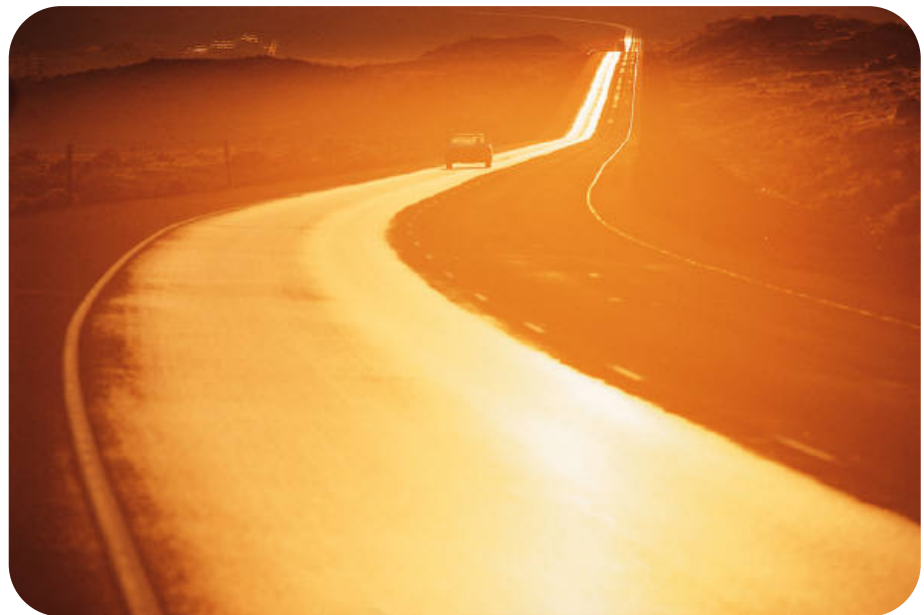


Mi Recorrido:

Del aeropuerto, facturando pasajeros, a
Coach de Ejecutivos



Mi Recorrido:

Del aeropuerto, facturando pasajeros, a Coach de Ejecutivos

I Parte – el punto de partida: En 1986 tenía 20 años. Llevaba casi dos años en la Universidad y había tomado algunas decisiones muy audaces. Ya no tenía interés en formarme como licenciado en administración de empresas y me había cambiado de carrera para estudiar Antropología Social e Historia. No era una decisión popular entre mi familia y amigos ya que parecía bastante difícil imaginar el éxito con esa elección ('se puede ganar dinero con eso?').

La presión iba en aumento desde todas las direcciones, para que consiguiera un trabajo. En aquel tiempo tenía una novia cuyo padre trabajaba en una aerolínea. No le di mucha importancia a ese hecho hasta que ella me conto que se iban de vacaciones a América del Sur por un par de semanas. El viaje incluía paradas en Brasil y Argentina. Tampoco me llamo la atención hasta que dijo: "... ah y por supuesto, la familia viaja gratis ya que mi padre trabaja para la aerolínea". ¡Bingo! Se abrió el mundo ante mis ojos: se podía volar sin tener que pagar.

A finales del verano de ese año la aerolínea buscaba personal para su estructura de aeropuerto. Aprovechando mis 'conexiones' solicite un puesto y conseguí una entrevista. Dada mi nueva 'conciencia social' como estudiante de Antropología, no entendí lo relevante que era vestirse bien para la ocasión: llevé pantalones vaqueros, chaqueta de pana, zapatos y corbata prestados, pelo largo y rizado. No sabia que el mismo Director General de la aerolínea iba a llevar la entrevista, un hombre de Albania con aspecto drástico y severa, que no estaba nada impresionado por mi atuendo. Sin embargo, gracias a mi inglés fluido y casi sin acento, pareció cambiar de opinión. Unas semanas más tarde me dijeron que tenía que presentarme a mi primer día de trabajo.

Este fue un gran momento. Era mi mi primer trabajo real y tenía que aprovechar la oportunidad al máximo. Tenía que demostrarle a todos mis críticos que era capaz de asumir responsabilidades de adulto. También quería cumplir un sueño que había compartido con mi novia de aquel entonces: trabajar durante un año, ahorrar suficiente dinero y viajar a Buenos Aires, su destino favorito en el mundo. Aún tenía expectativas de poder completar mis estudios de Antropología y convertirme en profesor o investigador de campo. Al igual que pasa con la mayoría de las personas, esas primeras visiones de adulto joven tendrían poca semejanza con mi vida real casi 30 años más tarde. Aunque si cumplí la promesa de hacer el viaje Buenos Aires (poco tiempo después del viaje, mi novia rompió la relación).

El trabajo era una puesto de los mas básicos: 'agente de servicio al pasajeros'. Trabajaba seis días seguidos con un solo día libre. Había que aprender el trabajo sobre la marcha, preparando cada uno de los seis vuelos diarios que la aerolínea operaba en nuestro

Mi Recorrido:

Del aeropuerto, facturando pasajeros, a Coach de Ejecutivos

aeropuerto. Las tareas incluían: control de pasajeros y equipajes en el mostrador de facturación, embarque y desembarque de los aviones, venta de billetes y diversas rutinas administrativas menos glamorosas como controlar suministros de oficina y atender llamadas. Cinco de los días comenzaba a trabajar a las 04:30am y el día después de mi día libre a las 2:00pm, saliendo no antes de las 10:00pm. Era bastante duro tomando en cuenta que tenía que ir a la Universidad de cinco a nueve de la tarde todos los días. Mi salario mensual era, tomando en cuenta la inflación, unos 500 dólares actuales. Pero el contrato incluía: "... vuelos gratuitos e ilimitados en la red de la aerolínea, incluyendo ascensos a Primera y Business con un recargo mínimo." No recuerdo a nadie que buscara ese tipo de trabajo por otra cosa que no fueran los billetes.

El trabajo tuvo, como la mayoría de los empleos, sus altibajos. Algunos días eran emocionantes en medio de la rutina, el aburrimiento y los agotadores horarios. Era casi doloroso tener que levantarse a las 02:30am para coger un autobús de la empresa (ya que no ganaba lo suficiente para comprarme un coche), trabajar un turno completo, ir a la Universidad, hacer las tareas o exámenes, y tratar de dormir lo suficiente para afrontar otro día difícil en la oficina.

Después del primer año el Director del Aeropuerto, el Jefe de mi Jefe, me pidió desarrollar algún tipo de 'Formación de Orientación Inicial' para un grupo de nuevos empleados que estaban contratando. No pedía nada sofisticado, simplemente organizar algunos datos generales que se podían presentar sobre la empresa, el tipo de trabajo que tenían que hacer y algunas de las normas a observar. Esto en una época en la que nadie tenía ordenador personal, ni existían Internet o 'apps' inteligentes para hacer este tipo de cosas. Fue un trabajo de recolección de datos a la manera antigua, escribiendo todo a mano o con máquina de escribir. Se creaba una 'presentación' utilizando hojas de rotafolio y pegando muestras de billetes de avión, etiquetas de equipaje, y formularios administrativos.

Me encantó el reto. Esto es lo que necesitaba para mantenerme enganchado. Yo me aburría y había comenzado a pensar en saltar del barco. Por algún motivo decidieron darme esa función de 'Instructor de Aeropuerto' (sin aumento de sueldo, por supuesto). Se abrió un camino nuevo para mí, del que aun disfruto mucho en la actualidad. La formación fue un éxito y poco después fui promovido a 'Jefe de Equipo'. Comencé a viajar con frecuencia a la sede de la aerolínea en Miami, junto a otros instructores de otros aeropuertos, para desarrollar más contenidos y materiales. Por aquel tiempo la aerolínea comenzaba a automatizar todos sus procesos de cara al cliente y había muchas oportunidades para formar. A mí me resultaba muy interesante conocer y trabajar con personas de otros países y culturas, perfeccionando mis habilidades como formador, pero

Mi Recorrido:

Del aeropuerto, facturando pasajeros, a Coach de Ejecutivos

aun más importante, para empezar a actuar como líder. Después de todas estas experiencias, poco más de un año después de comenzar a trabajar, reconsideré mi decisión de dimitir y me quede a ver lo que guardaba la industria aérea para mí.

II Parte: los años formativos: Me pasaron muchas cosas durante los 90. Casi fui promovido al puesto de 'Supervisor' (ahora si, con un aumento de sueldo), pero la aerolínea cesó sus operaciones a finales de 1991. También se cerro de un capítulo muy satisfactorio en mi carrera. Había aprendido algunas cosas sobre liderazgo y gestión, tenía un mentor que había apoyado mi carrera, y había viajado un poco por el mundo, suficiente para abrirme el apetito de viajar como estilo de vida. Pero la compañía estaba cerrando y no había perspectivas reales para encontrar otro trabajo similar. Tenía que considerar también mi Licenciatura en Antropología, que por entonces estaba casi completa. El ultimo año de carrera requería estudiar casi a tiempo completo. Después de las fiestas de fin de año en el 1991, una nueva aerolínea anunció que estaba negociando operar las rutas y los vuelos que la otra empresa había dejado vacante, y querían iniciar una campaña de reclutamiento. Mi gran oportunidad!

En aquel momento no tenía mayor ambición que conseguir un puesto similar al que había tenido casi seis años antes. Por alguna razón sentí que, aún con mi experiencia de formación y supervisión, no estaba lo suficientemente preparado para puestos de dirección en la nueva aerolínea. En comparación, la nueva compañía era mucho más grande, estaba mejor gestionada, contaban con tecnología más avanzada, y presumían de tener mejores procedimientos y normas.

Casi todos los que trabajamos en mi anterior empresa pasamos por los procesos de selección. A diferencia de mi primera entrevista, este proceso era mucho mas riguroso e incluía una entrevista frente a cuatro directivos de la nueva empresa. Todas las entrevistas se hacían en inglés y, dado el número de solicitantes, nos informaron que durarían entre 15-20 minutos por candidato.

Prepare mi entrevista llevando una carpeta con ejemplos de mi trabajo anterior como formador, cartas de recomendación de mis antiguos jefes y de algunos clientes, y certificados de cursos impartidos por la otra aerolínea. También incluí algunas 'propuestas' que había presentado a mi ex jefe sobre cómo mejorar la productividad y el clima de trabajo (no sabia que eso se llamaba 'consultoría').

Cuando se confirmó la fecha y hora de mi entrevista llegué nervioso y preocupado. Solo tenia de experiencia mi primera entrevista de trabajo, aunque ahora llevaba un corte de

Mi Recorrido:

Del aeropuerto, facturando pasajeros, a Coach de Ejecutivos

pelo adecuado, traje y corbata nuevos. La empresa insistía en apegarse a los horarios ya que el número de solicitudes de trabajo había superado con creces sus previsiones.

Llego mi turno, entre a una sala, y me senté no frente a cuatro personas, sino cinco. Todos estaban extremadamente serios, muy profesionales, y presencias muy fuertes. Después de las primeras preguntas básicas, sostenía mi carpeta con palmas sudorosas y pensaba que no había sido una gran idea llevar tantos documentos después de todo. De alguna forma se estableció un ritmo, y poco a poco fui ganando confianza en mis respuestas. Finalmente uno de los directivos preguntó: '... ¿porque deberíamos contratarle a usted en lugar de cualquier otro candidato?'

Recuerdo que finalmente deje la famosa carpeta, aun sin abrir, en el suelo. Empecé a hablar con mucha naturalidad, y sin un discurso ensayado, sobre mi pasión hacia el negocio de la aviación, hacia el buen servicio a los clientes y lo más importante, a lo que para mi significaba liderar y representar a un equipo. Gesticulaba mucho con las manos y probablemente tenía un aspecto casi maníaco hablando de cuánto había disfrutado con la formación de las personas.

Sin pausa comencé a presentar algunas de mis propias ideas sobre cómo organizar y gestionar la operación con criterios altamente productivos y exitosos. Hable sin parar durante unos 15 minutos y finalmente llegó el final de mi discurso con algo parecido a '... Si me contratan, van a tener a la persona más dedicada para hacer que su empresa sea la mejor en este aeropuerto'. Me agradecieron y dijeron que esperara una llamada en aproximadamente 2-3 días. Cuando salí de la habitación los otros candidatos me miraban de forma extraña y preguntaron qué había pasado allí adentro? Mi entrevista había durado casi una hora!

Sin saberlo, había hecho algo que me serviría mucho en el futuro. Había preparado la entrevista a conciencia, visualizando y anticipando diferentes escenarios. Me había centrado en unos mensajes específicos sobre el valor que aportaría como futuro empleado y el potencial que podía ofrecer a la nueva organización. Pocos días después recibí la llamada que esperaba para comentar los resultados de mis entrevista.

Estaba dispuesto a aceptar cualquier trabajo y me hubiera contentado con ser contratado nuevamente como agente de facturación. Había podido investigar mucho sobre esta nueva aerolínea y me emocionaba formar parte de ella. Me ofrecieron un puesto como Supervisor, con mejor salario y beneficios de los que esperaba, y me felicitaron por ser el primer empleado de la compañía en ese país.

Mi Recorrido:

Del aeropuerto, facturando pasajeros, a Coach de Ejecutivos

A partir de ese momento tuve una gratificante y muy fructífera carrera en esa empresa. Fui promovido a Jefe de Aeropuerto, el más joven en mi región, pocos meses más tarde y el proceso que siguieron para ofrecerme la promoción no fue una entrevista convencional. Un día vino un directivo de mi división, a partir de las 05:00am, para discutir algunos problemas de rendimiento en la operación. Se estaban produciendo muchos retrasos en los vuelos, aumentaba el equipaje extraviado por error, y se alargaban los tiempos de espera del cliente. Tenía que proporcionar un desglose detallado de los turnos de todo el mundo, en un mes normal, para demostrar si necesitábamos más personal (utilizando una calculadora y una máquina de escribir eléctrica).

El día transcurría con mucho trabajo y presión, y el directivo me informó que en pocas horas la aerolínea iba a declarar un 'ejercicio de respuesta de emergencia' simulando un accidente cerca de nuestro aeropuerto. Querían evaluar de sorpresa el establecimiento de medios humanos y materiales de los que disponía la aerolínea en nuestro territorio. Aunque habíamos revisado los protocolos de emergencias por normativa, no creía que íbamos a rendir como esperaban. Una vez declarado el simulacro, se fueron poniendo en marcha los procedimientos en un clima de mucha tensión. Al final de varias horas, conseguimos hacer un trabajo bastante aceptable. Yo lideraba al equipo, interactuando con la oficina central, tomando decisiones importantes con rapidez, manteniendo la cabeza fría en situaciones que parecían mas reales de lo que podíamos imaginar.

Al final de la jornada estaba agotado, y aun quedaban más cosas por hacer. Había una presentación del equipo de RRHH para informar sobre algunos beneficios nuevos para los empleados. Poco antes de iniciarla, el directivo con quien había estado todo el día me invito a una sala pequeña. Comento que durante todo el día me estaban observando y habían decidido ofrecerme el puesto de Jefe de Aeropuerto, mi primer puesto de liderazgo significativo. Si aceptaba se anunciaría en pocos minutos frente a todos los trabajadores del aeropuerto, equipos de ventas y administración. Estaba emocionado, feliz, pero también preocupado y con un poco de miedo pensando si estaría a la altura de las expectativas de los demás.

Ser Jefe de Aeropuerto requiere mucha habilidad y paciencia. Se trabaja no sólo con empleados y clientes, pero también con las autoridades aeroportuarias, la oficina central, la división, otros directivos de la región y país, proveedores, etc. Se es responsable de presupuestos, acciones disciplinarias, y de todos los incidentes que se producen en una operación de docenas de vuelos a la semana, transportando a miles de personas y mercancías valiosas. Hay que estar preparado para tomar decisiones importantes durante una gran crisis, en cualquier momento.

MOVIL

E-MAIL

WEB

Mi Recorrido:

Del aeropuerto, facturando pasajeros, a Coach de Ejecutivos

En aquella época tuve que gestionar vuelos con el aeropuerto cerrado por el accidente de otra aerolínea, decidir si volábamos con un volcán en erupción, y despedir a empleados de primera línea y de confianza. Había que resolver muchos conflictos con mis compañeros y sus supervisores, aprender un montón de tareas administrativas y financieras, preparar informes de todas clases, auditorías e inspecciones. También asistía a reuniones con otros Jefes de Aeropuertos y Directivos, donde tenía que participar y hablar como el mejor de ellos.

Casi un año después, recibí una llamada del mismo directivo que me nombro como Jefe de Aeropuerto. Me invito a venir a la oficina central en los Estados Unidos para un '...proyecto especial de 3 a 6 meses'. Comento que uno de los ejecutivos había tomado un cierto interés por mí y quería que algunos gestores del ámbito internacional trabajáramos con los equipos de la oficina central. El objetivo era crear más diversidad y tener una mejor visión sobre lo que necesitaba en los aeropuertos de todo el mundo para ser mas eficaces.

Cuando aterricé en el aeropuerto principal de la aerolínea, vi cientos de aviones con los logotipos de mi empresa, y me sentí desbordado. No sabía si iba a encajar, pero sentía que era mi vocación y la elección correcta a pesar de que me suponía no pocas dificultades en el lado personal. El 'choque de culturas' fue enorme. Me senté en un pequeño cubículo, en medio de miles de cubículos, y la gente me miraba de forma extraña. Durante casi todo el primer mes iba a trabajar cada día, me sentaba frente a un ordenador (sí, por fin un ordenador personal!), mirando fijamente la pantalla sin saber que esperaban de mí. En algún momento me pregunte si había sido una buena idea aceptar el proyecto, pero al final las cosas comenzaron a funcionar bastante bien.

Avancemos un poco: El proyecto especial de 3 a 6 meses resultó ser de casi ocho años con puestos y promociones cada vez de mayor responsabilidad. Jefe de Proyecto, Gerente y Gerente Regional. Viajé a más de 35 países para gestionar proyectos profundamente transformacionales a nivel humano y técnico. Lideré equipos para abrir nuevas rutas, destinos, productos y aeropuertos, cambiando procesos y procedimientos para beneficio de nuestros clientes, de formas muy creativas. Tuve la responsabilidad de diseñar y ejecutar todos los aspectos de las principales reuniones entre los Jefes de Aeropuerto del mundo, con directivos de líneas aéreas asociadas, y en una diversidad de proyectos que implicaban a ejecutivos y directivos de todo nivel. Me hice cargo de diseñar y montar una empresa de handling, forme parte del equipo de apoyo a las familias en un accidente de la aerolínea, y conseguí una promoción a otra área de negocio de la empresa como responsable de alianzas y acuerdos comerciales.

MOVIL

E-MAIL

WEB

Mi Recorrido:

Del aeropuerto, facturando pasajeros, a Coach de Ejecutivos

Durante esos años estuve expuesto a muchos estilos de gestión y liderazgo. Tuve jefes que incorporaban algo parecido al Coaching en su forma de liderar, y otros que fueron mas tradicionales, usando el 'comando y control'. Pude evidenciar como una gran empresa se beneficia de la perspectiva de sus mandos intermedios y personal de línea, reconociéndoles como expertos en servir al cliente, ejecutar el producto y la operación, mejor que cualquier persona sentada en un cómodo escritorio de la oficina principal. Vi el mundo entero abierto ante mis ojos, conociendo y trabajando con personas de las más diversas culturas y geografías que hubiera podido imaginar. Adquirí mucha seguridad, habilidades, experiencia y aprendí a confiar en mi instinto cuando la situación lo requiere. En general, creo que la mayoría de mis creencias fundamentales, puntos de vista sobre liderazgo y servicio a los demás, se consolidaron en este período y fueron cruciales para llevarme al siguiente nivel.

III Parte – la fase de crecimiento: Cuando miro al pasado, esos años fueron maravillosos desde una perspectiva profesional. Conseguí más de lo que esperaba, en muchos aspectos, pero no todo era perfecto. Mi pasión por el trabajo y ambición colisionaron con mi habilidad para ser un buen marido. Mi ex esposa y yo habíamos trazado nuestra relación de acuerdo a los proyectos y destinos a donde me llevaba el trabajo. Ella tuvo que lidiar con mis largas ausencias, el estrés, y el choque cultural que supone para las parejas de expatriados vivir en un país extranjero. La pareja del empleado permanece en casa, llevando como puede la frustración de los tramites para obtener residencia y permisos de trabajo, para seguir una carrera o iniciar una nueva profesión. Se navega en un ambiente casi hostil para hacer las cosas más simples como ir de compras o conducir. A veces la barrera del idioma es un agravante adicional, y en general, casi siempre hay un desequilibrio en cómo los dos individuos (más si se trata de niños) abordan el nuevo entorno.

Para mí terminó en una separación muy dolorosa y más tarde un divorcio que fue más amistoso y constructivo de lo que podía haber esperado. Viaje a mi mi país de origen para pasar las fiestas de fin de año con mi familia, y tratar de conversar con mi esposa de entonces si podíamos o queríamos continuar con el matrimonio. Tuvimos una cena justo antes del año nuevo, cuando iba a comenzar el 2000 (¿recuerdan el efecto Y2K?), y después de años de lucha y conflicto, habíamos podido aceptar los sentimientos del otro, pedir perdón y reconocer que a nuestra manera cada uno había luchado y aportado a la relación. Con este peso fuera de nuestros hombros, decidimos seguir siendo amigos y aceptar el divorcio como un paso saludable y necesario para continuar con nuestras vidas.

MOVIL

E-MAIL

WEB

Mi Recorrido:

Del aeropuerto, facturando pasajeros, a Coach de Ejecutivos

Me subí a un avión a principios de Enero, para volver a mi pequeño apartamento, en medio del invierno extremo en la región central de los EEUU. Al despegar miré por la ventana del avión, mi antiguo lugar de trabajo y mi país haciéndose cada vez más pequeños, y tuve un pensamiento maravilloso.

¿Y si pudiera empezar todo de nuevo? Si no tuviera ataduras de ningún tipo, a un trabajo específico, a una ciudad, o un país. ¿Si tuviera toda la libertad para elegir lo que quisiera hacer, donde y cuando?

Tenia una visión: un pueblo pequeño, en algún lugar del Mediterráneo. Recuerdo haber visto ese tipo de pueblos sólo en películas o revistas. Parecía todo tan atractivo, remoto, pacífico y prometedor. No tenía idea de cómo, cuando ni por qué podía llegar a vivir en un sitio así. Pero esa era la visión y toda mi energía y talento estarían enfocados hacia ella.

Después de una serie de circunstancias, incluyendo la suerte que jugó una mano, mucho trabajo duro y persistencia, logré conseguir trabajo en una pequeña pero creciente aerolínea basada en la isla Española de Mallorca. No se podía pedir más Mediterráneo que esto.

Hasta hoy comento con las personas que este cambio, definitivo y casi radical, lo aborde no desde la perspectiva de ¿Qué debo hacer a continuación en mi carrera?, que bien podría haberme llevado a Brasil, Reino Unido o Hong Kong, sino mas bien ¿En que parte del mundo deseo establecerme y echar raíces?. Esta perspectiva guardaba mas coherencia con mis ideas, valores y principios. Tuve mucha suerte de que hubiera precisamente una aerolínea en ese momento buscando a alguien con mi experiencia. Pero esa empresa ya no existe y a pesar de tener opciones y lugares donde podría estar haciendo mi vida, mi sentido de pertenencia aquí es tan fuerte que ahora doy mucha prioridad a este aspecto.

Ya no se trata solo sobre la carrera profesional, el dinero o mi ambición de ser un ejecutivo con una vida cómoda. También considero la paz interior, que coincidan mis intereses profesionales con el sitio en donde me siento en equilibrio. Con el mar siempre a la vista, y sabiendo que esta pequeña isla no sólo es un lugar hermoso para vivir pero un refugio donde puedo pensar mejor y me siento conectado con algo más amplio.

Desde finales del 2000 a mediados del 2010, tuve otra ola de éxitos interesantes y satisfactorios a nivel de desarrollo profesional. Llegué aquí con el título y los privilegios de

MOVIL

E-MAIL

WEB

Mi Recorrido:

Del aeropuerto, facturando pasajeros, a Coach de Ejecutivos

un Ejecutivo Senior, aportando ideas y una forma diferente de hacer las cosas a esta nueva empresa. Durante los primeros seis años tuve el mejor trabajo que había podido imaginar.

Era el Vicepresidente de Alianzas Comerciales. Viajaba por el mundo, en la comodidad de primera clase y hoteles de lujo, negociando acuerdos con otras aerolíneas. Estos acuerdos eran casi siempre de beneficio mutuo, por lo que la negociación no era una complicada lucha para quedarse con la mayor parte de los beneficios conjuntos. Se trataba más de cómo hacer que la ejecución de lo acordado fuera lo más relajada posible. Trabajaba con los representantes de las otras empresas que siempre actuaban como anfitriones exquisitos. Orgullosos de nuestras empresas y culturas, disfrutábamos de comidas agradables, alguna visita turística y compartíamos las costumbres y tradiciones locales.

Otro aspecto que me encantaba del trabajo era conocer y trabajar con gente interesante. Mi empresa formaba parte, con aerolíneas de todo el mundo, incluyendo algunas de las más profesionales, exitosas y reconocidas marcas, de una alianza comercial global. Llegue a tratar con cierta frecuencia y familiaridad, a los líderes de las principales empresas aéreas del mundo. Nos reuníamos 3 - 4 veces al año para debatir las estrategias más relevantes en nuestro sector. Compartíamos conocimientos acerca de cómo atender mejor a los clientes, aprovechar la tecnología, el lanzamiento de nuevos aviones, aeropuertos y productos, discutiendo cómo sería el futuro de la movilidad (nunca olvidaré un seminario en el que se describía de manera muy seria algunas incursiones en teleportación).

No se podía diseñar algo mejor. Mi vida tenía algo de glamor, exotismo, tenía influencia y recursos, y me pagaban por hacerlo. Mi aportación a la empresa era significativa. Ahora Iva compañía formaba parte de una verdadera red global, captando un porcentaje significativo de ingresos y presencia, y nuestros empleados estaban orgullosos de ser parte de esa experiencia. Como suele pasar, cualquier exceso pasa factura y convierte algo agradable en rancio o aburrido. Después de varios años haciendo lo mismo, me estaba cansando de viajar por el mundo. A veces debía viajar a Asia o América del Norte, invirtiendo más de 20 horas de aviones y aeropuertos, para reunirme unas pocas horas. La vida se encarga de reconfigurar tu lugar y posición, presentando oportunidades y desafíos, y me estaba guardando otra carta que cambiaría mi vida.

A finales del 2005 llevó a cabo una remodelación importante del equipo de gestión y me advirtieron que las cosas iban a cambiar de forma significativa. El nuevo equipo había tomado las riendas después de una disputa entre los accionistas que reveló pérdidas de cientos de millones de Euros, evidenciando que el negocio estaba muy mal gestionado. Si

MOVIL

E-MAIL

WEB

Mi Recorrido:

Del aeropuerto, facturando pasajeros, a Coach de Ejecutivos

no se tomaban medidas urgentes y drásticas, se ponía en riesgo la continuidad de la empresa y la quiebra estaba a la vuelta de la esquina.

En aquel momento tuve que reconocer que yo también había perdido el contacto con la realidad del negocio. Todos mis viajes y gestiones habían aportado cosas positivas, pero no tenía idea cual era la verdadera situación financiera, o como se llevaba la noticia desde la organización. Ignoraba la mayoría de procedimientos y políticas de personal, sencillamente, porque no eran aplicables en mi caso. En ese contexto el nuevo CEO me pido a mi, el responsable de alianzas comerciales, que preparara una presentación sobre liderazgo que inspirara al equipo ejecutivo, con ideas frescas sobre cómo movilizar y dinamizar a los empleados frente a desafíos graves y sin camino de retorno.

¿Por qué me eligió a mi? En esencia porque podía ofrecer una perspectiva diferente, viendo el tema de afuera hacia adentro. También me recordó que yo solía reclamar con frecuencia que debíamos adoptar otras formas de gestionar, liderar y comunicar en la empresa. Lance los dados, trabaje mucho durante un par de semanas recogiendo datos e información sobre nuevas tendencias en liderazgo y gestión. Hice mi presentación, recibí comentarios favorables, y después de ese día no supe mucho mas sobre los planes del nuevo equipo.

Unos meses más tarde, compartiendo taxi con el CEO en un viaje de trabajo, me propuso aceptar la Dirección de Recursos Humanos. Me sorprendió porque no tenía experiencia, formación o conocimientos sobre esa función. También sabía que que era un cargo muy difícil porque incluye negociar de manera directa con los sindicatos, que en este sector pueden llegar a ser muy hostiles y duros. Me termino convenciendo al decir que mi puesto actual se iba a reducir. Al final acepté, lleno de inseguridades y cierto temor, incluso después de que confirmarme que el salario y los beneficios eran mucho mas considerables de lo que había ganado anteriormente.

Usando mi presentación original como una hoja de ruta, comencé el nuevo trabajo con mucha energía y bien enfocado. Tendría que confiar mucho en mi instinto para poder abordar este nuevo desafío. Como líder más visible y con más responsabilidad dentro del nuevo equipo de gestión, decidí empezar por construir mi propio equipo. Algunos venían de la misma empresa y otros eran candidatos externos. Me base en la idea de que necesitaba expertos que supieran más que yo sobre los diferentes procesos críticos que las empresas adoptan para gestionar a las personas.

Los dos primeros años de mi nuevo cargo resultaron mejor de lo que esperaba. Creamos un gran equipo, pusimos en marcha programas novedosos para desarrollar a los líderes,

MOVIL

E-MAIL

WEB

Mi Recorrido:

Del aeropuerto, facturando pasajeros, a Coach de Ejecutivos

creamos estilos de gestión más cercanos a las personas, mejoramos la comunicación interna para acercar la organización a la estrategia, y aunque aun tenia mis reservas sobre cómo tratar con los sindicatos, mi estilo personal de diálogo abierto y honesto sentaba mucho mejor que el anterior discurso.

Había muchísimo trabajo y no siempre todo tuvo un resultado positivo. Para adoptar la nueva visión, estrategia y plan de gestión de cambio, tuvimos que negociar duramente para reducir salarios y beneficios. Se cambiaron algunas políticas sociales que no fueron aceptadas de buen grado por sindicatos y empleados, y hubo que gestionar una huelga en la temporada alta de verano.

Aunque en este periodo trabaje muy duro, manejando muchísimo más estrés y responsabilidades que nunca antes en mi carrera, veía que mi posicionamiento inicial en el cargo estaba dando resultados. La gestión de las personas debe ser un pilar fundamental, fuerte, junto con las principales direcciones: comercial, finanzas y operaciones. Cada parte de la estrategia y el plan de negocios debe evaluarse y contrastarse en función de los retos y oportunidades que le suponen a la organización. La comunicación debía ser frecuente, transparente y honesta para conseguir el apoyo de las personas y gestionar el entorno.

Avanzamos, aunque mas lentamente de lo previsto. Desafortunadamente nadie podía anticipar a mediados del 2008 el efecto que iba a tener una economía mundial que comenzaba a derrumbarse. Nuestro negocio era muy vulnerable, y aunque tratábamos de poner muchas cosas en marcha, ya parecía muy poco y muy tarde. Nos enfrentamos a la punta de la temporada de verano con muchas incidencias operativas. Los pilotos, auxiliares de vuelo y técnicos, colectivos de mayor numero en una línea aérea, estaban reaccionando negativamente al cambio y lo demostraban a través del aumento en los retrasos y cancelaciones de los vuelos. Un año antes, la aerolínea se había puesto en venta. Se buscaba un nuevo grupo de inversores que pudiera centrarse más en la gestión y aportar más recursos para volver a la senda del crecimiento y la excelencia. Esta alternativa se cancelo cuando la economía comenzó a experimentar una espiral descendente.

En junio del 2008 se anunció que las condiciones del mercado ya no eran favorables para una venta, y la compañía tendría que reducir su tamaño en una tercera parte para poder sobrevivir.

Esto significaba despedir a mil trabajadores, y aplicar más recortes drásticos a los sueldos, beneficios y políticas sociales. Era esto o la quiebra. Los sindicatos asumieron que era una

MOVIL

E-MAIL

WEB

Mi Recorrido:

Del aeropuerto, facturando pasajeros, a Coach de Ejecutivos

postura exagerada por parte de la empresa, para ocultar años de malas decisiones, incompetencia y falta de un plan creíble.

Para mí el reto de llevar gestión de Recursos Humanos y Relaciones Laborales era ya formidable. Pero luego llegó un nuevo CEO y una de sus decisiones me afectó de manera personal. Me pidieron que asumiera de manera interina la Dirección de Comunicación Corporativa, y fuera portavoz de la empresa, además de mi otro cargo. Yo era un poco reacio, pero acepté porque había una lógica en el planteamiento. El principal objetivo de nuestro plan de cambio afectaba a las personas: recortes en salarios y beneficios, reorganizar y concentrar el número de bases de los tripulantes y técnicos, y reducir la plantilla de manera bastante significativa. Era fundamental que todas las comunicaciones, internas y externas, estuvieran alineadas y que los mensajes a todos los interlocutores: medios de comunicación, empleados, autoridades y reguladores, socios y proveedores, fueran bien ejecutados. Asumí el nuevo papel con energía, y recibí bastante apoyo para gestionar mis nuevas responsabilidades.

Lamentablemente, a pesar de todo nuestro trabajo y esfuerzos, se iba a producir otro hecho que requeriría toda la atención de la empresa y cada gramo de talento que podíamos reunir. El peor hecho al que se puede enfrentar una aerolínea: un accidente aéreo.

El 20 de agosto, poco antes de la 15:00pm, un avión que transportaba a 172 pasajeros y tripulantes se estrelló poco después de intentar un segundo despegue. Esto ocurrió en el principal aeropuerto del país, en la temporada de viaje más agitada, cuando los medios de comunicación necesitaban una noticia, y todos en nuestra empresa estaban en su punto más bajo en términos de moral y energía.

Para bien o para mal, además de dos trabajos, estaba como Director de Gestión de Crisis en el turno de esa semana. Era mi responsabilidad activar y gestionar el Plan de Respuesta en casos de Emergencia de la empresa. En esos momentos era la mayor responsabilidad en toda la aerolínea y el futuro de la empresa podía decidirse en función de cómo se llevaran los protocolos de emergencia.

Los manuales sobre gestión de crisis indican que en un caso como este, el Presidente o el CEO deben ser la cara visible ante el público. En nuestro caso teníamos un desafío adicional porque ambos directivos en la empresa no hablaban castellano. Los medios de comunicación ya comenzaban a especular sobre las causas probables del accidente apenas una hora después de la tragedia. Las ediciones online mostraban fotos y relatos dramáticos, en tiempo real.

MOVIL

E-MAIL

WEB

Mi Recorrido:

Del aeropuerto, facturando pasajeros, a Coach de Ejecutivos

Tuvimos que organizar dos equipos de gestión: uno para dirigir la crisis en el sitio del accidente, lo más pronto posible. Otro para asegurar la continuidad del negocio y las operaciones regulares. Pronto emitimos los primeros comunicados, tanto a nuestro personal como a los medios, para confirmar los hechos: se había producido un accidente grave, el número de víctimas era alto e iba en aumento, seguíamos operando bajo el supuesto de que no era un problema sistémico y no era necesario suspender todos los demás vuelos. Por coincidencia, poco antes del accidente se había publicado un comunicado de prensa del sindicato de pilotos, criticando la gestión de la empresa, y cuestionando de la seguridad de nuestras operaciones. Era una 'tormenta perfecta' para nuestra empresa y sus líderes.

A partir de ese día, y durante mas de una semana, estuve trabajando casi sin parar en la crisis. El CEO y conseguimos volar al sitio del accidente esa misma noche. Se organizó una rueda de prensa al día siguiente, con medios locales e internacionales. Había mucha presión por parte de las familias de las victimas, las autoridades y básicamente todos los involucrados, para que pusiera en marcha un equipo de gestión de crisis eficiente, compasivo, y que comunicara de manera transparente y frecuente.

Tras las primeras 24 horas, donde se intentaba crear esa estructura, no sin algunos errores y con la imagen de la empresa seriamente cuestionada, el CEO me nombró Líder del Equipo de Crisis. Tuve a mi cargo a más de 400 empleados que se ofrecieron como voluntarios para asistir a las familias. Era el portavoz ante todas las solicitudes de los medios de comunicación, y el representante principal ante las autoridades y las familias. Debía coordinar el trabajo entre nuestra empresa matriz y nuestro equipo local, en inglés y en español, a toda hora, durante todos los días con apenas algo de descanso.

Las experiencias que viví durante esos días podrían ocupar llenar un libro entero. Baste decir que mi vida cambió por ese hecho, con efectos o secuelas que aun perduran hasta este día. A base de mucho trabajo y la capacidad de tantas personas, y con un gran despliegue de cooperación entre todas las partes involucradas pudimos afrontar las consecuencias de ese horrible accidente. Es imposible consolar a aquellos que perdieron a sus seres queridos, pasajeros y tripulantes por igual, pero al final la empresa continuo operando durante unos años más. Para los fines de esta reflexión, esa era la meta que nos habíamos propuesto. Más independientemente del éxito del trabajo que hicimos, la pérdida que todos experimentamos ese día será una gran herida para el resto de nuestras vidas.

Mi Recorrido:

Del aeropuerto, facturando pasajeros, a Coach de Ejecutivos

Mientras nos recuperamos lo mejor que pudimos de esa tragedia, el negocio seguía y había que gestionarlo. Cerramos los acuerdos con los sindicatos. Empezamos a poner en marcha los planes de despido y reubicación, diluidos por las negociaciones que tuvieron lugar bajo la presión de nuestros peores resultados financieros, y por la tristeza que impregnó todas nuestras actividades. Aunque no tan drástica como se había previsto, la reducción fue significativa y afectó tanto a quienes debían abandonar la empresa como a los que se quedaron.

A principios del 2009 los accionistas de la empresa anunciaron que habían llegado a un acuerdo con un grupo de inversores para comprar la aerolínea (por 1 Euro!). La operación se cerraría durante el primer trimestre de ese año. Fue algo que tomó por sorpresa a todos, y sin embargo, creaba un poco de confianza y esperanza para el futuro. En papel, al menos, los nuevos accionistas estarían mejor capacitados en todos los sentidos para llevar a la compañía, de menor tamaño ahora gracias a los acuerdos, a un nuevo camino donde quizá se podía recuperar un espacio de orgullo y excelencia.

Para mí la experiencia de llevar todas las negociaciones, la reestructuración, las comunicaciones y el accidente, me había pasado una factura demasiado alta. Mi vida personal era un desastre: mi novia había roto conmigo; no había vuelto a mi país para estar con mis familia y amigos cercanos, durante años. Tenía todo tipo de problemas de salud relacionados con el estrés (incluyendo pérdida de cabello!). En general, me sentía mas que 'quemado'.

Con los nuevos propietarios también comenzó a llegar un nuevo equipo de liderazgo. Entre ellos un CEO muy determinado y con mucha energía. En su primer día en el trabajo, me llamó a su oficina y comentó: '... tengo decidido despedir a todos los directivos principales, pero no a ti. Necesito que sigas y me apoyes porque, lamentablemente, el negocio está en peores condiciones de lo que esperaba'. Necesitábamos hacer más recortes y negociar todos los acuerdos, una vez más.

Yo había decidido dejar la empresa poco después del accidente. Lo demore un tiempo más, hasta que formalizamos lo que vino a ser una primera ronda de despidos y recortes de salarios. En el año 2000, cuando me traslade a Mallorca, tuve una especie de visión: cuando cumpliera los 45 años, quería tener una carrera diferente. Construí mi visión a lo largo de los años y mi plan era trabajar como consultor. Quería combinar proyectos con formación o conferencias, y tener mucho más tiempo libre. Según mis cálculos, desde 1993 hasta el 2004, no había tomado vacaciones de verdad. Tomé medio año sabático en el 2004 para preparar una serie de cursos y conferencias en una pequeña Universidad

Mi Recorrido:

Del aeropuerto, facturando pasajeros, a Coach de Ejecutivos

alemana. Al final de esa experiencia muy enriquecedora, volví a mi trabajo habitual, pasando muchas horas en la oficina y nuevamente sin tomar vacaciones.

Al final le propuse al nuevo CEO (el séptimo desde que me uní a la empresa en el 2000) un trato: me quedaría a trabajar durante un año o hasta que hubiéramos cerrado la nueva ronda de recortes y acuerdos sindicales. A cambio de esto, podía irme de la empresa con un acuerdo de salida que se había pactado en el 2007. Así se hizo. Ambas partes cumplimos de buena fe el acuerdo, y a día de hoy, mantengo buenos contactos con parte de ese equipo.

Dejé la empresa en junio del 2010 con las siguientes prioridades: descansar durante seis meses seguidos, volver a mi país y pasar una temporada para reencontrarme con la familia y amigos, y ponerme en forma física y mentalmente. Quería proyectar un futuro con una actitud diferente sobre el trabajo, la vida y todos los componentes en el medio.

IV Parte – el "Nuevo" Yo: Después de esos primeros seis meses de ‘libertad’, negándome a pensar en qué hacer profesionalmente, comencé el 2011 con la idea de convertirme en un muy solicitado Consultor. Con la experiencia que había acumulado a lo largo de muchos años, en distintos países, en muchos proyectos interesantes, incluyendo los últimos cuatro años como jefe de recursos humanos, relaciones laborales, comunicación corporativa y gestor de una crisis importante, ¿cómo no me iban a contratar?

Sabía que la economía estaba mal, pero toda crisis también trae oportunidades. Había trabajado con diligencia mi red de contactos, comunicándoles mi disponibilidad como consultor, siempre con el objetivo de permanecer arraigado en Mallorca, pero con la suficiente flexibilidad para viajar y tomar proyectos temporales lejos de mi casa.

Hacia el otoño de ese año empecé a preocuparme. Había hecho algunas consultas para mi antigua empresa, pero nada que se materializara en un proyecto real. Por otro lado no quería seguir tratando esas cuestiones. En los primeros meses del 2012 la empresa cerro definitivamente tras otra ronda de despidos y más negociaciones.

Además de todos los problemas estructurales que se habían intentado corregir con tanto esfuerzo, el panorama competitivo para la empresa era más brutal e implacable que nunca. A ello se sumó la erupción de un volcán islandés, un colapso del sistema de tráfico aéreo español durante la temporada navideña y más efectos de una economía ralentizada. La empresa no pudo generar suficientes ingresos y dejó de funcionar. Más de 3,000 empleados perdieron sus trabajos de manera directa y miles más indirectamente. Otra víctima del durísimo sector aéreo y del nuevo orden mundial en el que vivimos.

MOVIL

E-MAIL

WEB

Mi Recorrido:

Del aeropuerto, facturando pasajeros, a Coach de Ejecutivos

Con ningún proyecto de consultoría, oferta de trabajo fijo, más allá de algunos procesos de selección que no se concretaron, estaba cerrando el 2011 como un año en el que sólo del lado personal había ganado mucho: más tiempo con la familia y los amigos, una estilo de vida más saludable, con abundante tiempo para ponerme al día en lectura, películas, y algunos viajes a sitios donde siempre me había sentido a gusto y otros que descubrí por primera vez.

Recibí una llamada a mediados de noviembre con la posibilidad de una emocionante oportunidad donde mis habilidades y experiencia coincidían perfectamente con el proyecto.

Después de entrevistarme y negociar las condiciones, me ofrecieron el doble papel de Director de Recursos Humanos interino y apoyo a un proyecto de transformación de una empresa singular cuya misión es "salvar vidas y proteger el medio ambiente". Por si fuera poco, la sede principal se encontraba en España, a 40 minutos de vuelo desde Mallorca. Parte de mi compensación la pacte a cambio de un bonito apartamento temporal en la playa y muy cerca de mi nueva oficina.

Empecé el 2012 con una mucha energía, motivación, y la sensación de que la espera había más que valido la pena. Asumí mis nuevas funciones y a mi nuevo equipo con una pasión que me recordó épocas anteriores. El alcance del cambio que se quería adoptar en esta nueva empresa era inmenso, complejo y requeriría mucho trabajo. Durante la entrevista el CEO me aseguro que la empresa no tenía planes de despedir a gente o negociar contratos para reducir salarios. Sus objetivos eran integrar varias sociedades en una nueva estructura corporativa, bajo una sola marca, alineando a todo el personal de primera línea para abordar una etapa de crecimiento y consolidar su papel como líder del mercado. También se quería desarrollar a los directivos para que convertirles en líderes más inspiradores y ejemplares.

A pesar de este panorama, pronto comencé a observar que el proyecto más apasionante puede fracasar por no tener las cosas claras, y más aun si lo líderes principales son los primeros en resistir el cambio. Unos meses después de durísimas jornadas de 12-14 horas diarias, gestionando un cuidadoso equilibrio para abordar distintos conflictos personales dentro de un equipo de gestión de diferentes países y culturas, la creciente presión de una operación compleja, y un proyecto mal diseñado por otras personas, comencé nuevamente a sentir el estrés y la insatisfacción de mi anterior empresa.

A pesar de trabajar con gente maravillosa, apasionados y comprometidos, pero cuyos aportes se diluían entre una serie de conflictos e instrucciones controvertidas por parte

MOVIL

E-MAIL

WEB

Mi Recorrido:

Del aeropuerto, facturando pasajeros, a Coach de Ejecutivos

de los directivos, comencé a perder entusiasmo. Cobraba muy bien, tenía otro título importante, las condiciones eran de primera clase, pero toda mi energía creativa y pasión se fueron esfumando. Parecía una historia repetida: otra empresa aquejada por problemas de gestión y liderazgo, falta de sintonía con la organización, los mensajes clave y las prioridades se transmitían mal y había confusión. Era difícil hacer algo constructivo, con contenido. Había un constante reparto de culpas entre los directivos, y la creciente tensión y apatía no auguraban cosas buenas para el negocio.

En Mayo, tras un repentino y sorpresivo relevo del CEO, se decidió que tanto mi proyecto como mis servicios ya no eran necesarios. A mi me encajaba el giro de los acontecimientos, porque de todas formas iba a ser prácticamente imposible que yo me pudiera desenvolver en un entorno que no coincidía con mis principios y valores.

Salí de la empresa en junio, de la manera mas correcta posible. Comencé a reflexionar sobre lo que iba a hacer con todo el tiempo que no había previsto tener al comienzo del año. Una de las últimas tareas que cumplí fue la contratación de un Coach Ejecutivo para uno de los directivos de la empresa. El proceso del Coaching me intrigo y acorde con el Coach tener una comida antes de volver a Mallorca. Conversamos de su trayectoria profesional, como decidió volverse Coach para ejecutivos, y pude comprobar que la persona disfrutaba mucho de su nueva profesión. Hablamos de sus distintos proyectos, entre los cuales había mucha formación, y quedamos en seguir hablando por si a mi me interesaba el tema.

Unos días después, ya de vuelta en Mallorca, conseguí contactar a una persona con la que había trabajado hacía más de 20 años. Con una historia similar a la anterior, este contacto había dejado un puesto bastante atractivo en una empresa solida. Se había formado como Coach para ejecutivos y ya había comenzado a ejercer como profesional por propia cuenta. También me confirmo una serie de aspectos positivos y llamativos sobre la profesión, el tipo de proyectos y clientes. Me puse a investigar de manera seria y concluí que iba a aprovechar el tiempo para formarme y lanzarme como Coach Ejecutivo.

¿Por qué Coaching a Ejecutivos? Las experiencias que he acumulado a lo largo de mi vida profesional, pero sobre todo en los últimos 5-6 años, formaron muchas ideas y creencias sobre lo que es y no es el buen liderazgo. ¿Qué hace que algunas personas sean también grandes líderes? ¿Por qué nos quejamos casi siempre de nuestros líderes, en todos los aspectos de nuestras vidas? ¿El liderazgo es una habilidad que se aprende, o un don que solo esta destinado a unos pocos privilegiados?

Mi Recorrido:

Del aeropuerto, facturando pasajeros, a Coach de Ejecutivos

Con más interés después de lo que soporté en mi último proyecto profesional, muchas preguntas quedaron abiertas sobre porque la mayoría de las iniciativas de gestión del cambio fracasan incluso antes de empezar. Y, ¿cuál es el papel que juegan determinadas personas, investidas con la autoridad y responsabilidad sobre cientos o miles de personas a la vez, en esos procesos fallidos de cambio?

Cuando reflexioné sobre los proyectos y las condiciones donde me sentí muy realizado como líder y conseguí buenos resultados con mis equipos, encontré estas razones:

- Estaba a cargo de equipos que se encontraban lejos de la influencia directa, y de la energía, del nivel oficial, corporativo
- El equipo y yo teníamos una misión y puestos de trabajo muy claros. Sabíamos que hacer, y se podía medir el éxito o fracaso de esas tareas casi de manera inmediata
- La comunicación entre las personas era generalmente abierta, honesta, y directa
- Los conflictos entre las personas se resolvían rápidamente; no había espacio para ello porque el trabajo y los resultados debían realizarse de forma constante
- Había poco o ningún espacio para hacer política interna o cultivar agendas personales
- Tenía un jefe que actuaba como Coach o Mentor. Un responsable con una presencia fuerte y mente abierta que guiaba mi desarrollo como líder, no mediante la imposición de opiniones, sino permitiendo que mi propio estilo emergiera de forma natural

Para contrastar también anote algunas de las condiciones que observe cuando mi capacidad de liderar no era tan efectiva:

- Tenía puestos clave, corporativos, reportando al máximo responsable
- La comunicación no era directa, abierta o transparente, la mayor parte del tiempo
- La cantidad de conflictos entre individuos era un hecho casi cotidiano
- El papel de Coach o mentor, ya fuera el CEO o miembros del consejo, era débil, escaso, o simplemente no existía
- A pesar de saber que nuestra responsabilidad iba más allá de nosotros mismos, al servicio de la organización y otros grupos de interés, pasábamos mucho tiempo creando y defendiendo silos

En el proceso de formarme como Coach, el contenido que ofrece mi academia, International Coach Academy (ICA), superó mis expectativas. En los últimos 10 años me resistía a participar en seminarios o talleres. Prefería adquirir conocimientos e información con mi propia forma de aprender. Cuando decidí apostar por la formación de

Mi Recorrido:

Del aeropuerto, facturando pasajeros, a Coach de Ejecutivos

Coach tenía algunas reservas, por pensar que iba a aprender de la misma forma en que lo hacía hace 30 o 40 años.

Para mi grata sorpresa ICA tenía una propuesta totalmente diferente:

- El curso se basa en el marco de aprendizaje auto dirigido para adultos
- Cada uno diseña y ejecuta su propio plan de aprendizaje, tan intenso o ligero como uno quiera
- Se aprende en un entorno comunitario, con personas de diferentes países, trayectorias y expectativas, pero donde se comparte la pasión por ser útil a los demás
- Esta comunidad, tanto de estudiantes como instructores, practican de manera frecuente el reconocimiento y la gratitud, el animar a los demás durante los debates y prácticas
- El plan de estudios está bien estructurado, adaptado a la actualidad, con un muchos recursos adicionales para seguir aprendiendo más allá de las horas requeridas

Con esta nueva forma de aprender, y gracias al contenido, también he podido desarrollar más auto-conocimiento, he aprendido a escuchar con más atención y curiosidad, a hacer preguntas que provocan reflexiones profundas, y tener una conversación sin emitir juicios u opiniones que desaniman a los demás. He llegado a conocer el cambio que se produce cuando se cambia de perspectiva, y de comportamientos, a una dimensión más productiva y satisfactoria para el individuo.

Con estas ideas, he llegado a la conclusión de que en mis anteriores cargos y responsabilidades, como gestor, directivo o consultor, el impacto que he tenido en procesos positivos de cambio colectivo o individual, ha sido más bien limitado.

Así que me pregunto:

¿Y si a través de un proceso enriquecedor, personalizado y bien estructurado, puedo apoyar a que las personas individuales consigan reflexionar sobre los objetivos y metas que aun no han podido alcanzar?

¿Si durante ese proceso soy capaz de guiar y de animar a las personas a que transformen sus perspectivas y sistemas de valor en comportamientos productivos y gratificantes, pudiendo trabajar sobre esas metas y objetivos?

Mi Recorrido:

Del aeropuerto, facturando pasajeros, a Coach de Ejecutivos

¿Y con este proceso, a nivel de directivos y responsables de personas, si consiguen potenciar el buen liderazgo a un liderazgo excelente, sostenible, que tipo de efecto tendrán esas personas sobre los colectivos de los que son responsables?

V Parte y Final: Aquí, hoy, y con ese objetivo es donde empiezo una nueva etapa profesional como Coach Ejecutivo.

Con gratitud y reconocimiento a todos mis compañeros, colegas, supervisores y amigos que han sido parte de y seguirán unidos conmigo en este viaje.

H. Sandoval

Noviembre de 2012

MOVIL

E-MAIL

WEB