

# Capítulo I

## CONCEPTO DE COACHING

### EL CONCEPTO DE COACHING

#### El concepto

*Fernando Bayón Maríné*

Afortunadamente, la mayoría de los hombres desean evolucionar hacia un futuro mejor. Su visión es proclive al equilibrio, a la seguridad e incluso a la superación, pero el romanticismo imaginario tropieza con las dificultades de la realidad. Con demasiada frecuencia, esa visión se hace quimérico deseo.

Paralelamente, la relación humana origina siempre un estado de comparación evaluable. Sigmund Freud apuntaba que al profundizar en el estudio de una persona siempre aparecerá el otro (padre, amigo, enemigo...) como modelo de comportamiento o influencia.

El hombre interactúa constantemente en todas las direcciones de su pensamiento y de su acción. La sociedad actual no le permite estar sólo. Los “estados del ermitaño” ya no existen, todo lo contrario. Esta realidad lleva a que cada persona se sienta presionada por unas u otras fuerzas que debe vencerlas con un costoso tributo personal.

La psicología humanista advierte que la evolución del hombre le conduce a intentar una y otra vez su desarrollo. El camino hacia algo nuevo, que se identifica con objetivos, éxitos o mejoras, sean personales o profesionales. Si éste camino no alcanza su meta, poco a poco se quiebra el alma y la ilusión huye. El instinto del hombre debe evitar situaciones como la frustración, la desesperación o la depresión que, en verdad, nada positivo proporcionan.

A veces, éste recorrido lo emprende uno sólo y en su soledad gestiona sus energías, emociones, sentimientos, creencias y decisiones. Sin embar-

go, buscar una compañía propicia hará más fácil y seguro el viaje, con menor coste personal y mayor probabilidad de éxito.

En las entrañas de la relación humana, de la interacción, de la comunicación y de la ayuda, hay que buscar el concepto más ontológico y más profundo del coaching.

Muchas personas han ideado a lo largo de los años métodos propios para su desarrollo o sus procesos individuales de mejora. A veces, estos métodos quedaron en el olvido. En otras ocasiones fueron creando doctrina y se consolidaron tímidamente. Estos métodos son antecedentes directos de los que hoy se utilizan y todos tienen en común, al menos, cuatro puntos de encuentro que representan el espíritu genuino del coaching:

- Buscan un cambio, porque piensan que sin él no pueden acometer el futuro y desean llevar a cabo acciones para vivir la realidad del nuevo tiempo.
- Parten de una realidad actual, buscando una situación de mejora en el futuro, es decir, manifiestan un claro deseo de desarrollo.
- Concretan en acción o conocimiento útil su idea abstracta de búsqueda y, por lo tanto, son capaces de establecer “el mejor camino para llegar”.
- Visualizan la nueva situación y, por ende, fijan metas y objetivos centrándose en lo que han de hacer para lo que ha de venir.

Así concebido, no es de extrañar que el coaching fecundara los procesos de transformación de las personas y de las organizaciones. Salazar y Molano señalan que el coaching aporta *una nueva manera de comprender el sitio que cada quién ocupa en la sociedad como un lugar propicio para el desarrollo global dentro de un concepto de energía, tenacidad, disciplina, responsabilidad, compromiso, entrenamiento, networking y trabajo en equipo*.

En los últimos años, multitud de autores y estudiosos han tratado de formular una definición universal de coaching, intento vano ya que puede tomar una u otra naturaleza, dependiendo del proceso en sí mismo. A pesar de ello, diálogo, comunicación, metas a conseguir, acción, mejora, intercambio dinámico, proactividad y cambio, están siempre presentes.

El Coaching ha de entenderse como una técnica científica que permite llevar a cabo un proceso de ayuda individualizado en el ámbito personal o profesional, ya sea a una sola persona, a un equipo de trabajo o una organización, para liberar su talento y potencial, maximizando la efectividad de sus actividades ejecutando el plan de acción acordado.

Analizando ésta definición conviene profundizar en algunos conceptos:

- El carácter técnico del coaching se deduce de su proceso práctico en el que se utiliza una serie de herramientas que son en sí mismas técnicas y precisan un conocimiento y manejo técnico. También por la finalidad del proceso referida a la obtención de un conjunto de metas, que se convierten en comportamientos observables y, finalmente, porque el coaching conduce a un mecanismo de precisión, pues se deben aplicar a cada caso (individualidad) los elementos precisos (plan de ejecución).
- El calificativo de científico tiene aquí tres vertientes. De un lado, el integrar conocimientos, estudios, investigaciones, principios y teorías. De otro lado, la metodología científica ha sido probada en cada uno de los procesos de coaching siguiendo una cadena de cadencias reconocidas: sujeto, objeto, finalidad, razón y valor, lo que permite enunciar leyes de aplicación basadas en la observación y en la experiencia. Por último, y desde la perspectiva humanística, el método científico aplicado al coaching permite abarcar múltiples aspectos del desarrollo personal en la transformación y mejora.
- El proceso de ayuda individualizado se aplica en la relación personalísima que se da con cada cliente y con independencia de que el cliente sea una persona o una organización. El proceso de ayuda de una persona es distinto en relación a otra persona, o de un grupo respecto a otro grupo o de una compañía respecto a otra.
- La aplicación del coaching en la esfera personal y/o profesional corresponde a dos grandes tipologías: *life coaching* o *executive coaching*, que serán estudiados en otros apartados de esta obra.
- Liberar el talento y el potencial, puede considerarse que integra el elemento material del coaching y a ello se remite en otros apartados del libro.
- La última expresión de la definición utilizada se refiere a maximizar la efectividad de las actividades a través del plan de acción. Se plantea una cuestión inevitable, pero la solución parece también inevitable. Si después del proceso de coaching no se ha obtenido la mejora, no se han alcanzado las metas y el viaje iniciado ha quedado interrumpido, no se habrán tenido en cuenta (antes de comenzar o en su desarrollo) lo que Steve Berglas denomina “Los verdaderos peligros del coaching” o simplemente, es que técnicamente, no se ha aplicado bien el sistema y se debe poner en duda la profesionalidad del coach.

*Nuestra forma de observar el mundo constituye el límite de nuestra capacidad de acción efectiva. (Chris Argyris).*  
*Arriesgarse es perder el equilibrio momentáneamente, no arriesgarse es perderse a uno mismo. (Soren Kierkegaard).*  
*Somos autores de nuestra biografía y nos pertenece para bien o para mal el copyright. (José Antonio Marina).*

## La opinión de los gurús

Coaches reconocidos, doctos investigadores, también advenedizos y oportunistas, han ensayado definiciones sobre coaching generando confusiones conceptuales y errores por doquier. Este apartado trata de compendiar algunas de las definiciones que merecen todo respeto y que representan el pensamiento de la doctrina más reconocida y más sólida.

Es comúnmente aceptado que el coaching moderno se identifica con tres nombres, hoy emblemáticos: Timothy Gallwey, John Whitmore y Thomas J. Leonard.

Gallwey aportó una de las obras más significativas en referencia al coaching deportivo: “The Inner Game”. *El enemigo está dentro de nosotros y el poder de nuestra mente puede vencer cualquier obstáculo*. Por ello el éxito y coaching van de la mano.

Transportando éstos conocimientos a Europa, John Whitmore los adapta al denominado coaching empresarial. Whitmore, liberal londinense de centro-izquierda y autor de una de las más famosas obras sobre esta materia “Coaching for Performance”, ensaya un concepto empresarial señalando que *el coaching consiste en ayudar a alguien a pensar por sí mismo, a encontrar sus respuestas, a descubrir dentro de sí su potencial, su camino al éxito sea en los negocios, en las relaciones personales, en el arte, el deporte o el trabajo*.

Thomas J. Leonard es considerado el padre del coaching moderno, y autor de varias obras, entre ellas: “Teoría de la Sabiduría”, “Las formas del Coaching” o “Simplemente Brillante”, creador de Coachville, de la Escuela Superior de Coaching en USA y de la Asociación Internacional de Certificación de Coaches. Afirma que el coaching *es una relación basada*

*en la ayuda que permite a la persona llegar allí donde él solo no puede acceder. Coaching es además orientación, armonía, equilibrio e impulso para mejorar o ganar.*

Tras ellos, Dave Buck desde Coachville opina que *el coaching es inspirar a un individuo o a un equipo a producir un resultado deseado a través de enseñanzas individualizadas y diseñando una nueva estructura del entorno.*

Humberto Maturana y Fernando Flores fueron los creadores del coaching ontológico. Consideran que es una dinámica de transformación mediante la cual las personas y las organizaciones revisan, desarrollan y optimizan sus formas de ser y estar en el mundo. Es un proceso liberador del sufrimiento y de las creencias condicionantes que nos limitan. El testigo de Maturana y Flores lo recogieron Julio Olalla y Rafael Echeverría que también aportaron a descifrar el concepto de coaching. Olalla considera que *es un intento intuitivo de explorar nuevas áreas y aprender a través de métodos y vías no convencionales.* Por su parte, Echeverría se refiere al coaching ontológico como *el proceso por el cual se enseña el cambio a las personas operando sobre su experiencia y sobre sus conceptos.*

Desde los planteamientos de la PNL, John Grinder relata que *el coaching es un proceso óptimo para desarrollar y potenciar lo mejor que hay en cada individuo, manteniéndolo concentrado hacia delante y siempre consciente de nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo, superando todos los obstáculos para cambiar las creencias de auto-sabotaje o auto-limitación y conservando el equilibrio entre la vida privada y profesional.*

Autores basados en la praxis como Leonardo Wolk (Buenos Aires) expresa que *es una práctica efectiva para expandir capacidad y acción facilitando el aprendizaje, el liderazgo y la búsqueda de la buena dirección.* Cathy Joy (San Francisco) confirma que *coaching significa ayudar a las personas a definir metas claras y a establecer un flujo específico para alcanzarlas.* El coaching es un proceso bien definido que tiene puntos de partida y llegada. En el corazón del proceso está el potencial de la persona, por ello el éxito no es fácil de cuantificar. James Waldroop (Hardware Business School) simplifica el concepto de coaching: *es ayudar a una persona a manejar los problemas por sí misma.*

El humanismo europeo une fuertemente coaching con liderazgo. Alain Cardon en su libro “Coaching de Equipos” trata de crear un concepto del equipo de alto rendimiento basado en el potencial de sus miembros con independencia del potencial de la organización.

En España, el coaching se introduce profesionalmente de la mano de Carlos Herreros de las Cuevas (también creador de AECOP y experto en la metodología Tavistock). Siendo la propia opinión, la primera y la de los asesores, la segunda, el coaching debe representar una tercera opinión. Muchas ideas, intuiciones, nebulosas confusas, empiezan a hacerse presentes en la mente del directivo. Esta situación debe ser confrontada y contrastada con un profesional que no tenga intereses en la empresa, ni en el empresario, con un coach profesional.

Otros destacados gurús españoles podrían ser: Santiago Álvarez de Mon, autor entre otras obras de “No soy Superman” y “El Mito del Líder”, expresa que la reflexión y el liderazgo se deben ejercer y practicar de forma natural. Javier Fernández Aguado concibe el coaching en el ámbito organizativo. *Con el coaching ejecutivo y desde la perspectiva de la organización se pretende que las personas con quienes trabajamos desarrollen al máximo sus potencialidades.* Es autor entre otras publicaciones de “La Soledad del Directivo”, “Felicidad Posible”, “Progreso Directivo y Coaching Empresarial” y “Patologías en las Organizaciones”. Finalmente, Juan Carlos Cubeiro centra la fuerza del coaching ejecutivo en el plan de acción propuesto: es autor de “Sensación de Fluidez”, “El Bosque del Líder”, “Tu Gurú Particular” y “La clase creativa”

Desde una perspectiva más cercana al *life coaching* se deberá citar Christian Worth y a José Luis Menéndez autores de “Abre el Melón” que definen el coaching como *una serie de técnicas y procesos que te ayudan a realizar mejor todo aquello que ya sabes hacer, potenciando las habilidades y capacidades y, al tiempo, permite el aprendizaje de conceptos necesarios para llegar hasta donde deseas.*

Se deberá concluir este capítulo haciendo referencia al concepto de coaching que proclaman las asociaciones profesionales. Manuel Seijo, presidente de AECOP, en el código ético de la asociación considera que el coaching ejecutivo es una relación de colaboración entre ejecutivos, su organización y un coach, con dos objetivos: facilitar el aprendizaje del ejecutivo y de la organización y el logro de resultados identificados previamente.

La International Coach Federation enunció una definición muy extendida a nivel profesional. Es una relación profesional continua que ayuda a la gente a producir resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, empresas u organizaciones. Mediante el proceso de coaching, los clientes profundizan su aprendizaje, mejora y desempeño y aumentan su calidad de vida. Esta interacción crea claridad y mueve al cliente hacia la acción.

Como puede observarse por la panoplia recogida, el criterio es similar pero excesivamente abundante y desordenado. A falta de una norma o de una doctrina globalmente aceptada, cualquier definición de las aquí ofrecidas es válida.

## Los orígenes del coaching

Como es habitual cuando se habla de coaching, nadie se pone de acuerdo. Por eso se analizará el origen del coaching desde diversas perspectivas.

1. Para los más románticos, coaching procede directamente de un pequeño poblado húngaro denominado Kocs, situado al oeste de Tata en el condado de Komaron-Esztergon. Fue parada obligada en la ruta Viena-Budapest y sus habitantes se ganaron merecida fama de buenos constructores y conductores de carruajes.

El anecdotario histórico relata que allá por 1382, Ana de Bohemia en sus esponsales con Eduardo II utilizó unos vehículos fabricados en Kocs que luego llevó a su país. También se tiene noticias de que a partir de 1457 los herreros de Kocs construyeron los carruajes con cuatro ruedas, con sistemas de suspensión independientes. Estos carruajes eran más capaces, más seguros y más veloces. A este nuevo vehículo lo llamaron kocsiszeker, que seguidamente se popularizó en Viena como kutshe. Pronto se propagaron por toda Europa: Francia los llamó coche, Italia cocchio, España coche y Alemania kutschen.

En el coaching actual, este origen se identifica con el concepto del viaje, del tránsito desde el origen hasta el lugar dónde se quiere llegar.

Otra visión romántica del origen del coaching hay que situarla en la Inglaterra del XVIII. Las universidades inglesas de más prosapia denominaban coach (1810) al profesor particular que preparaba al alumno para los exámenes. A partir de 1825 el término también se utilizó en los campos universitarios ingleses para designar a los preparadores atléticos como instructores del equipo.

Ya en el siglo XIX los hijos de las familias acaudaladas norteamericanas aprovechaban el tiempo de paseo en los carruajes para repasar sus lecciones y hacer las tareas escolares con su tutor. A éste tutor que trabajaba con sus alumnos en el carruaje se le denominaba coach.

2. Para los más pragmáticos, el coaching comienza en el entorno deportivo y se desarrolla básicamente en la relación perder-ganar, típica de las competiciones o campeonatos. Cuando un deportista o un equipo tenía un



entrenador que iba más allá de los aspectos puramente técnico-deportivos, el rendimiento se multiplicaba. Realmente fue en la Olimpiada celebrada en París en 1900 cuando los entrenadores-coach, obtuvieron resultados espectaculares. A partir de ese momento el deporte, muy especialmente el baloncesto norteamericano y la gran élite del tenis, se convierten en el mejor campo de cultivo para el coaching orientado hacia el éxito.

Son muchos los coaches deportivos que han adquirido fama mundial, baste citar algunos nombres reconocidos: Anthony Robbins como coach de Andree Agassi o Don Shula de los Dolphins de Miami.

Quienes mantienen su pragmatismo direccionan el coaching para alcanzar resultados extraordinarios y para superar con la fuerza interior las adversidades de su entorno. En este escenario Timothy Gallwey es el gran maestro y su “The Inner Game of Tennis” la biblia más clásica y valiosa.

3. Quienes lo ven desde la perspectiva del diván derivan la práctica del coaching hacia el *life coaching* o coaching de vida. Jorge Olivares mantiene que esta modalidad tiene su origen en China hace más de 1.500 años. En Europa se puso de moda desde el año 1600 cuando las familias acaudaladas, las personas del gobierno o de la realeza, tuvieron un coach, más bien un consejero o un asesor, que les filtraba sus decisiones o sus formas de actuar.

A pesar de estos antecedentes, el origen del *life coaching* más cercano y más seguro lo proporcionan los psicólogos norteamericanos convertidos en psicoanalistas, que en sus consultas profesionales y desde la posición del famoso diván, iban conculcando a sus clientes hacia la solución de sus problemas históricos o coyunturales. Corría la década de los 60, la moda anidó en la clase media-alta de los países desarrollados.

La Programación Neuro-Lingüística y sus creadores van a proporcionar al coaching un impulso notable, hoy incuestionable y cada vez más practicado en la procelosa relación del equilibrio personal.

4. Quienes lo ven desde la perspectiva de los resultados, se refieren al coaching profesional, ejecutivo u organizativo. Algunas posiciones consideran que Calano, allá por el año 310, fue el mejor coach para orientar a Alejandro Magno hacia la victoria. Para muchos autores (Morrow, Braudel, Ullate...) el coaching ejecutivo nace a raíz de la participación de Estados Unidos en la Segunda Guerra Mundial. El año 1945 se va a convertir en Estados Unidos en una fecha emblemática para el correcto proceder de muchos ejecutivos y de muchas empresas que empezaban a utilizar esta técnica como fórmula de asesoramiento o autoafirmación de las decisiones que deberían tomar. Con similar sentido, el año 1948 lo será igualmente en Japón.



El origen del coaching empresarial o coaching ejecutivo se atribuye a John Withmore cuando transforma en clave de management los principios de Gallwey y cuando esta nueva relación es aplicada exitosamente en directivos y organizaciones inglesas.

5. Para esotéricos y alternativos, el origen del coaching se encuentra directamente relacionado con las energías y las emociones. Einstein demostró que la materia es energía. Cada persona puede actuar haciendo cosas que le consuman energía (drenaje) o cosas que le proporcionen energía (aportación). El coaching se convierte en un procedimiento que enseña a eliminar los elementos que consumen energía y a potenciar aquellos que la proporcionan. Cuanta más energía se acumule, más fuerte y potente será la persona. El éxito en aquello que se emprende depende, en la mayor parte, de la energía que se aporte en conseguirlo.

Equilibrar las energías, gestionar las emociones, eliminar las fuentes de fuerzas negativas y fijar los aportes de valor, es para esta tendencia la finalidad primaria de un proceso de coaching aplicado a la vida interior del cliente.

Finalmente, para analíticos y especialistas, el coaching tiene sentido si es aplicado concretamente a una actividad. De nuevo el coaching deportivo, por ser pionero, adquiere protagonismo. Al ser una técnica con resultados excelentes aplicada al éxito final en el deporte, podrá serlo igualmente aplicado al éxito final en otras actividades. Surge la especialización, que tanto desde el lado del *life coaching* como desde la perspectiva del coaching ejecutivo, se manifiesta por doquier: coaching educativo, coaching familiar, coaching para mujeres, coaching para prejubilados, coaching para negocios concretos, para viajes, para la promoción profesional y así hasta coaching sin fin.

## EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO

*Fernando Bayón Mariné*

### Los principios filosóficos del coaching

Con frecuencia surgen “padres del coaching” a quienes se les asigna el mérito de ser sus embajadores, pioneros o fundadores. Sin embargo, todo aquel que ha meditado sobre el hombre, ha tenido visión de su desarrollo

personal, humano, profesional o vital. En este escenario hay que remontarse a los tres maestros griegos para iniciar un recorrido conceptual que permita comprender la filosofía actual del coaching:

1. El coaching ha recibido de **Sócrates** la metodología del arte de la mayéutica, sin duda referencia iniciativa y esencial. La mayéutica es un método filosófico de investigación y enseñanza basado en el diálogo entre maestro y alumno como mejor camino hacia el conocimiento. El maestro no inculca al alumno hacia el conocimiento (como ocurre con los sofistas) sino que individualmente ayuda al discípulo a comprender y a alcanzar el saber por sí mismo, y para sí mismo.

Actualmente el coach pretende, mediante el diálogo abierto, llegar a la esencia de las cuestiones que el coachee plantea. Se consagra la dialéctica, que sustenta que la verdad está en la mente de la persona.

El procedimiento de mayéutica aplicado al proceso de coaching supone:

- a. Preguntar acerca de algo: plantear la cuestión.
- b. Debatir las posibles respuestas: conceptos generales aceptados.
- c. Discutir el nuevo planteamiento: confusión para aceptar la nueva realidad.
- d. Adaptar a la realidad personal: fase final de aplicación y efectos.

El actual enfrentamiento entre el coaching mayéutica y el coaching sofista, no hace sino validar una rivalidad filosófica con más de 2.400 años de antigüedad.

2. “Los Diálogos” de **Platón** son para muchos autores (Ravier y Gautier, Goldsmith o Lyon) las primeras sesiones de coaching de la Historia. De ellos se extrae la importancia de las preguntas (saber preguntar) como la mejor herramienta para mantener una conversación. Las preguntas poderosas abren un mundo infinito, pero se debe ser consciente de que al plantear una pregunta poderosa no podemos obtener siempre una respuesta poderosa: ni todas las preguntas poderosas tienen contestación, ni todas las contestaciones responden adecuadamente a las preguntas.

Las preguntas surgen tanto de las respuestas del coachee (lo que dice) como de los silencios (lo que no dice). *Las respuestas facilitan al coach la pregunta que tiene que hacer después* (Whitmore). *La calidad de nuestro pensamiento está en la calidad de nuestras preguntas* (Eduard de Bono).

Es pues, el entorno de la comunicación y el lenguaje un fundamento técnico del coaching. Rafael Echeverría advierte que no hay nada fuera del lenguaje, y la psicología cognitiva, al establecer las diez aptitudes men-

tales de los hombres, considera la comunicación y el lenguaje en primer lugar, lo más importante y la que más diferencia al hombre del resto de los seres vivos. También la UNESCO al establecer los ocho factores de éxito para el siglo XXI enuncia, en primer lugar, el dominio de la lengua materna y, en segundo lugar, el dominio de una segunda lengua.

El proceso de coaching también ha incorporado de Platón el concepto de “escucha activa”, en virtud de la cual quien habla recibe de quien escucha la confirmación de que ha comprendido e interiorizado aquello que dijo o quiso decir.

Para Platón, el entorno concreto en el que se debe desarrollar el diálogo y la escucha activa está marcado por los siguientes principios:

- Aceptar las emociones que surjan o se manifiesten.
- No solucionar los problemas que no te corresponden, ni dar consejos para ello.
- Tener en cuenta y admitir, pero no hacer tuyo lo que es de otro.

Asimismo, Platón plantea cinco fronteras muy marcadas de la escucha activa:

- No se puede aceptar aquello con lo que no se está de acuerdo.
- No se puede dar por válido aquello que no se oye, aunque se intuya.
- No se puede llegar a conclusiones, si no existe una lógica concatenada.
- No existen preguntas indiscretas, sino respuestas inadecuadas.
- No se pueden tomar posiciones que no correspondan (p.ej. juzgar, evaluar o dirigir).

En la escucha activa jugará siempre la dicotomía entre saber y opinar, recogida más tarde en la lucha entre el racionalismo y el empirismo y, actualmente, entre idealismo, realismo y voluntarismo.

3. **Aristóteles** en su obra “Ética a Nicómaco” expresa el significado de hábito como medio necesario para adquirir virtud. La virtud como tal no se origina por naturaleza, sino que se obtiene por medio de la costumbre, por el ejercicio del hábito, entendido como aquello que se realiza rutinaria y sistemáticamente, convirtiéndose en el modo más adecuado para el aprendizaje: *Aprendemos haciendo lo mismo que se debe hacer después de haber aprendido. Se llega a ser constructor de casas, construyendo casas.* Aristóteles también expresa que *aprender ya desde la juventud, esta o aquella costumbre, es cosa de gran importancia. Lo es todo.*

El hábito constituye un elemento en potencia que solo consolida su valor por su repetición incesante: así un nuevo hábito rompe nuestra estabilidad y nos crea un vínculo hasta ese momento desconocido.

A finales del siglo XIX William James formula otra visión del hábito aristotélico basada en su componente físico. *Nos acostumbramos a que las cosas funcionen así. El hábito es un agente conservativo.* El gran reto consiste en romper los hábitos y adquirir otros nuevos que nos hagan más felices, más equilibrados, más ricos para la sociedad y más aptos para el futuro.

La noción de Pierce parte del hábito como ley mental para transformarlo en ley creativa. *La capacidad intelectual no es más que la facilidad de adquirir hábitos* que nos transporten más fácilmente a nuestros objetivos, a satisfacer nuestras necesidades o a ser más coherentes con nuestras vidas y nuestras profesiones.

Recientemente Sandra Visokoski argumenta que generalmente nuestros hábitos son nucleares para nosotros. La adquisición de otros hábitos producirá irremediamente cambios y desafíos en nuestras conductas y destrezas. Es entonces, cuando el hábito se hace plástico, creativo y retador en sí mismo, porque los nuevos hábitos cambiarán, con seguridad, nuestras capacidades cognitivas.

A partir de aquí resulta inevitable referirse a los conceptos de primera y segunda naturaleza, tantas veces evocados por Aristóteles. Todo cambio exige la existencia de algo permanente. Ese algo constante es el ser que nos viene dado por la primera naturaleza. Tanto como decir que las cosas (o las personas), como están y como son, constituyen el “estado del ser” que existe y está definido por la primera naturaleza.

Ahora bien, si se desea cambiar el estado del “ser” por un nuevo estado, se debe llegar al “deber ser”, que en pura teoría deberá resultar un estado más perfecto y benévolo. Para alcanzar el “estado del deber ser” hay que consolidar la segunda naturaleza que solo será posible por el ejercicio de los nuevos hábitos. El recorrido del “ser” al “deber ser” es un viaje cuyo método es la acción y cuya meta para el hombre exigente nunca se consigue alcanzar.

4. Un gran salto en el tiempo nos lleva a la frontera de los siglos XV y XVI, a la concepción dualista del hombre que **Maquiavelo** trasluce en sus obras. La influencia de esta visión dual, acción y pensamiento, trasmite una valoración mecánica del ser humano que le considera incapaz de alcanzar el perfeccionamiento por sí solo. El hombre deberá superar su limitación

vegetativa formulando el objetivo de su nueva conciencia. Pero para eso ha de conocer previamente cuál es su nueva conciencia (descubrimiento), lo que le llevará a nuevos comportamientos que posiblemente serán igual de malos que los anteriores (típico pesimismo de Maquiavelo): *No todo el mundo dispone de virtud, fortuna y armas.*

5. El siglo XVII nos acerca a **Baltasar Gracián** y al deleite de sus innumerables sentencias en “El Héroe” donde trata las cualidades del hombre y el placer que le proporciona el irlas descubriendo. En “El Discreto” analiza como ha de ser el hombre que quiere llegar a ser persona y la generosidad que representa para cada quien renunciar a lo que no puede ser, a favor de sí mismo: *Cada hombre debe descubrirse para ello.* En el “Comulgatorio” proclama que el hombre es nada sin sus emociones, mientras en su famoso “Crítico” guiña cara y cruz de la personalidad, el impulsivo e inexperto frente al prudente experimentado. *Cuando nos hacemos las preguntas más hondas de la condición humana y contestamos honradamente, nos estamos descubriendo y si no te conviene lo que encuentras: engáñate o cambia.*

6. Ya en el siglo XIX, **Stuart Mill** versiona su Teoría de la Naturaleza y la Libertad y postula que el hombre que se conoce bien, tiene sus metas marcadas, actúa naturalmente y es más libre, más seguro, más feliz y sobrevive a las conductas destructoras y envidiosas de sus semejantes.

Con todo lo expuesto por Maquiavelo, Gracián o Mill se debe considerar que el descubrimiento es un fundamento técnico del coaching. El coachee debe conocerse primero y descubrirse después para iniciar el viaje que Aristóteles señalaba hacia su “deber ser”. Si no se descubre previamente, nunca podrá visualizar su segunda naturaleza.

7. Soren Kierkegaard proclama los derechos del individuo y el valor de la persona como ser libre y consciente. Ha nacido el **existencialismo**. ¡Viva el hombre!

El existencialismo es un sistema filosófico y cultural, una tendencia particular de la concepción humana que tiene por objeto el análisis, la descripción del sentido y la contradicción de la vida humana (P. Watzlawik). El existencialismo aporta al coaching la reflexión como complemento imprescindible de la acción. La reflexión interna filtra conceptos, profundiza en la consecución de los actos, conoce el entorno de actuación, analiza potencialidades y, al final, arroja la luz que todo lo ilumina y aclara. El coaching exige la reflexión interna y, por ello, la toma de conciencia.

El existencialismo de Nietzsche se basa en la voluntad del hombre como motor de su vida y en la libertad como expresión de su razón y su

conciencia. Pero voluntad y libertad sin reflexión previa no conducen a nada, serían solo una absurda pérdida de energía y vitalidad.

La fenomenología, como método del existencialismo, establece el sentido de lo real y de las cosas y las personas como son, abarcando toda su existencia, libres de todo prejuicio. Desde la posición del coach, esta visión global del hombre nos permite comprender al coachee y conducirlo en la reflexión interna de su descubrimiento, la reflexión que debe considerarse recurrente y progresiva en el proceso de coaching.

8. El management moderno se inicia realmente con **Gilbreth** que se convierte en un referente histórico del neoclasicismo. En busca de lo que años después se denominaría excelencia, basa su aportación en los elementos humanos creadores de valor en las organizaciones. Estos elementos son cinco:

- La cualificación como elemento diferenciador.
- La eficacia como valoración personal.
- La transformación como muestra de flexibilidad y adaptación.
- El valor de lo personal como muestra de identificación.
- El compromiso como actitud.

El enfoque de Gilbreth permitirá aplicar criterios organizativos a los procesos de mejora directiva y orientar el liderazgo hacia resultados de experiencias que denominará “prueba y error”.

9. Si se uniera el existencialismo y la fenomenología, encontraríamos sus mayores vínculos en la **Psicología Humanista** que surge en la segunda mitad del siglo XX y analiza los estados de conciencia para alcanzar el pleno potencial humano. Nace como reacción al conductismo y, aún admitiendo que el hombre no es completo, no es perfecto y con frecuencia busca o necesita otra vida, pretende el reequilibrio de lo emocional, el recíproco conocimiento y la confianza, en definitiva, la consideración global de la persona.

Eduard Lorenz popularizó la teoría del “efecto mariposa” en virtud de la cual, en determinados sistemas naturales, pequeños cambios en las condiciones iniciales conducen a enormes modificaciones en los resultados finales. Si consideramos a la persona como el núcleo vital de un sistema natural y esa persona desea una modificación sustantiva en sus resultados finales, tendrá que aplicar el principio de Jim Rohn; *el éxito está en hacer unas pocas cosas todos los días, es decir, tendrá que hacer pocas cosas, pero constantemente.*

Si una persona tiene una pesadilla personal o profesional, el único modo de acabar con ella es despertar. Para ello hace falta querer despertar y tener voluntad de cambio, decidir una nueva dirección.

Cambiar es, en primer lugar, conocer el nuevo objetivo, aceptar el nuevo método e incorporar nuevas técnicas y, en segundo lugar, asumir la voluntad del “querer hacerlo” y finalmente llevarlo a cabo.

Justo al asumir “el querer cambiar” deberá comenzar el proceso del coaching y construir su primer fundamento basado en la voluntad de cambio, que para ser efectivo siempre requerirá un plan de acción y la acción propiamente dicha.

Especial mención merece C. Rogers, principal mentor de la terapia no directiva conocida como “terapia centrada en el cliente”. Un enfoque que gira en torno a las personas y, por lo tanto, en las interrelaciones humanas. Se centra en el uso de la empatía como mejor camino para el proceso de comunicación. Su obra “Persona a persona” y su nominación al Nobel le proporcionaron renombre mundial.

10. La **filosofía de la acción** (Horacio Krell) permite que el potencial humano se manifieste y fluya. Para que lo haga de una manera adecuada sería conveniente recordar los conductores de la filosofía de la acción: claridad (en el querer), compromiso (con el trabajo y el conocimiento), adaptación (al talento y a los objetivos), ejecutar (con recursos y sistemas apropiados y coherentes) y sinergias (en el denominado coro armónico con los demás hombres).

11. **Peter Senge** tradujo al idioma del management muchos principios y criterios filosóficos imprescindibles para el desarrollo de las empresas (desarrollo organizacional). En su libro “La quinta disciplina” analiza científicamente los dos planteamientos de su teoría:

- Las organizaciones que en el futuro tendrán éxito son aquellas que generan contextos de aprendizaje y que determinan que la formación en sus dos vectores verticales es una estrategia imprescindible (*learning organization*).
- Las personas que en futuro tendrán éxito son aquellas que relegan a un segundo plano sus ansias de tener y se concentran en su deseo de desarrollo personal (dominio del ser).

Nace así el llamado sistema socio-técnico que encuentra en el pensamiento sistémico su método y su procedimiento (Hellinger). El pensamiento sistémico se basa en:



- Observar la realidad.
- Un marco concreto para observar las interrelaciones.
- Sensibilidad ante otros entornos.
- Visionar las estructuras que subyacen en situaciones complejas.
- Pensar para discernir en los escenarios de cambio.

La quinta disciplina se basa en observar el sistema y no sus partes, siguiendo un feedback que refuerce y que esté directamente diseñado hacia la meta.

12. Para concluir el recorrido filosófico y conceptual sobre aquellas posiciones que han influido en el actual entendimiento del coaching conviene destacar los estudios realizados por la **Partnership for Productivity Foundation** en relación a la evaluación y seguimiento de procesos. Estos conceptos sirven a dos propósitos:

- Técnica de apoyo para mejorar la eficiencia y efectividad de las personas en la ejecución de sus acciones tendentes a sus objetivos propuestos.
- Proceso educativo que permite tomar conciencia e incrementar la comprensión de los diferentes factores que influyen en sus vidas.

Alcanzadas estas dos visiones, aumenta el control de las personas sobre sus procesos de desarrollo. El seguimiento y la evaluación están íntimamente ligados a la toma de decisiones y a la redefinición de objetivos y permite un ajuste necesario a lo largo del proceso de coaching. Implementar conjuntamente el requerimiento y la evaluación proporciona oportunidades para la satisfacción individual, la creatividad y el intercambio de nuevas ideas.

Perfecto colofón para concluir el breve recorrido histórico por la filosofía del coaching.

## Coaching transpersonal

*John Whitmore*

El Coaching transpersonal es un derivado de la psicología transpersonal que surgió de la psicología humanista, en la que se basa gran parte del coaching de hoy. Transpersonal significa más allá de lo personal. En otras palabras, es un enfoque sistémico global que viene de las líneas de trabajo de Carl Jung y Roberto Assagioli, los discípulos de Freud que encontraron en su trabajo algunas limitaciones, ya que éste no recogía ni el potencial positivo, ni la espiritualidad. Roberto Assagioli creó la psicósíntesis, sistémico en sí mismo, como su nombre indica.

En lugar de exponer la teoría transpersonal y poner ejemplos de mi trabajo con clientes, haré coaching al lector. Creo que esto le dará una visión más completa y le ayudará a comprender el proceso, así como su enfoque y su valor. El coaching transpersonal utiliza una gran variedad de modelos, aquí sólo veremos cuatro ejercicios para ilustrar este enfoque. Para ello, acomódese en una zona tranquila, tome un lápiz y una libreta. A los efectos de este ejercicio, doy por hecho que usted quiere crecer y desarrollar su psico-espiritualidad y manifestar su propósito en la vida.

Tómese un momento para recordar una experiencia que haya tenido en el pasado, cuando hiciera algo por lo que se sintiera muy apasionado en aquel momento. Podría ser una gran cosa o algo pequeño (como ayudar a una persona mayor a cruzar la calle), algo que le hiciera sentirse muy bien. Hacer lo que hizo era importante para usted y muy gratificante en ese momento. Ahora anote las habilidades que utilizó para ello.

Relájese y respire tranquilamente durante un momento, y luego haga una lista de todas las cosas que hace bien. Puede ser tan simple como hacer una buena taza de té o pilotar un helicóptero. No sea tímido, si usted siente que es bueno en lo que sea, sí, incluso en el sexo, añádalo a su lista. ¿Qué hay en común entre las habilidades necesarias para realizar cada una de esas cosas? ¿Qué parte de usted mismo contribuye al resultado? Escríbalo. Y ahora anote las cosas que realmente valora (por ejemplo la belleza, la generosidad). Finalmente anote las personas que conoce y a las que admira, sus valores, habilidades y cualidades.

¿Qué patrón emerge de la combinación de estas habilidades que son importantes para usted? ¿Cómo podría beneficiarse de ellas en el trabajo o en la vida familiar? Podría usted imaginar incluso qué tipo de trabajo le permite hacer el mejor uso de sus cualidades y que realmente le importen. Reflexione y analice sus pensamientos sobre esto. Le podría llevar hacia una mayor comprensión sobre lo que es su verdadero propósito en la vida. Comience a manifestarlo, y disfrute de la riqueza de la experiencia.

Veamos otro ejercicio de coaching, que requiere algo más de explicación. Voy a comenzar con un escenario de algo que probablemente todos hemos experimentado en el pasado. Se levanta usted temprano en una mañana soleada y piensas en salir a caminar, pero casi de inmediato una voz contradictoria sugiere quedarse en la cama, que es más fácil, y racionaliza que usted se merece el descanso —esta última voz por lo general se sale con la suya. ¿Qué está pasando aquí? Dos personalidades diferentes que residen en la misma persona tienen ideas opuestas. Seamos realistas, esto nos sucede a la mayoría en alguna ocasión, incluso a algunos de nosotros, nos sucede la mayoría de las veces.

Este diálogo interno se produce entre diferentes partes de nosotros mismos y cada una tiene sus propias necesidades, puntos fuertes, características y desventajas. Es útil identificar estas partes, cuándo y en qué circunstancias aparecen con mayor frecuencia. Una de las subpersonalidades más universales es la que llamamos “víctima”. El burrito Eeyore en los libros de Winnie the Pooh. Hacer de víctima es una estrategia para conseguir la simpatía, la atención o ayuda, que desarrollamos en nuestros primeros años, cuando aprendimos a manipular a nuestros padres. Eso estaba bien entonces, pero a menudo mantenemos los mismos juegos más tarde en nuestras vidas, cuando hay muchas formas más maduras de satisfacer nuestras necesidades.

A partir de estos ejemplos no debería resultarle difícil identificar algunas de sus propias subpersonalidades más evidentes. Escriba una lista de cinco de ellas, deles un nombre adecuado, por ejemplo, la víctima, el controlador, el héroe..., y luego añada lo que cada una de ellas quiere y qué ventajas le ofrece. ¿Cuándo, en qué circunstancias, adopta cada una de ellas? ¿Qué logra utilizando esa subpersonalidad? ¿Cómo le limita? ¿Cuáles podrían ser otras maneras de satisfacer sus necesidades?

Si no somos las sub-personalidades que hemos adoptado por razones egoístas, la pregunta importante que se plantea es quiénes somos realmente. Podemos considerar estas partes de nosotros como miembros de una orquesta integrada por diferentes músicos e instrumentos, y lo ideal es que llegamos a ser el director de nuestra orquesta capaz de aprovechar las cualidades de cada una de ellas a voluntad.

Roberto Assagioli describió al director de la orquesta como el “YO” que se compone de pura conciencia y pura voluntad. Estas dos palabras se equiparan con el coaching, y revelan su verdadera fuente, el verdadero significado de concienciación y responsabilidad que son los principios fundamentales de todo buen coaching. Como coach ayude a su cliente a ser más consciente y más responsable, incluso en asuntos pequeños en el trabajo o en el deporte, ayudándole al mismo tiempo, sin entrometerse y poco a poco, a construir las cualidades de su “YO” y su capacidad de auto-dominio.

Permítame concluir esta “máster class” invitando al lector a acompañarme en un imaginario ascenso a una montaña imaginaria. Vaya a su propio ritmo y tome conciencia de todo lo que se encuentre por el camino, los pájaros, las flores, los árboles, los animales, las rocas que le desafían, y los ríos que tiene que cruzar. Manténgalos en su mente para que pueda recuperarlos más adelante y considerar lo que representan para usted como parte de su viaje de la vida. Tenga un diálogo con un animal que se encontró. ¿Qué ha aprendido de él? ¿Cómo cruzó usted el río? Cerca de la cima de la montaña se encuentra con un anciano sabio que le hace tres preguntas. ¿Qué le pregunta y que responde? Luego, cuando esté listo, vuelva sobre sus pasos con cuidado hasta el pie de la montaña, saque su libreta y tome nota de lo que experimentó en los reinos del inconsciente de sí mismo que acaba de vislumbrar. El animal podría ser otra parte de usted, la roca y el río pueden representar dos de los desafíos de la vida, y el anciano sabio es, por supuesto, una parte más de usted mismo, y que ahora ya sabe cómo acceder a ella en el futuro.

Cada vez más los coaches van a necesitar habilidades de coaching que operan a más profundidad para abordar cuestiones como la identidad personal, el significado y el propósito. Solventar problemas de negocio y el diseño de planes de acción está muy bien, pero eso es solamente el nivel sintomático de una realidad más amplia que no podemos

ignorar, ya que dentro de nosotros está el almacén de nuestras más altas cualidades, nuestra creatividad, nuestras aspiraciones y nuestra inspiración. Estas son cualidades que todos vamos a necesitar cada vez más en el mundo incierto que está emergiendo.

En resumen, lo transpersonal es la evolución inevitable de la base psicológica del coaching, más allá de la psicología humanística y de la psicología positiva, a las cuales no se les rechaza, sino al contrario, se les considera como la plataforma de lo transpersonal. Sin embargo, lo transpersonal abarca lo espiritual que tanto se ha negado en la psicología occidental, debido al predominio del reduccionismo científico. Las culturas orientales no imponen una falsa división entre lo psicológico y lo espiritual en el desarrollo personal, sino que las consideran como la continuación de quienes somos. Los occidentales somos también cada vez pensadores más inclusivos de todo el sistema, y el coaching debe evolucionar cada vez más hacia fundamentos de una base sistémica. Animo a todos los coaches a poner su pie en la puerta de lo transpersonal y de hecho espero que este artículo haya contribuido a que usted lo haga.

## NATURALEZA DEL COACHING

*Fernando Bayón Mariné*

### Los cuatro fundamentos del coaching

Se debe entender por fundamento las bases, los cimientos que conforman el sustrato de algo. Cuanto más sólidos sean los fundamentos, más garantías existirán respecto a lo que se construye sobre ellas. Desde Heidegger se sabe que el fundamento es una relación perfecta entre ser y tiempo: si cambia el ser o se produce el hecho en otro tiempo, también cambiarán los fundamentos. Dicho de otro modo, mientras el fundamento tiene una estructura objetiva, su contenido referido al ser es subjetivo y cambiante.

Vista así, la estructura de los fundamentos del coaching será estable, pero cambiará en cada proceso de coaching amoldándose a la realidad de cada coachee e incluso de cada coach.

Los fundamentos del coaching, considerado como proceso global, se manifiestan en cuatro dimensiones:

- Fundamentos sociales.
- Fundamentos psicológicos.
- Fundamentos técnicos.
- Fundamentos éticos.

Los fundamentos sociales se encuadran dentro de los comportamientos humanos entendidos como acción social (dinámica entre individuo y sociedad). Muchos autores (entre ellos Echeverría, Salazar, Molano, Useche) consideran que los fundamentos sociales son los que dan verdadero sentido al coaching como una actividad presente y creciente en nuestra sociedad. Desde una perspectiva general, estos fundamentos se sintetizan en los siguientes principios:

- Nuevo modelo de aprendizaje que facilita un desarrollo general y profundo.
- Proceso de conciencia personal hacia el mejor conocimiento de uno mismo.
- Método individual y personalísimo, que se aleja del mecanismo educativo.
- Sistema eficaz para extraer la sabiduría genética.

Sin embargo, el coaching ejecutivo plantea sus fundamentos sociales de otra manera diferente. Eduardo Escribá los sustenta en clave de mana-

gement: *Desarrollo del potencial, refuerzo de autoestima, fomento del liderazgo, mejora del rendimiento, aumento de implicación, etc.* Cubeiro lo manifiesta en desarrollo del hombre en las organizaciones, en todos los niveles: personal –fluir, en equipo– influir o en la organización –confluir. Gilley y Boughtan en el paradigma relación empleado– empresa, o Withmore y Kofman como una visión estratégica para la mejora y la sostenibilidad.

Los fundamentos psicológicos tienen un origen claro y evidente en las relaciones que surgen en el proceso. Se deben plantear a dos niveles diferentes.

En primer lugar, referidos al coaching como modelo y a las consecuencias psicológicas que el proceso comporta. Estos fundamentos psicológicos se concretan en:

- Conocimiento de uno mismo.
- Visión integral de la persona.
- Esquema conceptual dirigido a los nuevos conceptos planteados.
- Salvar las resistencias del desarrollo personal.
- Mejorar el nivel de satisfacción personal.

Un segundo nivel llevará a considerar los fundamentos psicológicos en el proceso en sí y en la relación coach-coachee, teniendo en cuenta su enorme importancia y su presencia en todos los procesos, al margen de que se esté realizando una sesión de *life coaching* o de coaching ejecutivo. Los fundamentos psicológicos de ésta relación son:

- **Feeling**, en toda su extensión: sensación, sentimientos, impresión, opinión, sensibilidad, relación...
- **Sinceridad**, lo que conduce a la libertad, la confianza, la unión, la verdad y la más amplia expresión mental.
- **Coherencia**, entendida en la relación realidad versus posibilidad. El verdadero sentimiento de que aquello que pretendo es posible.
- **Influencia**, recíproca, coach y coachee en una posición evidente de mostrarse (dar) y aceptación (recibir).
- **Compromiso**, con los valores y comportamientos que presiden cada proceso de coaching, participando, creando y haciéndolos suyos.

La tercera dimensión de los fundamentos del coaching se refiere a los de carácter técnico. Un proceso que se realice con garantías de éxito debe cimentarse en estos criterios que a su vez tienen su base filosófica tal y como ha quedado expuesto anteriormente. Para ello basta una representación esquemática para enumerarlos y comprenderlos.



En los fundamentos técnicos están implicados tanto el coach como el coachee, por ello tienen doble dirección y un importante retorno de feedback, compartiendo observaciones que permiten la corrección y la mejora.



#### LOS DIEZ FUNDAMENTOS TÉCNICOS DEL PROCESO DE COACHING

La ética ocupa una posición sobresaliente en el coaching. De un lado los fundamentos éticos, los códigos éticos de conducta y del otro la fina línea que separa, (o une), ética, moral y realidad. Corresponde en este apartado enunciar los fundamentos éticos, que claramente están divididos en aquellos que afectan al proceso y aquellos que se refieren al comportamiento del coach.

Don Shula enuncia cinco principios éticos del coaching:

- **Orientación por convicciones** (recordemos algunos de los límites que ya Platón establecía).
- **Sobre aprendizaje** (tanto como decir que el coachee tuvo que estar dispuesto a aprender del coach y viceversa. Todo coach de éxito expresa frecuentemente que aprende de sus coachees).
- **Estar dispuesto a escuchar** (escuchar no es oír y solamente escuchar tampoco es suficiente. Es válida la cadena escuchar-asimilar-integrar-aceptar-hacer).
- **La consistencia** (muy unida a la profesionalidad, al reconocimiento personal, a la admiración, al respeto, a la experiencia).

- **La honestidad** (cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad de acuerdo con unos valores de verdad y justicia aceptados).

La segunda variable de los fundamentos éticos se sitúa en el coach como exigencia de actitud y comportamiento. En este supuesto se deben destacar cuatro fundamentos esenciales:

- **La ayuda a los demás** (sin este sentimiento profundo e interno el coach no puede actuar con toda la potencia que se le debe exigir).
- **Honradez en las observaciones** (incluye no solamente el respeto sino la correcta dirección hacia las metas establecidas por el coachee. Implica libertad del coachee, aceptación y respeto del coach, profesionalidad y alineamiento).
- **Confidencialidad** (de tal suerte que lo tratado nunca saldrá fuera de la relación coach-coachee. En los supuestos de coaching ejecutivo la confidencialidad puede suponer un conflicto para el coach cuando la organización le solicita información. Por eso este punto debe quedar tratado claramente entre todos los implicados en el proceso y, si fuera preciso, poner niveles previos de acceso a la confidencialidad siempre conocidos y aceptados).
- **Disciplina** (rigor en las actuaciones, compromiso, fidelidad con el coachee y con las situaciones que se producen. Seguimiento del proceso, control y comprobación de resultados, requerimiento de cumplimiento, actuación segura).

*No es fácil ser coach pero compensa cuando compruebas que has acompañado y ayudado a una persona a desarrollar su potencial. Recompensa tanto que tienes un impulso renovado para seguir.*

## Elementos materiales y formales en el coaching

La clásica diferencia entre los elementos materiales y formales, tiene un fundamento jurídico fácilmente comprensible. El elemento material de cualquier circunstancia, actividad o concepto lo constituye su contenido, es decir, todas las unidades y vínculos que integran su razón de ser, su esencia y sus cimientos. El elemento formal es el conjunto de normas que regulan desde la perspectiva de la forma las maneras de hacer y proceder, es decir, el protocolo de actuación.

Al examinar la naturaleza del coaching y su contenido material aparecen siempre las palabras de Withmore y Gallway: *Si un coach ayuda al jugador a eliminar o reducir los obstáculos internos a su desempeño, emergerá una inesperada capacidad natural, sin que haya necesidad de brindarle muchos apoyos técnicos.*

Visto así, el elemento material del coaching forma su “núcleo vital” y se estructura según un modelo cuya naturaleza considera que:

1. El coaching se centra en las posibilidades y potencialidades con una clara visión de futuro y no en los errores del pasado ni en los estados personales y/o profesionales actuales.
2. Se lleva a cabo en base a una relación de confianza y confidencialidad, mantenida no solo a lo largo del proceso, sino después, y con frecuencia para siempre.
3. El coachee no aprende del coach, sino de sí mismo, aunque sea motivado y estimulado por éste.
4. La esencia del coaching enriquece el modelo mental del coachee y su estado de consciencia y acción.
5. El coaching enfrenta al hombre a sus limitaciones y le invita a desafiar, a superarse y a crecer.
6. Hay que ser consciente de que la responsabilidad y automotivación surgen de dentro y no se pueden imponer ni forzar externamente.
7. El coaching supone un sistema con métodos a veces muy estructurados y formales, a veces informales, en ocasiones específicos o abstractos, pero siempre con la finalidad del desarrollo del coachee.
8. Un intento de visualizar el contenido del proceso permitirá establecer la siguiente carencia:
  - a. Descripción de la situación actual (áreas de mejora y dificultad).
  - b. Descripción de la situación deseada (objetivos y metas).
  - c. Mapa de opciones y recursos (generación y selección).
  - d. Plan de acción (plan específico de acciones a emprender).
  - e. Resultados (control de resultados y seguimientos).

Señala Eduardo Escriba que el objetivo prioritario de coach en las dos primeras fases será incrementar el nivel de consciencia (sensorial y emocional). Ser consciente de algo proporciona posibilidad de actuar sobre ese algo. En la tercera y cuarta fase, el objetivo es implicar al coachee en la búsqueda y creación de alternativas y en el establecimiento de un plan de acción. A la quinta fase le corresponde llegar al compromiso de cómo y cuándo se van a evaluar los resultados.

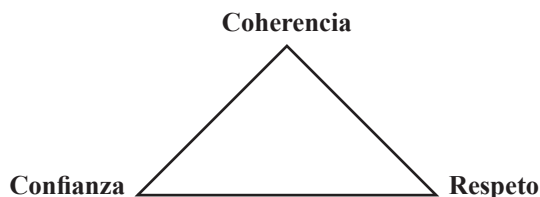
Se puede concluir que el contenido del coaching –su elemento material– consiste en desarrollar tres elementos:

- Responsabilidad por su propio desempeño (personal o profesional).
- Automotivación y consciencia de los recursos, bloqueos, deficiencias.
- La obtención de avances y logros en una espiral de crecimiento continuo.

Los elementos formales han quedado definidos como el “protocolo de actuación”, divididos en dos grupos:

- Aquellos que se refieren exclusivamente a la forma, y como tales carecen de mayor trascendencia (fijación de sesiones, duración de las mismas, soportes y materiales, lugar, etc...).
- Aquellos que se refieren a la forma específica de profesionalidad y respeto en el proceso. En este segundo caso surgen elementos que formalmente deben incluirse para la efectividad del coaching:
  - a. Los valores del proceso que se inicia o se lleva a cabo. Estos valores subyacentes han tenido que ser acordados previamente entre los actores. En el supuesto de que el proceso de coaching se inicie sin esta formalidad se pierde su valor y el coaching pasa a ser un conjunto de trucos y técnicas de comunicación.
  - b. Los resultados del proceso, puesto que todo coaching está orientado a unos objetivos y tiene como consecuencia alcanzar esos objetivos en un camino de mejora continua.
  - c. Disciplina. Realmente el coaching es un proceso disciplinado, tanto en la técnica y método como en la forma. El coach es en este caso quien marca la disciplina e impone su cumplimiento.
  - d. Entrenamiento, pues no basta el conocimiento teórico o intuitivo. Es necesaria la experiencia, la puesta en práctica, el entrenamiento. De nuevo el coach debe hacer valer su profesionalidad.

Todas estas normas formales han de estar presididas por el respeto, la coherencia y la confianza. Tres pilares fundamentales para que la interrelación funcione adecuadamente.



El llamado triángulo de la interacción en el coaching trata de relacionar tres normas formales que constituyen tres pilares imprescindibles para que toda interacción funcione adecuadamente.

## **La ética como fundamento del coaching**

Ética procede del vocablo griego *ethicos*, que significa carácter, y en la actualidad tiene diversas acepciones de las que sobresalen:

- Normas de conducta del ser humano y, por ello, conjunto de valores morales por los que se rige el comportamiento de una persona.
- Teoría y técnica de las costumbres de un grupo social concreto.

Desde la perspectiva profesional, la ética se puede considerar como el compromiso que se adquiere con uno mismo para actuar siempre de acuerdo a unas reglas o principios morales previamente establecidos y aceptados.

La ética no es coactiva, hay que encuadrarla como un proceso de autorregulación al que voluntaria y conscientemente se somete cada persona y en cada una de las facetas de su vida (ética familiar, ética profesional, ética social, etc.)

El proceso de coaching debe llevarse a cabo éticamente, es decir, de acuerdo a unos criterios morales conocidos y referenciales. La actuación del coach ha de someterse a las normas concretas de cada proceso, pero también, y de forma global, a la ética profesional del coach.

Las normas éticas del coach abarcan múltiples conceptos, de los que todo coach obligatoriamente respetará los siguientes cinco comportamientos éticos:

- Confidencialidad.
- Preocupación por el bienestar y objetivos del coachee.
- Responsabilidad, referida a la integridad y capacidad (honradez).
- Confianza (en su sentido más extenso).
- Generosidad volcada hacia su cliente.

En realidad, estos conceptos representan el compendio del código deontológico de la profesión del coach, con un marcado carácter de compromiso. A ello se unirán otros criterios presentes en todo código ontológico:

- No utilizar el proceso para beneficio propio (del coach).
- No acometer fases o cuestiones para las que no está profesionalmente preparado.
- No superar los criterios de la razón (utilizada responsablemente).

A lo largo del proceso de coaching surgen en las relaciones coach-coachee multitud de situaciones, confianzas, intimidades o vínculos que pueden rozar aspectos éticos. Más que nunca, en estos “momentos sutiles” el coach ha de recordar y poner en práctica su código ontológico.

Las asociaciones profesionales de coaching han elaborado su código ético como manuales de buenas prácticas. En ellos incluyen desde conceptos doctrinales sobre coaching, hasta recomendaciones en el proceder profesional del coach: relaciones contractuales y personales, protección de clientes, situaciones de conflicto de intereses, confidencialidad, referencias, proceso, manual de buenas prácticas, compromisos adquiridos, competencia, honradez o resultados.

Cuando un coach entra a formar parte de una asociación se compromete también con su código ético y en el supuesto de que pertenezca a varias asociaciones deberá cumplir con el contenido de todos sus códigos éticos (que en la práctica poco se diferencian).

El comportamiento ético diferencia a los buenos coaches. Crea una cadena de valor que comienza por muchas actuaciones frente a nosotros mismos (dignidad) y frente a nuestras manifestaciones sociales (coherencia), continúa por nuestras actuaciones con los demás (profesionalidad), con el entorno y circunstancias (responsabilidad), con el comportamiento ajeno (respeto), con las normas establecidas (consideración) y, para concluir, con nuestra disposición de ayuda (generosidad) y la adecuada ponderación de todos los elementos que intervienen o presionan (equilibrio).

Aquellos que no respetan esta cadena de valor se oponen al comportamiento ético y caen en el desprestigio. Peligrosa situación que puede contagiar rápidamente y contaminar la profesión. En todos los países proliferan personas que se autodenominan coach, cuando no tienen ni los conocimientos, ni la experiencia, ni las habilidades para ello.

El intrusismo se define como la situación en la que una persona realiza una actividad sin estar preparado, cualificado o autorizado para ello. Pretende lo que no le corresponde, abrogándose una actividad profesional que no puede o debe llevar a cabo.

La única fórmula de luchar contra esta amenaza será que los clientes (futuros coachees) solamente contraten los servicios de coaches certificados por las asociaciones profesionales o instituciones referentes, en la seguridad de que estos profesionales del coaching actuarán éticamente, cumpliendo los códigos ontológicos y respetando los comportamientos éticos establecidos.

Nuestro comportamiento		Nuestra actitud
1. Actuaciones frente a nosotros mismos	↔	Dignidad
2. Actuaciones frente a la sociedad	↔	Coherencia
3. Actuaciones con los demás	↔	Profesionalidad
4. Actuaciones en el entorno y circunstancias	↔	Responsabilidad
5. Actuaciones con el comportamiento ajeno	↔	Respeto
6. Actuaciones con las normas establecidas	↔	Consideración
7. Actuaciones con nuestra disposición de ayuda	↔	Generosidad
8. Actuaciones ponderadas con las presiones	↔	Equilibrio

## LO QUE ES Y LO QUE NO ES COACHING

*Fernando Bayón Mariné*

### Diferencia con otras figuras

Con frecuencia se puede confundir el coaching con otras actividades o disciplinas y también con frecuencia el coach o el coachee puede malinterpretar su posición, asumiendo funciones que están claramente encuadradas fuera del coaching. Por eso es conveniente precisar sus similitudes y diferencias con otras figuras afines.

1. El **mentoring** es un proceso que tiene gran conexión con el coaching: se unen, identifican o confunden en muchas ocasiones. A veces es difícil separarlos, sobre todo cuando se refieren a procesos de coaching ejecutivo.

Mentoring procede de Mentor, quien fue amigo, maestro y consejero fiel de Ulises. Cuando este partió por largo tiempo para participar en la Guerra de Troya, encargó a Mentor la educación de su hijo Telémaco.

Mentoring es una relación flexible entre mentor y su pupilo para asesorarle, formarle, transmitirle conocimientos y capacitarlo para y en su puesto de trabajo. A veces se considera una técnica de formación continuada, a veces una ayuda profesional o una asesoría técnica. En realidad es una técnica de transmisión de los conocimientos adquiridos a lo largo de una vida o experiencia profesional.

El mentor debe ser una persona especializada, muy conocedora de la teoría y práctica de aquello que transmite, pero no se identifica con su pu-



pilo. En realidad, no tienen ni que trabajar, ni tomar decisiones juntos, ni repartir la responsabilidad.

La empresa es el mejor campo de cultivo del mentoring (de hecho el mentor suele pertenecer a la organización) y el desarrollo de la carrera o actividad profesional del pupilo, su contenido más común.

El coach no enseña, no pertenece a la organización, no es modelo de comportamiento a seguir, no es consejero, ni apoya, ni dirige, ni recomienda, ni actúa junto al coachee.

2. La **consultoría** (y la asesoría) consiste en ayudar a una persona o a una organización a dar soluciones a un problema, o a mejorar la situación actual a través del diagnóstico de aquello que hay que mejorar o solucionar, implantando acciones resolutivas.

La consultoría se desarrolla a través de su propio proceso (diagnóstico-determinar-implantar-documentar-cerrar) El consultor ha de ser una persona experta en la cuestión, a él le corresponde detectar y determinar fallos, indicar las soluciones, fijar las acciones a llevar a cabo y, en muchas ocasiones, incluso implantarlas.

El consultor es un asesor que actúa en un campo determinado (jurídico, económico, financiero, médico, social...) y no se extralimita a otras funciones. No asume obligaciones en la ejecución, pero sí tiene una responsabilidad profesional sobre los criterios expuestos. Una vez concluido su trabajo, concluye la relación con el cliente.

Si la consultoría destaca por alguna actitud, sería la naturaleza analítica, ya que del análisis se obtiene la recomendación.

El Instituto of Management Consultants considera que la consultoría es un servicio prestado por personas independientes y cualificadas en el diagnóstico, investigación y solución de problemas técnicos, que recomiendan las medidas apropiadas y prestan asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.

El coach claramente no es un consultor que establezca las pautas de lo que ha de hacerse en cada caso. Justo lo contrario. Sin embargo, a veces se incurre en la tentación de pedir consejo al coach, de solicitarle asesoría sobre temas puntuales. Es preciso separar ambas funciones y tener muy claro que se es coach o se es consultor, pero no se puede ser las dos cosas al mismo tiempo.

3. El concepto de **tutoría** está muy ligado a los procesos formativos y académicos. El tutor es la persona que acompaña a un estudiante en su

proceso de aprendizaje orientándole sobre todos los aspectos educativos que puede influir en la mejora de sus resultados. En la realización de la tutoría se intercambia información, se analizan problemas, se recomiendan soluciones y con frecuencia se evalúan actitudes y aptitudes. La tutoría es siempre una actividad complementaria ligada a un proceso principal, con frecuencia regulada y estructurada, centrada en la obtención de unos resultados que el propio sistema ha definido previamente.

Transferidos estos conceptos al mundo de la empresa, el coaching ejecutivo parece más cercano al mentoring y a la formación que otras figuras afines. Claramente, el coach no es un tutor. Ni sus objetivos coinciden, ni tampoco su contenido, su técnica o su entorno. Algunos coaches caen en la tentación de asumir también este rol, pero no es aceptable en ningún caso.

4. En el siglo XIII se crearon en Alemania los Centros para la Formación de los Oficios y pronto se extendieron por Europa. Su cometido fue formar a trabajadores para convertirlos en profesionales de tal o cual actividad. La empresa no va a incorporar la **formación** de sus personas como una estrategia de negocio hasta después de la Segunda Guerra Mundial. Con muchas críticas y una historia llena de éxitos y fracasos, Maastricht va a proclamar que la formación es la mejor herramienta para asegurar el incremento de la competitividad de las empresas y que no hay futuro si las organizaciones no forman a sus personas.

Inmaculada Martín Rojo define la formación en las empresas como el esfuerzo sistemático y planificado por desarrollar el conocimiento, la técnica y las actitudes de una persona a través de la experiencia, con el fin de capacitarlo para que pueda realizar correctamente su actividad.

Formación y coaching son conceptos muy distintos. El coach no es un formador, ni el coaching un plan de formación. El único punto en que coinciden ambos procesos es que los dos son medios de desarrollo de personas y que los programas de desarrollo podrán combinar acciones de formación con procesos de coaching.

5. Entre las políticas que las organizaciones aplican para gestionar las relaciones internas y, concretamente las del jefe con sus colaboradores, hay que encuadrar al **feedback** (o proceso de retroalimentación) en virtud del cual el profesional se reúne con su superior para analizar su rendimiento, destacándose los logros y las áreas de mejora. A veces tiene un carácter de evaluación, a veces se realiza como fase del proceso de desarrollo, o simplemente para comentar las actitudes ante el trabajo y los resultados obtenidos.

Los objetivos del feedback los concreta Manuel Girardier: *alimenta la comunicación con los colaboradores, reduce el tiempo de formación, fomenta la productividad, orienta a los miembros del equipo, potencia la delegación de responsabilidades y aumenta la credibilidad ante los colaboradores*. Como puede apreciarse, feedback y coaching son muy diferentes en cuanto a concepto, misión, ejecución y contenido.

6. La **evaluación** de los colaboradores se lleva a cabo a través de la entrevista de evaluación que es aquella que se mantiene con el superior, jefe de departamento o jefe de personal y que tiene por objeto analizar el trabajo y resultados obtenidos para establecer los ajustes retributivos apropiados.

Con frecuencia, las sesiones de feedback derivan hacia entrevistas de evaluación, pero nunca toma esta dirección el proceso de coaching.

La evaluación del desempeño es política muy concreta y tradicional de la gestión de Recursos Humanos que precisa técnicas definidas y expertas.

Uno de los aspectos más destacados del coaching, hay que dejarlo muy claro al comienzo, es que no es una táctica encubierta de evaluación. El coach no deberá evaluar nunca. Si se produce una evaluación (sea cual fuese) el coaching quedaría desnaturalizado, sin valor. Este principio debe estar grabado en la mente de todos los coaches.

7. Sigmund Freud desarrolló a finales del siglo XIX su teoría de la “fuerza del subconsciente” en virtud de la cual todos los comportamientos humanos están influidos por la proyección del subconsciente. Nace el **psicoanálisis** que se desarrolla científica y socialmente.

Desde la perspectiva científica Michael Sinason explora la teoría de la “Cohabitación Interna” (los dos Yo). Los conductistas (especialmente Dewey, Tolman y Skinner) analizan el psicoanálisis como un proceso de aprendizaje en el que existen interacciones recíprocas influenciadas por las energías y las emociones. Para la Psicología Humanista (Allport, Piaget o Blansford) el psicoanálisis estudia, investiga y describe el alma humana.

Desde la perspectiva social, el psicoanálisis germinó en la sociedad americana de los años 60 y en una sociedad ávida por la novedad que representaba el poder de la mente. El diván del psicoanálisis fue todo un símbolo de la época.

En su visión más común, el psicoanálisis es un método de investigación que consiste en evidenciar el poder del subconsciente, se basa en asociaciones libres de cada persona y en su interpretación técnica por parte del psicoanalista.

Nada más lejos para un coach que sentirse y actuar como un psicoanalista. Sí es verdad que una parte del coaching tiene fundamentos psicológicos, pero no es cierto que psicoanálisis y coaching puedan confundirse o relacionarse. El coaching no es un método de percepción del subconsciente, ni un tratamiento para estados patológicos, tampoco es una técnica psicológica para las relaciones interpersonales.

8. Finalmente el coaching no puede confundirse con una **terapia psiquiátrica**. La terapia tiene su origen en un trastorno y su finalidad es curar ese trastorno. Bajo ningún concepto se desenvuelve en los entornos del desarrollo personal o del autodesarrollo. Cada vez con más frecuencia surgen problemas de personalidad que pueden representar una patología. El coach nunca debe intentar abordarla, no es un psiquiatra experto autorizado para ello.

El comportamiento ético del coach obliga a detectar estos estados patológicos y a aconsejar una terapia adecuada. Dependiendo de la gravedad de la situación planteada se puede incluso prever la posibilidad de dar prioridad a la solución del trastorno y suspender el proceso de coaching. El coach terapeuta (tanto desde la psicología como de la psiquiatría) es absolutamente desaconsejable. Existen claras incompatibilidades para ejercer ambas funciones.

## LAS DOS GRANDES TIPOLOGÍAS

*Fernando Bayón Mariné*

### **Del *life coaching* y del coaching ejecutivo**

El devenir que en las últimas décadas ha tenido el coaching permite plantear criterios imposibles sin las experiencias y cambios que su propia evolución determina:

- El coaching es aplicable a campos muy variados de los comportamientos humanos.
- El coaching es útil para el desarrollo de la persona aplicado a sus cuatro áreas de actividad: personal, humana, social y laboral.
- En la práctica es casi imposible que estos aspectos aparezcan independientemente, en estado puro. La realidad muestra sus constantes relaciones, dependencias y presiones. Sin embargo, siempre habrá

un elemento con mayor peso que defina el modelo o tipo de coaching que debe aplicarse.

- Aceptando que hay que adaptar el modelo de coaching a las necesidades del cliente, más que a sus deseos, hay que admitir que ante la variedad de actividades, circunstancias y personalidades, deberán desarrollarse variedad de modelos, estilos o tipologías de coaching.

Ante este “mapa” se puede diferenciar dos grandes tipologías de coaching:

1. De un lado, el coaching que se refiere al desarrollo del hombre como ser vital y, por lo tanto, afecta a sus esferas personal, humana y social. Es el *life coaching* o coaching personal.
2. De otro lado, el coaching que tiene por finalidad el desarrollo profesional del cliente y que se incluye a su esfera laboral. Es el *professional coaching* o coaching profesional, –o ejecutivo–.

Son dos tipologías claramente diferenciadas en la teoría y con frecuencia de difícilísima separación en la práctica. Tan fácil como comprender en qué medida las cuestiones profesionales condicionan o están condicionadas por la vida personal o viceversa.



Si el *life coaching* tiene mayor carga psicológica, el coaching profesional contiene más de estrategia, management o relaciones profesionales. De igual manera, el *life coaching* parece tener un círculo más cerrado en torno a la persona, mientras que el coaching profesional tiene una esfera profesional relacional más abierta y compleja.

Ahora bien, el coaching profesional es susceptible de algunas clasificaciones:

- El coaching referido a los profesionales que no pertenecen a una organización (profesionales liberales, por ejemplo abogados, artistas, etc.) pero que deciden un desarrollo respecto a su carrera profesional, recibe el nombre común de **coaching profesional**.
- El coaching referido a ejecutivos y directivos que trabajan en empresas es un **coaching ejecutivo** (en la práctica la terminología de coaching profesional o ejecutivo tienden a unirse identificándose en esta última categoría).

- El coaching que se realiza a los primeros niveles de las organizaciones, es decir, a la alta dirección, puede denominarse **coaching estratégico**.
- Aquel otro que se realiza en aplicación de una política de empresa y que afecta a todos los ejecutivos y directivos de ciertos niveles y de forma transversal, se denomina **coaching organizacional**.

El *life coaching* es siempre un proceso individualizado, sin embargo, el coaching profesional puede representar la modalidad individual o de equipo (o grupo). En este último supuesto, se aplica el proceso a todos los miembros del equipo conjunta y simultáneamente (véase capítulo 7).

