

## PRÓLOGO

La práctica del coaching ejecutivo se ha desarrollado en España en los últimos diez años, alcanzando sus momentos más interesantes a partir de 2008. Cuando en las últimas décadas del xx, se consideraba en Estados Unidos, Gran Bretaña y Centro Europa como una oportunidad excelente para mejorar, personal o profesionalmente, en el resto de los países y por supuesto en España, se pensaba que los directivos o profesionales que llevaban a cabo un proceso de coaching ejecutivo eran personas extrañas que necesitaban estímulos ajenos para realizar el trabajo de todos los días. En todo caso se las veía como *raras avis*. Es verdad que con anterioridad al año 2000 eran poquísimas las experiencias que se habían realizado y es también un hecho incuestionable la escasa formación técnica de los que por aquel entonces se denominaban “coach”.

El coaching ejecutivo emerge desde el coaching deportivo aplicando a los entornos organizacionales técnicas y métodos que se han contrastado con éxitos reconocidos en ambientes competitivos. Una tercera vía surgiría inmediatamente en relación al desarrollo del hombre como individuo social. Sería el *life coaching*, también heredero de otras prácticas relacionadas con la psicoterapia.

Tras la evolución lógica, en la que son protagonistas tanto la ciencia, como la experiencia, el coaching ejecutivo se considera hoy que es una técnica científica que permite acompañar los procesos de mejora, sean individuales o grupales, estableciendo unos objetivos que se deberán obtener a través de un plan de acción fijado. El coach actúa como acompañante, entrenador o facilitador de esos procesos de mejora, pero nunca como asesor, amigo, consultor, terapeuta, mentor o formador.

Para llevar a cabo procesos de coaching ejecutivo con las garantías profesionales adecuadas, el coach debe actuar en tres esferas diferentes: el sistema, el rol y la persona. El sistema permite ser consciente de que el

cliente se encuentra inmerso en una cultura organizativa que a menudo le institucionaliza y para poder manejarse en ella, debe entenderla con perspectiva. Esta realidad no se puede olvidar, quien no la acepta incurre en un riesgo tal que le puede conducir a que la persona se quede atrapada en funcionamientos destructivos que tienen que ver con dicha cultura, evitando el cambio o la innovación. Mala situación para los directivos y ejecutivos.

El rol se refiere al papel que cada profesional desempeña dentro de la organización. Las personas desarrollan su vida en cuatro grandes escenarios: el personal que les conduce a su yo; el humano que les lleva a la familia o grupo primario; el social que se manifiesta a través de su estatus y el profesional que se concreta en la empresa en la que trabaja y en el puesto que desempeña.

Así como el puesto de trabajo es siempre temporal, la actividad profesional es, lógicamente, permanente a lo largo de su vida activa, lo que quiere decir que es prácticamente seguro que en su trabajo desempeñe más de un puesto y por lo tanto más de un rol. A cada rol se le asignan objetivos, comportamientos, relaciones, competencias, capacidades, técnicas, habilidades y compromisos diferentes. En cada una de estas facetas la persona ha de interpretar su rol, y es una realidad a la que se enfrentará todos los días. Además debe de pensar en cuáles son las emociones adecuadas para el buen desempeño de ese rol.

El tercer escenario se refiere a la persona y en concreto a su personalidad, sus creencias, sus valores, su forma de ser y de pensar y las diferentes maneras de actuar ante las variadas situaciones de la vida. No se puede desvincular la persona, como tal, de la función profesional, como no se puede desvincular su carácter con el modelo de comportamiento exigido en su puesto de trabajo.

Todo lo expuesto requiere un análisis interior y previo por parte del coach, para que compruebe su capacidad para realizar un proceso profesional de coaching. En este sentido se debe mantener que para llevar a cabo el coaching ejecutivo se requieren cuatro fundamentos de tal suerte que la ausencia de uno de ellos pondría en duda la validez del proceso. En primer lugar los conocimientos profundos sobre management y organización empresarial. Las personas que no entiendan el funcionamiento de las organizaciones, difícilmente pueden ser coaches ejecutivos. El coa-

ching ejecutivo se desarrolla siempre en un entorno empresarial. Si no se empatiza con el entorno no se puede actuar en él.

En segundo lugar, el coach debe conocer y dominar las técnicas de la dirección. Su experiencia en la gestión empresarial será una garantía al respecto. Acompañar al cliente en los procesos de mejora en sus tareas profesionales no quiere decir convertirse en asesor del cliente o en hacer suyos los retos de este. Todo lo contrario. El coach servirá de pantalla de proyección para que el coachee se vea reflejado y decida en consecuencia.

El tercer aspecto se refiere a los conocimientos de psicología que el coach debe tener. No se puede olvidar que está tratando con los aspectos más íntimos de la persona y por ello los más delicados. Los coaches que no se preocupan por esta cuestión, realizarán un trabajo incompleto descuidando las variables que, a la postre, darán mayor valor al proceso.

Finalmente es absolutamente imprescindible que se dominen las técnicas y las herramientas propias del coaching. Su dominio es tanto teórico como práctico. No es suficiente con haber adquirido el conocimiento en los cursos especializados, hay que ponerlos en práctica y tener una especial sensibilidad para saber con quién y en qué momento se debe utilizar un modelo o una herramienta.

El libro que a continuación se presenta es especialmente oportuno. Los mitos, las fábulas, las metáforas y los relatos son frecuentemente usados por el coach para hacer ver y comprender al cliente determinadas problemáticas. Un recurso que también requiere técnica y experiencia.

*50 Historias de coaching* es una recopilación completa de los aspectos más frecuentes que se plantean en el coaching ejecutivo. Utiliza en todos los casos la misma metodología, exponiendo primero la metáfora o el relato, pasando a continuación a analizar su aplicación a los procesos de coaching, para terminar con algunas recomendaciones muy útiles y aplicadas. La obra viene a completar la bibliografía española, que en los últimos años ha resultado, afortunadamente, más prolija, científica y reconocida.

Fernando Bayón Mariné, nombre conocido y respetado, cuenta con veinticinco publicaciones en el mercado. Esta es su tercera obra dedicada al coaching ejecutivo. Sus anteriores publicaciones en colaboración con otros autores son: *Realmente Coaching* y *Coaching Hoy*, ésta última, publicada también por esta editorial. Su capacidad científica demostrada

desde su cátedra y su experiencia como coach avalada por más de un centenar de procesos a ejecutivos y directivos de toda tipología, garantizan la profundidad de los contenidos y la aplicabilidad de los mismos, amén de un lenguaje fácil y comprensible. Un nuevo texto de referencia y de recomendable lectura para todos los coaches y para todos los que desean iniciarse en este arte.

Es esta ocasión está acompañado por Cristina de los Ángeles Perrucci, que desde Argentina ha aportado su visión y su método. Su larga experiencia como docente y como coach, así como su formación en psicología enriquecen el libro con la mirada de planteamientos abiertos y diversos. Fue Premio Internacional Co-Crear 2006 y es, también, autora de varios libros sobre la materia, *Re-pensar las psicoterapias* y *Lo mejor está en tí*.

En *50 Historias de coaching*, todas las historias son independientes. Tiene la ventaja de que se pueden leer por separado, pues en cada historia comienza y termina un caso concreto. Disfrutemos ahora de la obra, con la lectura de alguna de estas historias.

MANUEL SEIJO

Presidente de la Asociación Española de Coaching y Consultoría de Procesos  
(AECOP)

Presidente de la Federación Ibero-Americana de Coaching Ejecutivo  
(FIACE)