

# MÁSTER COACH OMAR SALOM



*“Mi interés en el Coaching no era y no es dedicarme al Coaching per se, para mí ha sido un medio para ahondar en la reflexión y la praxis de cómo generar culturas que generen mejores negocios a través del desarrollo de sus líderes”*

En esta ocasión tenemos el orgullo de publicar la entrevista que amablemente nos obsequió el Master Coach Omar Salom, y quien es uno de los más reconocidos Coaches Organizacionales en México.

Dado el interés que seguramente despertará en el mundo Ejecutivo y la comunidad de Coachees y a la profundidad y desarrollo de los temas presentamos la entrevista en dos partes, en esta primera Omar nos platicará sobre: Las Preocupaciones que tiene del Coaching, El enfoque de Maslow aplicado a los negocios y al Coaching, El Crecimiento de los Ejecutivos a través de resolver Problemas de Productividad, La redefinición del concepto de la Cultura Organizacional y del líder, La necesidad de Intervenciones Integrales del Coaching, El interés natural de las Organizaciones de trabajar con Proyectos de Negocios, como Coaching ayuda a mejorar las Capacidades del Ejecutivo y a entender mejor su Rol, y los Marcos de Referencia para el Coaching Organizacional.

Agradeciéndote de antemano esta entrevista, me gustaría preguntarte, ¿cómo ves el desarrollo del Coaching?

“A mí me encanta y me preocupa”

**¿Te preocupa?**

“¡Claro!, ambas cosas.

Me encanta por lo que el Coaching es y lo que da a las organizaciones y me preocupa por lo que veo que está pasando con mucha frecuencia. Cualquier iniciativa relacionada en el tema del desarrollo humano aparece como Coaching y creo que eso confunde a la gente y a las empresas, no genera futuro e identidad. Para mí el Coaching es en cierta manera, y desde una mirada particular, la continuación de una iniciativa del Dr. Abraham Maslow que inició hace mucho tiempo. Muchos no sabemos que Maslow trabajó durante muchos años dentro de

organizaciones, estudiando específicamente a los ejecutivos y las culturas que éstos creaban a su alrededor. Se preguntó cómo crecían los ejecutivos en una organización y cómo ésta era impactada por ellos.

La mayoría de nosotros cuando escuchamos el nombre de Maslow, pensamos en una pirámide de necesidades y hay todo un trabajo reflexivo y práctico en cuanto a los procesos de desarrollo ejecutivo, que el inició y no terminó. Por supuesto vienen hoy generándose corrientes muy ricas que abordan este tema desde el espíritu único del Coaching. ***Desde ahí me gusta el Coaching porque eso de crecer al resolver problemas productivos se me hace muy atractivo.***

Si tú examinas la metodología de Coaching hay detrás una filosofía y una postura política muy clara y es que la persona puede pensar por si misma, si tú lo miras desde ese ángulo es una metodología que redefine la autoridad.

Necesariamente *redefine el concepto de qué es ser jefe, redefine y creo que por eso ha tenido tanto auge en esta época, un tema que tú conoces muy bien, el tema de quién tiene el conocimiento o mejor cómo se co-crea.* Hoy el ciudadano común, tiene un nivel de conciencia mucho más alto que en siglos pasados: ya no está por un salario solamente, ya no vende su primogenitura por un plato de lentejas y “el amor a las cadenas” ha perdido prestigio. Desde ahí me gusta el Coaching porque redefine necesariamente temas como: cultura organizacional, liderazgo, cómo trabajar con otros, cómo podemos genuinamente ser más productivos, generar más dinero, traer innovación que incremente la productividad, ***pensar de manera fresca en el negocio.***

Volviendo a lo que me preocupa, también lo veo preocupante en otro sentido: Por lo que se le atribuye. Se le atribuye más de lo que puede hacer, a mi me preocupa cada vez que escucho por ejemplo, hablar de un Coaching Transformacional, un Coaching con matices de todo o nada (que ha propósito es una distorsión cognitiva) que cambia tu vida radicalmente, en donde se piensa

mal de la felicidad, algo así como una piscina llena de mermelada y una pinta, una vida sin problemas, sin conflicto, sin contradicciones, lo cual creo, desfigura precisamente lo que hace de la existencia humana un desafío permanente, ¿tienes un problema? ve a Coaching, ¿quieres cambiar tu vida? ve a Coaching y de pronto muchas veces quizás la solución es simplemente tomarse unas buenas vacaciones o cambiar de actividad los fines de semana. Esto en el largo plazo, le va hacer daño a esta metodología y a esta forma de entender el desarrollo en los adultos.

Me preocupa por ejemplo, que haya tantas certificaciones, y ¿qué vamos hacer con tanto Coach?, pasa que alguien que no sabe a qué dedicarse dice: 'bueno, hagamos Coaching'. Me preocupa que algunos colegas, se atribuyan, o mejor le atribuyan a algunas instituciones, que por cierto tienen un buen prestigio merecido, la soberanía de una disciplina que invita a la libertad y que sigue ganando identidad; por ejemplo hay Coaches que quieren hacer creer a las empresas que si un Coach no está certificado por la meta-coaching foundation, o por la ICC o por la ICF o Newfield Consulting, entonces le falta algo. Ninguna de estas organizaciones pregona esto para empezar y francamente esa postura me parece peligrosa para nuestra profesión y si me pides mas sinceridad, hasta deshonestas".

### ¿Está de moda?

“Pues si y eso en si no está mal. Nos toca repensar cosas que decimos y repetimos quizás sin reflexionarlo críticamente como comunidad. Por ejemplo, **la premisa de que los demás (Coachees) tienen todas las respuestas que necesita dentro, eso no es necesariamente cierto**, una persona no tiene todas las respuestas que necesita dentro. **El tema del Coach como partero y que solo hace preguntas, requiere revisión**, es un enfoque que simplifica algunas cosas que no admiten dicha simplificación. Se requiere, creo yo que quienes se dedican a trabajar en el tema de Coaching, se sienten en la misma mesa y

conversen sobre la práctica cotidiana y lo que hace particular esta disciplina. En el largo plazo esto va a ser muy importante”.

### ¿En el largo plazo?



*“Necesitamos que el Coaching NO signifique todo y que no termine significando nada”*

“Para no volver sobre lo que ya te he dicho: **necesitamos que el Coaching NO signifique todo y que no termine significando nada**”.

### ¿Qué se podría hacer, de manera inteligente, para que se quiten estas distorsiones?

“No lo sé. Tengo algunas ideas que se me ocurren y que comparto contigo. Creo que las soluciones están en una conversación en comunidad.

**Volviendo a lo que veníamos conversando, tú dices que el Coaching necesita impactar la cultura y el liderazgo; tratar al ejecutivo en su mayor amplitud en la empresa, ¿es así?**

“Es importante, por ejemplo, en el ejercicio del Coaching Ejecutivo no continuar con una visión tan unidimensional., Por ejemplo, llegas a una empresa, te contratan para dar Coaching a un

ejecutivo por ocho sesiones, vale tanto y así se ha ido armando el esquema, eso es loco. Necesitamos entender la actividad del Coaching Ejecutivo como algo multidimensional y mucho más sistémico. ***Mi interés en el Coaching no era y no es dedicarme al Coaching per se, para mí ha sido un medio para ahondar en la reflexión y la praxis de cómo generar culturas que generen mejores negocios a través del desarrollo de sus líderes. Te digo más, mi identidad profesional se ha ido desplazando. Me parece limitada la visión de hacer sesiones para ‘ayudar al otro a lograr la mejor versión de sí mismo’, eso ya lo hacen muchos terapeutas, y muchos de ellos, bastante bien.*** Para ponértelo más claro, no me considero un Coach, o mejor, ahí no tengo puesta mi identidad”.

### **Entonces, ¿estás conectando el tema del liderazgo con la importancia del negocio?**

“Claro, ese el tema. Todo ser humano está buscando un referente no hay manera de que no utilices referentes: ¿hacia dónde me dirijo?, ¿qué hago?, ¿cuál es la decisión correcta?, ¿cómo nos vamos a dirigir?, ¿de qué se trata si esto es una empresa?, ¿qué se supone debo hacer?, ¿cuál es mi rol y cómo lo converso?, ¿de qué me estoy haciendo cargo y cuáles son los desafíos y proyectos que me retan y me obligan a incrementar mi espacio perceptual y a redefinirme en el proceso? *Digamos que la mirada es: ¿cómo ayudarle a una organización a que se entienda y qué redefiniciones necesita en términos de quiénes son las personas que están ahí y quién va a hacer qué cosa y cuándo?* Dependiendo del negocio y de lo que se busca lograr, cuál es ese líder que se necesita desarrollar, cómo y de qué manera va a trabajar con otros colegas, con otros equipos, con su gente y cómo resuelve las cosas de la mejor manera. *El cómo se resuelven las cosas en una organización, a eso le llamo cultura y redefinir claramente eso, es la intervención crítica y que requiere el tiempo presente.*

“Creo en la necesidad de diseñar intervenciones de forma integral. No debes tomarlo parcial como Coaching de Vida o

Coaching Ejecutivo, tomas en cuenta con quién vas a trabajar, en qué proyectos está participando y hacia dónde se está dirigiendo con la organización, viendo un todo de manera integral”.

**Con esta *experiencia* y amplitud de visión ¿qué le dirías a los cerca de tres millones de líderes que dirigen a las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas en México?, ¿Cómo un líder debe ubicar una intervención de Coaching?**

“Lo que le interesa a una organización es que la gente se mueva y trabaje alrededor de proyectos. Como lo entiendo, en una organización cualquier actividad hace sentido si se dirige hacia una meta que la mejore, que mejore el negocio y la haga sostenible en el tiempo. ***El director necesita que los proyectos salgan adelante y sean mejorados en el proceso y esto se da fundamentalmente en conversaciones y desde la capacidad de ponerle palabras a las cosas*** y hacer que lo que se dice se articule y cada quien sepa qué tiene que hacer, cómo y cuándo. Que se pierda el miedo a hablar y a perder el puesto, que el funcionario ocupe un lugar cuando está en una reunión y tenga voz, que el tema sea agregar valor al negocio, no decir lo que otro espera oír; esas formas de operar le cuestan dinero a la empresa y ponen en juego su futuro”.



***“Digamos que la mirada es: ¿cómo ayudarle a una organización a que se entienda y qué redefiniciones necesita en términos de quienes son las personas que están ahí y quien va a hacer que cosa y cuándo?”***

## ¿El ejecutivo debe saber entrar en diferentes tipos de conversaciones?

***“La capacidad del ejecutivo para entrar en diferentes tipos de conversación determina lo que ocurre y lo que no ocurre. Esta persona necesita tener la habilidad de poner en palabras las situaciones y esa habilidad es en gran medida lo que la gente conoce de manera abstracta como liderazgo.***

“Otra dimensión es la mejora de los proyectos en el camino porque la realidad se mueve. Entonces, ***tú necesitas como líder tener la capacidad de – a partir de las señales que te dan el mercado y las circunstancias- modificar los caminos, a eso se le llama aprendizaje.*** El directivo ahí necesita un trabajo de orden personal y tener una relación diferente con el error, tener una relación diferente con lo que llamamos equivocación, tener una relación distinta con la mirada de otros: cómo otros ven lo que él concluye, lo que piensa, lo que siente y saber dejarse ayudar. ***Si lo piensas de otro modo los equipos no son otra cosa que eso, un grupo de personas alrededor de alguien que es el que menos sabe y esa persona necesita dejarse ayudar por la observación y la experiencia permanente de los demás.*** Pero fíjate que todo está al revés, los directivos sienten muchas veces, que son quienes tienen la última palabra, quienes deben ir más lejos.

***“El líder necesita entender de otra manera su autoridad en cómo entiende el hecho mismo del pensamiento, cómo entiende ese proceso y dejarse guiar por otros, recibir retroalimentación permanente de sus colegas, de los equipos; y, ¿para qué?: para que el proceso de hacer negocios se renueve y se logre lo que se quiere.***

***“Ocurre, generalmente, que el líder tiene una serie de dificultades en más de una ocasión, en donde no se vale que se le diga que algo no está bien, no se vale que se le corrija el pensamiento, se siente invalidado cuando alguien tiene una mejor idea o le dice algo que puede ser pensado de manera***

**diferente; ahí se rompe todo un flujo de aprendizaje** que se necesita en los negocios para que se mantengan renovados.”

“Tú hablas por ejemplo con una persona en una empresa, no del más alto nivel y escuchas frases como: *‘esto no va a funcionar, pero hay que hacerlo’*, *‘yo no creo que sea así, pero yo preferí quedarme callado porque mi jefe me hizo caras’*, entonces hay una distorsión profunda en lo que significa ser jefe, el directivo está ahí y está desempeñando un rol prestado; cuando el directivo busca ser alguien, y cuando busca ser más grandioso frente a sus propios ojos y se empeña en vivir desde un estatus, todo el tema pierde su dimensión de negocios”.

### ¿El Coach le ayuda a entender su rol?

**“Puede ayudar a entender eso, por supuesto.**

*“Hay otra dimensión más: la dimensión del líder en su relación permanente con colegas.* Todas las investigaciones que hay sobre cooperación, sobre la capacidad para cooperar y trabajar juntos, muestran que una persona, aunque sea experta en su área, hay cosas que necesariamente no ve y, entonces, si yo manejo el departamento de finanzas necesito la mirada del jefe de otro departamento; si te quedas con el concepto antiguo de ‘mi área’ y no entiendes el liderazgo como algo más fluido, como algo que estás logrando, entonces el negocio va a sufrir. De pronto las personas de recursos humanos, de producción, no saben el contenido de lo que cada uno viene trabajando, ***pero se nos olvida que los ejecutivos son expertos en procesos y desarrollan intuiciones y pueden opinar y ver cosas desde fuera de la caja***; entonces esa persona necesita mirar mi área y yo meterme en su área, y sin volverme especialista de su área, conversar juntos del negocio y que no se tome como intromisión, que no se tome como desafío a la autoridad, ahí hay una dimensión muy importante, primero que entienda estas cosas y segundo que tenga el suficiente nivel de desarrollo personal para trabajar desde la interdependencia, pero acuérdate que ***para ser interdependiente primero tienes que ser independiente.*** Lo

que sucede es que muchos líderes se quedaron en un estado de dependencia y no han logrado la interdependencia: ¿cómo se manifiesta la interdependencia? cuando tú me dices ‘Omar yo lo veo así y tú así’ y yo tengo suficiente claridad de límites para saber que esa idea es buena y no me daña, entonces con esa interdependencia podemos trabajar juntos.”



*““Hay una buena cantidad de conflictos que te encuentras entre una persona de una área con otra porque ‘se mete’, cuando el problema o la molestia debería expresarse en la pregunta: ¿y por qué no se mete?”*”

“De eso carecen muchas organizaciones, digamos que esa tercera dimensión es la relación tuya con tus colegas, y en eso toca trabajar mucho en los próximos años. ***Hay una buena cantidad de conflictos que te encuentras entre una persona de un área con otra porque ‘se mete’, cuando el problema o la molestia debería expresarse en la pregunta: ¿y por qué no se mete?”***”

## ¿Debería ser al revés, desde tu punto de vista?

“Si, pero fíjate que es una cosa loquísima porque los negocios son para hacer dinero y se hace dinero cuando hay una reflexión acerca del trabajo, el tema de innovación se representa en esta frasecita: los procesos de innovación están ahí para hacer dinero, para que nos alcance el dinero, para que no se nos adelante alguien, obviamente desde todo lo que te he dicho, para innovar necesitas desarrollo personal”.

## Yo digo que no puede haber crecimiento profesional o institucional sino hay crecimiento personal, ¿lo ves así?

“Claro, y hay que conectarlo y tener cuidado al conectar crecimiento con resultados, crecimiento con capacidad para reflexionar y cambiar cosas, el crecimiento está ligado a cómo tu vives en el tiempo, a cómo tú te organizas para lograr algo, entonces ahí es donde los negocios y el tema del desarrollo están muy conectados”.

## ¿Es un link que muchos no tienen tan claro?

“Desarrollar la capacidad de decir ‘no’ y decir ‘sí’ aunque suene simple, para no estar de acuerdo, para abrir conversaciones difíciles, beneficia al negocio. ¿Cuánto dinero se pierde porque se decide un proyecto y hay un directivo que siente como falta de respeto que un colega o un colaborador le diga que no le parece, se pierden millones. Desde luego es un tema de desarrollo y el reflejo de una cultura no orientada a los negocios, el directivo que no escucha porque su estima personal y su status están en juego y el colega que no habla y que no se atreve a levantar la mano, porque no se ha desarrollado una cultura de negocios y el ejecutivo promedio tiene colegiaturas que pagar y el costo es muy alto”.

## ¿El Coach debe tener estas claridades?

“Claro, **hay un error conceptual en este tema de formación de un Coach ejecutivo, en donde se le dice a la persona que no**

***necesita conocer el contenido solo el proceso; algunos dicen que no debe tener mayores marcos de referencia y yo no creo eso, si tú vas a hacer Coaching organizacional tú necesitas tener muy claro las implicaciones y tienes que estar familiarizado con el lenguaje organizacional, con el lenguaje de los negocios, de los juegos psicológicos que se viven ahí.”***



*Omar Salom y Luis Fernando González durante la entrevista.*

“El Coaching no es para que la persona se desarrolle a secas, el Coaching ejecutivo es para que las personas contribuyan al negocio de una manera más potente y que precisamente eso los lleve a crecer. Mas para eso, tienes que tener una mirada más amplia e identificar qué necesitas impactar a la cultura. Necesitas tener un *background*, y entender las dinámicas al haber tenido suficiente contacto con ejecutivos y con los negocios”.

## Para quienes han trabajado con ejecutivos y son Coaches ¿qué más tienes en mente?

“Hay más de un mito que nos toca revisar: la confidencialidad que es un tema mal entendido, con todo respeto y humildad. Quien está pagando es la empresa y lo que se busca es que la persona incremente su capacidad para actuar en proyectos particulares y que ayude a la organización a hacer más dinero, no reportes; entonces, creo que el tema de confidencialidad lo necesitamos redefinir y hay que ponerle palabras a eso: el Coach vive un conflicto permanente con ciertas organizaciones, lo primero de lo que hablas es de confidencialidad, pero ¿en cuánto a qué?, ¿qué es lo que vamos a mantener confidencial? Tú necesitas, y es algo que he descubierto a lo largo de estos años, que el tema que estén trabajando sea un tema relevante, que agregue valor al negocio, que el jefe se involucre, que recursos humanos se involucre. El jefe necesita saber cuál es su rol, pero ¿qué sucede si no se abre la dinámica que está ocurriendo?, el jefe pierde capacidad al no lidiar con lo que necesita lidiar, le arroja al Coach el problema del ejecutivo *‘y vaya y arréglemelo y tráigamelo en ocho sesiones ya listo’*, eso es loquísimo ¿no?”

## ¿De verdad, creen que es magia?

“Sí. Vamos a suponer que el tema del ejecutivo es que no sabe trabajar con otros, que quiere hacerlo todo él, que quiere controlar todo y no delega; en algo así tenemos un fenómeno perceptual que cuidar, para que el jefe note lo que el ejecutivo empieza a hacer diferente, lo que está haciendo distinto y con qué frecuencia; que empiece a observar si se está sintiendo cómodo con el cambio. Vamos a suponer que la persona comienza a soltar cosas, la mirada típica de otros podría ser *‘vamos a ver cuánto dura esto’*, porque pueden tener la idea fija de que el cambio en realidad no es posible y mucha gente tiene esa idea en la cabeza y piensan mal del cambio, lo piensan en blanco y negro.

“Se necesita también trabajar con su equipo, los equipos se convierten en ayudadores del jefe para que el jefe siga creciendo. Lo que quieren que se mantenga en confidencia es que cualquier comentario que el directivo haga en la sesión de que ‘no me gusta mi jefe’ o lo que sea, pero el tema no puede ser confidencial porque el crecimiento es para la organización no sólo del jefe.”

**Esta intervención que comentas habla de un concepto del desarrollo ejecutivo donde intervienen todos estos factores que están alrededor de él. ¿Una intervención de este tipo, cuánto tiempo puede llevar?**

“Depende del problema. Pero toca ponerle tiempo límite y estar revisando resultados, agregarle observaciones del ejecutivo mientras está en cierto contexto, agregarle entrevistas, por llamarle así, para buscar que el equipo de la persona apoye al directivo. Que las personas empiecen a notar lo que SÍ está ocurriendo. La movilización no puede ser sólo de una persona. *Si se empieza a mover el muerto ya no hay entierro* y eso es lo que buscamos, que haya resurrección, no entierro”.



***“Hay un error conceptual en este tema de formación de un Coach Ejecutivo, en donde se le dice a la persona que no necesita conocer el contenido sólo el proceso”.***

## ¿Esto enriquece la mirada que podemos tener frente a una organización?

“Sí, es hacer intervenciones más estratégicas y desde una visión más sistémica. ***Me gusta más la idea de estar haciendo intervenciones estratégicas en organizaciones, con la mirada puesta en la estrategia, en la cultura, en el desempeño, en el líder que se necesita, en la competencia conversacional y de coordinación que se requiere hacia los lados, hacia arriba o hacia abajo, alrededor de proyectos y teniendo como mira: hacer negocio y dinero***”.

## Esta visión de ver la capacidad de conversación de los líderes y ejecutivos. Finalmente, ¿quién es el profesional Omar Salom?

“¿Quién soy yo como profesional? Bueno, empecé a hacer consultoría hace más de 25 años. Soy de la época en que uno se iniciaba en consultoría de procesos por vocación. En mi experiencia trabajé como director de recursos humanos en un banco, y en esa época atendía a los altos ejecutivos en sus necesidades de desarrollo.”

“Comencé muy joven, y ya desde ahí quería hacer consultoría, entré a trabajar en un banco porque quería entender la dimensión organizacional y empecé a trabajar con ejecutivos desde ese entonces. Tuve el gran privilegio de conocer consultores muy buenos que fueron mis maestros en esa época, a quienes admiro profundamente: Mauricio García Candela y Hugo Carvajal, mis dos grandes mentores en esa época en Colombia, aprendí muchísimo de ellos. Los acompañaba y los veía trabajar como consultores no como instructores, gente que se metía al proceso. Entonces trabajé en el banco, luego en dos compañías consultoras como empleado, todo con la mira de ser consultor, no lo tenía muy claro en términos específicos, pero sabía que me gustaba mucho entender cuál era la dinámica organizacional, particularmente, cómo un directivo en su manera de funcionar

determina lo que ocurre en una organización, ese fue digamos mi *background* inicial”.

### ¿Cómo llegas a México?

“Estuve en Colombia mucho tiempo y sigo yendo y trabajando mucho allá con empresas. Comencé a formarme en muchos temas, ***pero todo siempre con la mirada puesta en entender el fenómeno humano en las organizaciones y, específicamente, la psicología del directivo que busca resolver.*** Hace doce años llegué a México, esto formaba parte de un movimiento estratégico calculado, y ha funcionado muy bien, estoy contento”.

**En tu currículum destacan empresas como Scotiabank, Monsanto, Peñoles, Metlife, Seguros Monterrey, Cartier, Cemex, Grupo Alfa, Intelego, Schering, Banamex.....**

“He ido poco a poco, he tenido la fortuna y privilegio de hacer buenos trabajos, entonces la gente le va diciendo a otras y así, poco a poco, ha sucedido algo muy interesante. He acompañado a varios presidentes y directores, al *board* de distintas compañías en procesos de transición, en proyectos de innovación, en el proceso de entender cómo toman decisiones, ayudándoles a redefinir la cultura de trabajo y el liderazgo, trabajo con ellos y sus equipos a alinear proyectos clave para la organización, en procesos de negociación, etcétera”.

### Qué contribuciones trabajar para ellos.

“Yo pagaría si me dejaran hacer esto, (risas), porque esas dinámicas no las aprendes leyendo libros. En todos estos años, casi una década, he estado haciendo cosas así y vas cultivando intuiciones y entendiendo cosas. Necesitas desarrollar habilidades de *mentoring*, habilidades de intervención estratégica, habilidades de Coaching, necesitas entender, por ejemplo, las investigaciones que existen a la mano. ***Sabemos que un ejecutivo se desarrolla mentalmente mientras trabaja, el 70% del desarrollo de un ejecutivo no se da con Coaching, no se***

***da con cursos, no se da con talleres, se da cuando aprenda a aprender mientras trabaja***, entonces necesita entender cuáles son los diseños que requiere, cómo un ejecutivo puede enriquecer su trabajo, qué asignaciones necesita para su desarrollo y en su plan de carrera dependiendo de hacia dónde va la organización y, conforme con eso, qué necesita hacer el ejecutivo o qué necesitamos hacer en su plan de carrera para alinearse al plan de la organización.”

### **¿Qué te dicen cuando llegas a una junta ejecutiva y te ven ahí como observador del ejecutivo que es el Coachee?**

“Digamos que es una partecita dentro del proceso de observación, hay maneras de observar a un equipo, hay maneras de enunciarlo, hay maneras de encuadrarlo y, recuerda que es una actividad entre otras. La observación es una actividad y, técnicamente hablando, debes aprender a mimetizarte, por ejemplo, si están hablando de algo tú no estás acompañando a nivel no verbal mas tú también estás conectado, tienes que tomar información específica de los diálogos, quién dijo que cosa, en qué momento y cómo respondió el ejecutivo, las oportunidades que deja pasar, lo que no dice, lo que calla, observar el proceso de decisión, cómo se toman decisiones, quiénes intervienen y quiénes no. Observar todo este tipo de cosas que estás trabajando para el ejecutivo para su proceso, si el proceso está más ampliado por ejemplo, lo que hace uno con *boards*, es darle también *feedback* al equipo de cómo toma decisiones, qué no ponen en palabras, etcétera”.

### **Lo necesitan aunque pocas veces reflexionan sobre eso ¿No?**

“Así es, tú te das cuenta del desarrollo de un equipo en la forma cómo maneja su tiempo porque uno logra cosas en el tiempo, y en cómo abordan un objetivo, y si son cinco temas y tenemos una hora y por falta de habilidades llevan media hora “hablando de todo un poco”, te das cuenta cuáles son sus criterios de relevancia, casi nunca escuchas a alguien decir *se acabó tu*

*tiempo*. Retoma importancia la palabra para las habilidades de participación, ¿quién habla mayormente?, ¿desde dónde asume quién es él que mayormente debe hablar?, ¿quiénes están callados la mayor parte del tiempo?, los criterios existen y se hacen manifiestos en la acción. ¿Por qué crees que la gente en las organizaciones vive las reuniones muchas veces como pérdida de tiempo?, porque son pérdida de tiempo, cualquier ejecutivo inteligente no quiere ir a reuniones si no sabe cuándo va a salir, si no hay claridad de propósito donde no puede ponerle palabras a las cosas, donde tiene que decir lo que otro dijo o callar si no está de acuerdo con lo que otro dijo, eso no es trabajar.”

“Claro, entonces en la dimensión tiempo hay mucho que hacer en las organizaciones, zonas implícitas, porque no es un tema de gente, es un tema de entender que todo lo que ocurre en coordinaciones con otros ocurre dentro de un tiempo y este es limitado, etcétera”.

**¿Cómo desarrollas esto didácticamente para compartir con otros que están en proceso de formación? Sé que tienes tu propia organización, podrías comentar al respecto...**



*“Coaching es una metodología que ayuda a definir rumbo, hacia dónde te quieres mover, identifica para qué eres bueno y entonces desarrollar eso.”*

“Dirijo una certificación hace como diez años con este enfoque. La Certificación de Coaching Ejecutivo, inicialmente la concebí para poder entender lo que hago en las organizaciones y entonces verbalizarlo, poner en palabras e instrumentalizar las intuiciones a través de conversaciones inteligentes con personas interesadas en el fenómeno organizacional y que quieren hacer intervenciones en la dimensión del desarrollo ejecutivo”.

### ¿Qué le dirías a los varios públicos: Coachees, personal de recursos humanos, Coaches y a todos los interesados en Coaching?

“Coaching es una metodología en evolución, que está conformando su identidad, que necesita seguir redefiniendo su identidad acorde con las necesidades que los tiempos van señalando y que, particularmente, es una herramienta, entre otras, para lograr definir rumbo, digamos que el **Coaching es una metodología que ayuda a definir rumbo, hacia dónde te quieres mover, identifica para qué eres bueno y entonces desarrollar eso**, te lo pongo así en *bullets*: te ayuda a incrementar tu competencia conversacional, porque uno resuelve todo los problemas y situaciones conversando.”

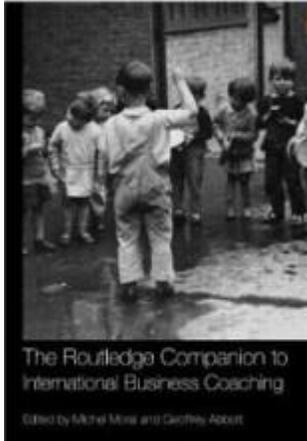


*“Todo lo que uno resuelve, lo resuelve conversando con otros”.*

***“Todo lo que uno resuelve, lo resuelve conversando con otros, poniéndole palabras a las situaciones a los problemas, acordando quién va a hacer que cosa, atreverse a ello, entonces eso es el peso que Coaching tiene; Coaching no resuelve la vida, el Coaching no es transformacional, yo sé que a mucha gente no le va a gustar esto pero **el Coaching no es transformacional, el Coaching puede ser transformacional en negrillas, puede ser transformacional unido a otras dinámicas que necesitan darse en conjunto**”.***

**Todo un tema las conversaciones. Algo que desees agregar.**

“ Sí, a los Coaches y a la gente que estamos dedicados a esto para que pongamos el dedo en el renglón y no lo quitemos del tema de definir permanentemente la identidad de este ejercicio, **creo que lo peor que le puede pasar a un ser humano es no ser relevante** y mantener la relevancia del proceso, no prometer lo que no vamos a poder cumplir, ser hombres y mujeres de negocios, no permitir que el deseo de hacer negocios nos impida enfocarnos y expresar cabalmente lo que sí podemos hacer, porque cuando eso no ocurre entonces este ejercicio sufre y, en el largo plazo vamos a tener, si no tenemos cuidado, una – déjame llamarle profesión- una profesión gris que no tiene identidad en donde cualquier cosa cabe, hay que tener más cuidado y ver la promesa que está detrás del Coaching: que es darle voz a los que, por las razones que sean, no la tienen. Si piensas en todas las teorías de desarrollo que hay en psicología, la primera manifestación de desarrollo es tener voz, es empezar a saber qué se desea, descubrir el deseo, ponerle palabras, generalmente estamos con otros, encontrar maneras de darle voz al que no lo tiene y que la gente descubra cuál es el sentido de su razón de ser o de la actividad en la que está, si es Coaching de Vida, si es Coaching Ejecutivo, o lo que sea, generalmente va a estar conectado con la forma de contribuir...eso es...contribución, formas de cooperación productivas”.



Para quienes quieran ahondar más en estos conceptos recomiendo el libro *Routledge Companion to International Business Coaching* en colaboración con 18 Coaches en el mundo.

Dejé a Omar Salom en una de sus intervenciones con su grupo de Meta Coaching. Es un Máster Coach en acción.



**SALOM CHANGE DYNAMICS**  
Empowering Higher Level Conversations  
Closing the knowing - Doing Gap

<http://www.salomchd.com>

## *Trayectoria profesional*

Actualmente, realiza trabajo de Coaching para la presidencia y el comité directivo de Siemens y Metlife.

En Grupo Peñoles lleva a cabo un proceso de transformación cultural en las minas de Sabinas y en el corporativo, así como procesos de Coaching a ejecutivos de diferentes áreas. Adicionalmente, desarrolla procesos de Coaching a ejecutivos de alto potencial en AXA.

También asesora en procesos de transformación a la presidencia de Grupo Mundial Colombia.,

Por más de ocho años consecutivos ha diseñado y ejecutado programas en desarrollo ejecutivo para Monsanto en Colombia, México, Argentina y Estados Unidos.

Ha trabajado por más de trece años consecutivos para *Smurfit Kappa* en procesos de cambio organizacional.

Llevó a cabo el diseño, desarrollo y se encuentra en etapa de implementación del programa de retroalimentación para líderes, así como el programa de comunicación efectiva, ventas, y el proceso de inducción para gerentes en Cemex.

Fue responsable del diseño y desarrollo de programas de Coaching Ejecutivo para Banamex durante dos años consecutivos.

Desarrolló, durante más de un año, un programa de Coaching Ejecutivo para altos directivos y ejecutivos con alto potencial de Scotiabank. En los últimos tres años ha desarrollado programas de Coaching Ejecutivo para altos ejecutivos de *Cadbury*.

Ha sido consultor de la alta dirección de *Rheem Manufacturing* durante cuatro años consecutivos.

Asesora a la dirección general de *Schering / Intervet* en procesos de desarrollo ejecutivo durante los últimos dos años. Así como a Seglo, ING y Crédito Familiar.

Ha trabajado como consultor, Coach y consejero de compañías como Palacio de Hierro, RCI, Bimbo, *Intellego*, *Michael Page*, entre otras.

### *Estudios y certificaciones*

Psicólogo por la Universidad Javeriana (Jesuitas) en Bogotá Colombia.

Profesor de Posgrado en la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario en Bogotá, Colombia.

Estudios y experiencias de posgrado en:

-Psicología cognitivo-comportamental (modelo racional – emotivo- conductual).

-Psicoterapia Ericksoniana.

-Experiencia psicoanálisis desde el enfoque Lacaniano (ocho años).

**Estudios en NLP (Programación Neurolingüística) en la NLPU, sede Universidad de California, programas de verano 2004-2008.**

**Estudios en Coaching en Newfield Consulting, Metacoaching Foundation y la International Coaching Community.**

**Entrenador certificado para certificar en Coaching por la ISNS, ICC y la Metacoaching Foundation, y Professional Certified Meta Coach.**

**Desarrollador y entrenador de las certificaciones en Coaching Ejecutivo y Coaching Avanzado, quince generaciones al 2011 en México, más de diez generaciones en Ecuador y República Dominicana. Miembro fundador de la Asociación Mexicana de Coaching.**

**Máster Coach de la Asociación Mexicana de Coaching.**

**Miembro del equipo desarrollador de la norma estándar para el ejercicio del Coaching en México.**

**Miembro de la Facultad de la Academia de Máster Coaches en Europa (miembro de la facultad de la Academia de Máster Coach en Europa).**

### ***Publicaciones***

**Co-autor del libro “*Routledge companion to international Business Coaching*”, editado por Michael Moral.**