

‘Coaching’



Fernando Bayón
Catedrático de Organización de la Escuela Universitaria
de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid

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 solo. 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 vencer 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 este 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 este recorrido lo emprende uno solo, y en su soledad gestiona sus energías, emociones, sentimientos, creencias y decisiones. Sin embargo, 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.

Analizando esta 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.
- La aplicación del *coaching* en la esfera personal y/o profesional corresponde a dos grandes tipologías: *life coaching* o *executive coaching*.
- Liberar el talento y el potencial, puede considerarse que integra el elemento material del *coaching*.
- La última expresión de la definición utilizada se refiere a maximizar la efectividad de las actividades. 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 *coaching*.

El coach

Superados los tradicionales tópicos que se refieren a *coach* como el anglicismo que define al tutor, entrenador, persona que ayuda al emprendedor, maestro, *manager*, compañero en el esfuerzo o conductor; el *coach* es uno de los protagonistas principales del proceso de *coaching*, que representa su cara más profesional y técnica y en quien recae la responsabilidad de plantear el desarrollo personal y profesional del *coachee*, de acompañarle en la determinación de sus objetivos y en el cumplimiento de su plan de acción.

Para muchos autores la leyenda tiene tanto peso como la Historia. Así, consideran que han existido tres grandes *coaches* a lo largo de los siglos. Aristóteles (que lo fuera de Alejandro), Tomás Moro y Sigmund Freud. Otros autores añaden a esta breve lista a Cicerón, Maquiavelo, Montesquieu y Robert Schuman, completando así la pléyade de los grandes *coaches* de la Historia.

En épocas más recientes los nombres más emblemáticos de los *supercoaches* se identifican con el mundo de los deportes en Estados Unidos.

Quizá el primer lugar sea para Don Shula, quien en 1972 realizara con los Dolphins de Miami el año perfecto, o Phil Jackson, conocido como el “Maestro Zen”, que primero con los Chicago Bulls y luego con Los Ángeles Lakers obtuvo 10 anillos de las 15 finales en las que compitió, aunque resulte igual de conocido por ser el *coach* de Michel Jordan. También en este pódium tiene un sitio Paul Bryant, apodado “el observador” y creador de la metodología de los cinco pasos: recoger datos, procurar la retroinformación, preguntar, informar e instruir y reconocer.

No se pueden olvidar otros nombres como Tom Lancy, “el Revolucionario”, desde los Vaqueros de Dallas, o Pat Riley, “el que Sabe renunciar” o Tomy Lasorda, “la Constancia” (en el mundo del beisbol) cuya vida fue llevada a la gran pantalla en una inolvidable película interpretada por Al Pacino y Michelle Pfeiffer.

Primera promoción del curso “Técnicas de Coaching Ejecutivo”

Dentro de su amplia oferta formativa, la AEC apuesta por dotar a los directivos y líderes de equipo de los conocimientos y destrezas necesarios para poder liderar, comunicarse y gestionar con éxito sus organizaciones. Por este motivo, “Técnicas de Coaching Ejecutivo” es uno de los nuevos cursos que nuestro centro de formación ha puesto en marcha.

Este programa formativo, de 80 horas de duración, está avalado por la Asociación Española de Coaching y Consultoría de Procesos (AECOP) y por el European Mentoring and Coaching Council (EMCC), que han homologado sus contenidos como formación específica suficiente para la certificación de los participantes, en su momento, como *Coaches* Profesionales.

Junto a estas líneas, vemos la imagen de los alumnos correspondientes a la primera edición del curso.



Otra película mediática sería *Coach Carter*, dirigida por Thomas Carter e interpretada por Samuel L. Jackson, que en 1999 entrenando al equipo de baloncesto de Richmond, consiguió triunfos sonoros y sólidos, pero cerró la cancha y dejó a los jugadores sin partidos por sus bajos rendimientos académicos.

En el entorno empresarial destacan muchos *coaches* norteamericanos que han creado o desarrollado los diversos modelos del *coaching* organizacional. Junto a los míticos Ken Blanchard y Chris Argyris, habría que citar a Jerry Griley, Natharuc Boughhan, Matti Alahuhta y, sobre todo, Marshall Goldsmith, quienes se esforzaron por encontrar un camino profesional y excelente en el desarrollo de los *coachees*.

En Latinoamérica, y al margen de los grandes maestros teórico-técnicos ya citados en este artículo, sobresalen *coaches* empresariales de éxito como Alex Marcel, famoso *coach* de directivos de multinacionales, Raúl Barreda, de gran éxito en México o Cecilia Bolocco, de agitada vida personal y profesional. Quizás la figura más representativa sea el

argentino, domiciliado actualmente en Colorado, Fredy Kofman, heredero de la mejor tradición científica y técnica del *coaching*.

En Europa aparecen tres vertientes muy definidas en el *coaching* ejecutivo. De un lado la tendencia humanista, de otro la relacionada con la visión estratégica hacia los resultados y la necesidad de encontrar soluciones concretas a los problemas. Se enfrentan la corriente centroeuropea, con la inclinación anglófila personal y profesional y la orientación sistémica sin que ninguna de las tres obtenga un claro triunfo. Nombres británicos como Peter Senge, o Christian Worth son tan representativos como Alexandre Gomeski en Rusia, Alain Cardon en Francia o Laura Guinterelli y Mike Piazza en Italia.

Finalmente, cabe referenciar a los grandes *coaches* japoneses como Yataka Ikeuchi, Takesht Okada, Shinichiro Saman y, por encima de todos, Mikiyasu Tanaka.

En España, los nombres más representativos del *coaching* ejecutivo han surgido en los últimos años. En algunos

casos responden más a una visión teórico-científica que a una posición empresarial y estratégica. Sin embargo, no se puede considerar que el *coaching* ejecutivo esté al margen de la estrategia de la empresa o de la realidad cotidiana del puesto de trabajo, es un error en el que se incurre con frecuencia y que debe subsanarse urgentemente.

La actividad profesional del *coach* culmina cuando realiza el proceso. En cada proceso el *coach* actúa de una manera diferente, adaptándose a las necesidades que detecta, en dependencia directa de su relación con el *coachee*. No obstante esta realidad, cabría observar tendencias más o menos generalizadas en los comportamientos culturales de los *coaches*. En Estados Unidos, el *coach* tiene una visión muy orientada a resultados, contrastando con la visión del Humanismo europeo que se basa en el potencial humano y en la utilidad práctica. En Sudamérica sobresale el pseudo-psicoanálisis (el ser) y la gestión de las energías del *coachee*, y Japón parece más enfocado hacia la reestructuración de la personalidad orientada a mejorar la prestación del hombre.

Entrevista a Manuel Seijo, Presidente de AECOP y profesor del Curso “Técnicas de Coaching Ejecutivo”

¿En qué puntos principales se basa el programa de este curso?

En las técnicas más importantes que desarrolla el *coaching*: la capacidad de escuchar, de empatizar, de entender al otro más allá de lo que dice, de poder hacerle preguntas que abran la mente, le lleven al cambio, a nuevos resultados, le generen lo que nosotros llamamos *insight*. Lógicamente, conlleva muchas otras técnicas pero éstas son las básicas.

¿Cuál es la metodología de entrenamiento que se sigue durante la formación?

Teórico-práctica. Se pretende que sea lo más práctica posible, el *coaching* se aprende realizándolo, no se aprende en un libro. El *coaching* es una relación profesional y emocional, y ésa hay que vivirla. Cuando uno está en el rol de *coach* está atento a lo que uno siente, escucha y ve, y eso genera emociones que inevitablemente hay que entender. Cuáles son mías, cuáles son de otros, etc.

¿De qué forma se trabaja con la personalidad del alumno y se le ayuda en su desarrollo?

Los propios ejercicios sirven de autoconocimiento, el *coach* debe aprender a reflexionar sobre sí mismo, a autoconocerse. En este caso, no se pretende realizar un *coaching* al alumno, sólo se pretende que aprenda las técnicas. Posteriormente, él mismo puede solicitar un *coaching* que le va a ayudar en su desarrollo.



¿Qué tres razones daría para recomendar este curso?

Lo primero es que nunca viene de más el conocimiento. Segundo, entramos en el mundo de comportamiento humano y los líderes del futuro serán aquellos que entiendan y gestionen el comportamiento humano en las organizaciones. Y tercero, el *coaching* es comunicación, es entender al otro y conocerse mejor uno mismo, que es lo que más falla en las relaciones humanas.

Tenemos que comunicarnos mejor, entender a la gente, ayudarles a pensar y a desarrollarse personal y profesionalmente.

Sea cual fuere la dirección, cada proceso es un reto para el *coach*. El *coach* se enfrenta irremediablemente a un enfoque profesional que le lleve a asumir su propia realidad basada en sus posibilidades.

No todas las personas tienen las cualidades necesarias para ser *coaches*. No todas las personas con las cualidades precisas han desarrollado las competencias adecuadas o gestionan adecuadamente dichas competencias. No todos los *coaches* que llevan a cabo procesos de *coaching* realizan las funciones imprescindibles para ello.

Coaching ejecutivo

El *coaching* ejecutivo es un proceso con una duración determinada que, a través

del auto-aprendizaje guiado, consigue cambios positivos en los comportamientos clave del profesional, potenciando las habilidades más destacadas del directivo mediante un plan de acción, con el fin de alcanzar unos objetivos muy concretos en un marco temporal definido, ligados con los objetivos que en ese instante se plantea la organización, en armonía con los valores, estrategia y necesidades de la compañía.

De forma acertada, Marshall Glodsmith apunta: “mi misión es ayudar a líderes de éxito a alcanzar cambios positivos en el comportamiento, medibles y mantenidos en el largo plazo que influyan de forma definida en los resultados del ejecutivo en su organización”.

David L. Dotlich y Peter C. Cairo también hacen hincapié en la importancia de que los cambios resultantes del proceso estén alineados con los objetivos de la empresa. Para ellos, *coaching* profesional es “un proceso que proporciona el auto-conocimiento, cuyo resultado es la motivación al cambio, así como la guía necesaria para que el cambio producido se oriente directamente con las necesidades de la organización”.

El objetivo principal del *coaching* ejecutivo es “mover” a un directivo desde el auto-aprendizaje a la mejora de habilidades y capacidades claves en su trabajo y que esta transformación se incorpore en el habitual modo de actuar del profesional al finalizar el proceso. ■

Entrevista a Miguel Udaondo, Vicepresidente Primero de la AEC y alumno del Curso “Técnicas de Coaching Ejecutivo”

¿Qué motivaciones llevan a un directivo a optar por esta formación?

Entiendo que una de las preocupaciones de cualquier directivo *senior*, al igual que las de cualquier persona que se considere madura, es transmitir su conocimiento, preparar el camino a las nuevas generaciones, dejar un legado y seguir ascendiendo y mejorando así su desarrollo personal. Esto puede conseguirse de una manera espontánea, pero si se dispone de metodología y de herramientas acreditadas por la práctica, el progreso es mucho más eficiente.

Y, además, a “los de calidad” que estamos en la “onda” del cambio y la mejora permanente esto “nos pone” de manera especial. En *coaching* estamos hablando de promover cambios de comportamiento en personas, equipos y organizaciones para alcanzar resultados concretos y tangibles.

¿De qué manera los conocimientos adquiridos le van a ayudar en su desempeño profesional?

De manera muy clara. En este momento, una parte muy importante de mi actividad se centra en asesorar a empresas y en dar cursos de posgrado. Para ambas cosas se requieren las cualidades del *coach* que se adquieren en este curso. Además, también hace falta experiencia, naturalmente, pero ése es uno de los requisitos de inscripción al curso. Es un curso para veteranos, lo cual es, indudablemente, uno de sus grandes atractivos.

¿Cuál ha sido la parte del programa que más le ha llamado la atención?

¡Tantas cosas! Realmente no conocía toda la variedad de posibilidades de actuación que contempla el *coaching*. A mí me han interesado particularmente el *coaching* ontológico y el de equipos para aplicarlo a equipos directivos.

Además de esto, dado mi interés por los temas de comunicación, me ha encantado todo lo que hemos aprendido sobre PNL que, como sabéis, son las siglas de Programación Neurolingüística.

¿Qué tres razones daría para recomendar este curso?

Me parece un curso imprescindible para los que yo llamo “veteranos inquietos”, que somos los que seguimos en permanente búsqueda del conocimiento y continuamos en contacto con profesionales y empresas.

Las tres razones que yo daría son: la primera, el excelente profesorado y el aval de AECOP y la EMCC, que son las principales asociaciones española y europea respectivamente de *coaching* ejecutivo.

La segunda son los alumnos: ha sido un lujo estar con un grupo de personas profesionales con la experiencia y el nivel que se requiere para ser admitido en este curso.

La tercera sería el precio. Dado lo que ofrece el curso y su excelente nivel de calidad, me parece el más interesante y competitivo de los que yo he visto en este momento en el mercado.

