Cada vez más formo y coacheo a profesionales y ejecutivos para que se conviertan en coaches globales, en particular en los seminarios internacionales avanzados de coaching intercultural<sup>4</sup> que realizo con colegas en nuestra red mundial Rosinski & Company, y en cursos de maestría y de postgrado. Soy profesor en la Kenichi Ohmae Graduate School of Business en Japón, donde participo como docente en el programa de maestría sobre globalización.

Cada vez más, las personas reconocen el poder y la necesidad del coaching global. Cuando alguien pone en práctica este enfoque se produce un efecto dominó positivo: relaciones laborales más satisfactorias, mayor rendimiento, confianza y serenidad en lugar de inseguridad y estrés (lo que a su vez beneficia a los clientes, la familia y la vida social), una creciente creatividad lograda mediante el apalancamiento de perspectivas culturales alternativas.

El coaching empezó con la práctica más que en círculos académicos: solo más tarde las universidades comenzaron a integrarlo en sus programas curriculares y en

investigaciones. Aún le falta mucho para que penetre profundamente en la sociedad y falta todavía más para que se adopte un enfoque global. Espero que el presente libro contribuya a promover este nuevo cambio.

## **Adoptar el paradigma de la complejidad**

Esto requiere nada menos que un cambio de paradigma. Como lo plantearé más adelante, el modelo de realidad newtoniano-cartesiano es insuficiente para hacer frente a las complejidades que hoy se nos presentan. Esto no significa que debemos descartar el paradigma de simplicidad. En lugar de eso, debería incorporarse en un nuevo paradigma de complejidad. En este libro descubrirás cómo este paradigma puede ayudarte a ser un coach más efectivo. Presentaré el modelo holográfico para analizar esta nueva realidad y plantear las fructíferas implicaciones para el coaching y los coaches. Veremos a través de algunos ejemplos cómo puede ponerse en práctica este estilo de coaching, y cómo lo ha hecho.

Por ahora, adelantaré que el modelo holográfico incluye varias nociones entrelazadas:

- Todas las cosas están dinámicamente interconectadas.
- Todas las cosas forman un todo indivisible.
- La unidad y el infinito están vinculados.
- Todas las partes están en el todo y el todo está en cada parte.

- El orden puede ser manifiesto (explícito, desplegado) u oculto (implícito, replegado). Se produce un intercambio constante y fluido entre estos dos órdenes/niveles de la existencia.
- La manera en que el coach interactúa con el coacheado y el conjunto que conforman determina cuáles aspectos se manifiestan y cuáles permanecen ocultos.
- Nuestros despliegues y repliegues dinámicos y activos (holomovimiento) crean, momento a momento, nuestro universo.
- Las perspectivas múltiples favorecen la resonancia: “de manera similar al modo en que un láser de cierta frecuencia produce una imagen que surge de un holograma múltiple hecha con un láser de la misma frecuencia” (Talbot, 1991, 73).

Dicho sea de paso, el modelo holográfico explica una amplia variedad de fenómenos sorprendentes: la no localidad (física), la gran amplitud y la distribución de la memoria en el cerebro (biología) y la sincronicidad, los arquetipos y el inconsciente colectivo de Jung (por mencionar solo algunos).

Se hará evidente que el modelo holográfico es un descriptor útil de nuestra realidad compleja. El coaching holográfico (equivalente al coaching global), con su mirada holística y múltiple, constituye una modalidad más completa, creativa, potente y significativa.

## Seis perspectivas esenciales

En términos prácticos, el coaching global implica la ampliación de nuestra mirada para abarcar perspectivas múltiples e interconectadas. Encontré que las siguientes pueden representar un avance global y sustentable: física, gerencial, psicológica, política, cultural y espiritual.

Las perspectivas gerencial y psicológica son dos pilares del coaching tradicional. Sin embargo, cada una contiene múltiples perspectivas. Algunos coaches se apoyan en unos pocos modelos psicológicos y les sería beneficioso incluir enfoques alternativos. En este libro te mostraré cómo puedes incorporar el liderazgo situacional y el análisis transaccional en un enfoque de coaching global. También exploraré otros modelos útiles (sobre todo el psicoanálisis y la psicología positiva), resaltando su contribución al coaching global.

Los coaches tradicionales suelen omitir las perspectivas política y cultural, aunque los expertos reconocen cada vez más la necesidad de integrar la cultura al coaching. Introduje estas perspectivas en un artículo de 1998, "Política constructiva" ("Constructive Politics") y en mi primer libro, *Coaching y Cultura* (2008).<sup>\*</sup> En especial desarrollaré la perspectiva cultural y explicaré cómo la herramienta de evaluación del Marco de Orientaciones Culturales (Cultural Orientations Framework, COF), puede ayudar al desarrollo individual, de equipo y organizacional (especialmente en el caso de alianzas, fusiones y adquisiciones).

Los coaches tradicionales también tienden a ignorar las perspectivas física y espiritual. Ponen poco o ningún énfasis en un enfoque proactivo en favor de la salud y el buen estado físico. Pueden establecer objetivos poco definidos para sus coacheados, tales como “hacer más ejercicio físico”, sin considerar las necesidades individuales ni definir un plan preciso para cubrir los diversos componentes del buen estado físico: resistencia, fuerza, energía, flexibilidad y equilibrio. En los países pobres la malnutrición parece ir de la mano con lo que los franceses llaman “*malbouffe*” (comer mal) en las sociedades ricas. Encontrarás un enfoque sistemático para promover la salud y el buen estado físico y descubrirás sus múltiples beneficios que superan ampliamente la dimensión física.

La espiritualidad, aunque aún muchas veces se confunde con la religiosidad, se integra cada vez más al coaching individual, pero no suele formar parte del coaching empresarial. Algunas personas promueven la idea de que la espiritualidad y el éxito material no son compatibles. De hecho, necesitamos una perspectiva espiritual para dar sentido y propósito a nuestra vida y nuestro trabajo para lidiar con la adversidad y acercarnos a la unidad, tanto dentro de nosotros mismos como en nuestras relaciones con los demás. La espiritualidad, con su promesa de dar nuevo encanto a nuestro mundo, no se opone al rigor científico pero requiere una actitud de apertura científica.

Juntas, estas perspectivas te ayudarán a estar mejor en todos los niveles: físico, emocional, mental y espiritual.

También contribuirán al ofrecerte recursos para ayudar al florecimiento de otras personas.

Esto puede sonar como una visión utópica. Sin embargo, es compatible con el enfoque pragmático y enfocado a la acción de los coaches. Nos esmeramos por lograr la efectividad más que la perfección. Además, lo que importa es que nos interesa emprender la travesía de la vida y del progreso en la mayor medida posible. Es posible que no logremos una coherencia perfecta, una unidad completa. No lograremos superar totalmente algunas contradicciones. Nuestros egos quizás no nos permitan incorporar a plenitud nuestras facetas sombrías. Lo que cuenta, sin embargo, es que lograremos desarrollar más nuestro potencial multifacético y dirigirlo hacia fines positivos. En la película *Vidas cruzadas* (Haggis, 2004), el oficial de policía John Ryan (Matt Dillon) actúa de manera odiosa, humillante, tanto con Christine Thayer (Thandie Newton) como con su esposo. Más tarde, Christine, muy afligida, sin darse cuenta choca su auto en un accidente terrible. John Ryan vuelve a cruzarse con ella. En esta oportunidad, sin embargo, no duda ni un segundo en arriesgar su vida para salvar a Thayer. Lo logra justo a tiempo. El auto se prende en llamas luego de que Ryan, por cuestión de segundos, logra sacar a Thayer del vehículo. En el coaching global no se trata de minimizar nuestro lado oscuro. Sabemos lo que la humanidad, en su maldad, es capaz de realizar y no podemos darle la espalda a esta dura realidad. Sin embargo, el coaching global es

definitivamente esperanzador y optimista: se trata de desplegar lo que es mejor en nosotros, liberar nuestros héroes interiores, lograr una diferencia constructiva.

El coaching global puede aplicarse a un amplio espectro de desafíos. Por ejemplo, un gerente puede desear convertirse en una persona con mayor confianza en sí mismo, más asertivo, y manejar el estrés de manera más efectiva. En este caso, la perspectiva psicológica ocupa el primer lugar. Sin embargo, la perspectiva física también sería útil. El coach global podría señalar la conexión entre el entrenamiento físico y la reducción del estrés, sumando así un recurso para promover la serenidad. El coaching con una perspectiva gerencial podría ayudar con la administración del tiempo y la organización personal, lo que podría eliminar varios estresores. Además, el coaching desde una perspectiva política permitiría al coacheado a lograr poder, aumentando así su confianza en sí mismo. Desde una perspectiva cultural, puede ayudar al cliente a examinar normas, valores y supuestos que podrían contribuir a su situación. Por último, el coaching desde una perspectiva espiritual puede ayudar al coacheado a conectarse con un sentido de propósito y serenidad.

Un enfoque complejo, de múltiples perspectivas, puede ocuparse de muchos desafíos que se resisten a las soluciones simples y habituales. Una perspectiva cultural puede ser muy útil para que un equipo intercultural se ocupe de manera constructiva de las diferencias entre sus miembros; una perspectiva espiritual puede ser muy

efectiva para coachear a una ejecutiva mayor con respecto al legado que desea dejar. Los coaches globales efectivos pueden recurrir a diversos recursos, combinarlos y apalancarlos para facilitar el progreso.

## **Objetivos, limitaciones y una invitación**

En resumen, este libro está pensado para los coaches (profesionales del coaching y líderes que apliquen coaching) y todo aquel interesado en desarrollar el potencial humano para ayudarse y servir a otros. Te ayudará a

- desarrollar una consciencia más profunda de la realidad, que influirá sobre tu ser (apertura, fluidez, curiosidad, presencia, etcétera) y tu hacer (logros visibles); por lo tanto, mejorar y posiblemente transformar tu práctica profesional;
- comprender seis perspectivas esenciales de coaching (muchas de las cuales suelen omitirse), dando lugar a nuevas posibilidades de progreso;
- entrelazar las diversas perspectivas en un todo coherente de modo de promover la unidad en la diversidad y un éxito sustentable y significativo.

Necesito, con humildad, subrayar las limitaciones inevitables de esta propuesta. Sería deseable que el libro abriera nuevas perspectivas. Encontrarás en él algunas aplicaciones en situaciones concretas de coaching y otros

ejemplos motivadores. Sin embargo, la mayoría de las corporaciones y la sociedad en su conjunto aún tienen que adoptar este nuevo paradigma, esta realidad postmoderna. Esto es simplemente el comienzo. Se requerirá más trabajo y espero que sea estimulado por este nuevo libro.

Por último, deseo señalar que me propuse ser lo más claro posible. Ocuparse de la complejidad no implica ser complicado y usar un lenguaje altamente especializado. Intenté evitar estas limitaciones. Sin embargo, deseo advertirte, lector, lectora, que este libro representará un desafío para tu manera de pensar. No proporciona una serie de tips sencillos ni métodos simplistas. Requiere tu atención plena así como tu apertura a recibir diferentes puntos de vista. Te será beneficioso participar activamente en el proceso de lectura. Te invito a llevar un diario de aprendizaje u otro método para registrar tus propias impresiones e ideas a medida que vayas leyendo. En particular, te sugiero que articules maneras específicas en que puedas desarrollar tu práctica de coaching y enfrentar tus propios desafíos. El libro también puede estimular el diálogo con tus colegas, orientado a nuevas realizaciones y prácticas innovadoras. El coaching global es un viaje para toda la vida. Todos tenemos muchas oportunidades para crecer y encontrar maneras de crear una diferencia positiva en nuestra vida y en la de otros.

## **Notas**