

Arte y Ciencia del Coaching

Su historia, filosofía y esencia

Leonardo E. Ravier

Arte y Ciencia del Coaching

Su historia, filosofía y esencia

EDITORIAL DUNKEN

Buenos Aires

2005

Ravier, Leo

Arte y ciencia del coaching. Su historia, filosofía y esencia
1a ed. - Buenos Aires: Dunken, 2005.

248 p. 23x16 cm.

ISBN 987-02-1198-4

1. Administración General 2. Coachig I. Título
CDD 658.4

Impreso por Editorial Dunken
Ayacucho 357 (C1025AAG) - Capital Federal
Tel/fax: 4954-7700 / 4954-7300
E-mail: info@dunken.com.ar
página web: www.dunken.com.ar

Hecho el depósito que prevé la ley 11. 723
Impreso en la Argentina
© 2005 Leonardo Esteban Ravier
ISBN 987-02-1198-4

Dedicatoria:

A la *adversidad*, y al espíritu que
Dios me ha puesto para superarla

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Osvaldo, mi padre, que con el ejemplo me ha demostrado durante toda su vida, que el hombre es capaz de conseguir todo aquello que se proponga, si sabe amar la *libertad* y vivir responsablemente según el dictado de su conciencia.

Agradezco a Silvia, mi madre, porque me entregó todo el amor suficiente para soportar el *vivir en libertad*, y hacerme responsable de mi propia vida bajo la seguridad del amor.

Agradezco a Julieta, mi esposa, por llenar mi *espíritu* de *pasión* por la vida profesional, ayudándome a entender que la *espontaneidad* le otorga un sabor especial a la vida, donde la *intuición* supera todo conocimiento sistemático y racional compartiendo este libro al mundo y devolviendo parte de esa sabiduría.

Agradezco a todos los *coaches* y amigos, que compartiendo sus pensamientos y experiencias personales conmigo me han *regalado* parte de sus vidas, permitiéndome manifestar este agradecimiento.

Gracias a todos por creer en el hombre, en la libertad, en el respeto y el amor incondicional por la sabiduría.

PRÓLOGO

La integración del *coaching*

Este libro es producto de una investigación sobre las bases fundamentales de mi profesión como coach. Tras haberme formado profesionalmente en esta disciplina comencé un autodescubrimiento personal y profesional que me ha motivado a escribir mis investigaciones para compartirlas con otros *coaches* y con aquellos interesados en adentrarse en esta apasionante y nueva profesión del siglo XXI que procura el desarrollo del potencial de los seres humanos *bajo las máximas de la libertad y respeto incondicional del hombre*.

Esta investigación fue motivada por lo que he llamado la “*crisis de identidad profesional del coach*”, que consiste en no saber qué somos y qué hacemos realmente. He notado con frecuencia que muchos *coaches* recién formados salen al mercado profesional con esta “*crisis de identidad*”, que en última instancia se transforma en un inconveniente a la hora de un desarrollo profesional óptimo a falta de bases fundamentales de la profesión que acrediten o justifiquen su existencia. Por tanto me resultaba necesario identificar esos *fundamentos* del *coaching* a favor de una profesión seria y sólida, reconociendo su *esencia fundamental en beneficio del desarrollo de la conciencia humana*.

Teniendo en cuenta que la *identidad* de una persona se forja a través de su historia, he pretendido investigar sobre la *historia del coaching* para alimentar nuestra identidad como *coaches* y superar así las *crisis de identidad profesional*. En el transcurso de mi investigación he percibido que la historia del *coaching* no estaba clara ni accesible, ni aún para quienes aparecen en el mercado como “*padres de la criatura*”. Me encontré con infinidad de definiciones de *coaching* (bastante dispares como para aclarar su identidad), encontré varios supuestos “padres” del *coaching* de diferentes épocas y disciplinas (algunos

ya fallecidos hace muchos años y otros aún vivos), y varios caminos históricos que me llevaron a distintos países y fuentes originarias de la profesión. Esto en lugar de aclarar, parecía oscurecer aún más nuestra identidad y *nuestra profesión*. Frente a esta realidad decidí abandonar la investigación debido a “falta de información” que me permitiera elaborar una teoría de la esencia del coaching a través de su historia.

Sin embargo, si bien la investigación quedó “paralizada”, mi incertidumbre al respecto seguía latente. Pronto descubrí que la información que me faltaba no debía buscarla sino “crearla”. Por tanto retomé la investigación analizando todas las fuentes supuestamente dispares del *coaching*. Así llegué a distinguir distintas *líneas de coaching* que surgen en distintos países, bajo distintos fundamentos, y movidos por diferentes personas a través de la historia. Todo esto me ha movido a reconocer, no las diferencias sino las similitudes y la existencia de un “*nexo común*” entre unas líneas y otras. Ellas se transforman, según el análisis de mi investigación, en la esencia misma del coaching.

La historia del *coaching* en todas sus formas debe caminar hacia la *integración de la profesión* bajo una conciencia de unidad, que en definitiva es la que otorga la esencia y fundamentos de la profesión. Para llegar a la conciencia de unidad es necesario eliminar toda frontera divisoria entre unas y otras, y ver la realidad del *coaching* como un movimiento mundial que nace bajo la creación consciente o inconsciente de personas que valoran el potencial del ser humano y su desarrollo como fuente esencial de sus almas.

Soy consciente que este libro no presenta la historia definitiva del coaching sino más bien un punto de vista histórico particular sobre mi profesión como *coach*. Por consiguiente no pretendo cerrar la investigación de la esencia del coaching, sino por el contrario abrirla al conocimiento colectivo para su utilización como punto de partida para definir poco a poco con mayor exactitud lo que hoy yo llamo la “*historia, filosofía y esencia del coaching*”.

LEONARDO E. RAVIER
Madrid, 17/01/2005

INTRODUCCIÓN

Coaching, creador y criatura

He considerado que la historia del Coaching es el “eslabón perdido” de nuestra profesión. ¿Cuál es el origen del Coaching? ¿Sócrates, Platón y Aristóteles?, ¿Santo Tomás de Aquino?, ¿Filosofías Orientales?, ¿la filosofía existencialista, la psicología humanista?, ¿la ontología del lenguaje?, ¿el pensamiento sistémico?, ¿ideas de la nueva generación de “gurús” norteamericanos del siglo XXI?, o ¿producto de la llamada “conciencia colectiva” del desarrollo del potencial humano? En todas ellas existe la raíz del coaching, pero ninguna de ellas es *su* raíz, su origen con mayúsculas.

Probablemente si buscamos establecer una línea genealógica del coaching, nos daremos cuenta que no existe *una* raíz en el coaching. Todas las raíces, validas y a la vez cuestionables (según la visión de mundo del profesional), han dado por resultado este proceso de relaciones humanas que produce transformaciones en nuestra *hacer* y nuestro *ser*. Evidentemente el Coaching tiene un poco de todo lo mencionado y de otras fuentes que no he mencionado y que difícilmente puedan ser encasilladas en un tiempo y lugar específico. La razón de estas conclusiones es que la verdadera esencia del coaching se encuentra en el ser humano (de alguna manera la hemos “recibido”), y a su vez todos y cada uno de nosotros somos “creadores” de esta profesión. Me valgo de esta afirmación al reconocer que el coaching surge como una “necesidad humana” de facilitar los procesos de aprendizaje y de desarrollo del hombre para consigo mismo. Esta “necesidad humana”, que en la empresa se traduce en lo que hoy comenzamos a llamar la *humanización de la empresa* se ha manifestado en parte bajo una profesión llamada *coaching* que se alimenta del conocimiento científico e intuitivo del comportamiento humano. Esta es la razón principal por la que muchos

confunden al *coaching* con otras disciplinas como la *programación neurolingüística (PNL)*, el *análisis transaccional*, algunos tipos de *terapias*, el *pensamiento sistémico*, y prácticas varias de consultoría en empresas.

Por ello, para conocer la propia esencia del *coaching* debemos definir la “genealogía” de nuestra profesión. Muchos consideran que el *coaching* surgió de algunos de los “gurús” autodenominados padre de la criatura y que luego, con el correr de los años y del oportunismo, se desarrolló bajo diferentes movimientos en distintos lugares del globo. Esta teoría no es coherente con la realidad. Un estudio medianamente serio sobre sus orígenes nos enfrentará a una realidad muy distinta. El *coaching* como profesión *nueva* del siglo XXI y en constante crecimiento, es más un *producto* de una conjunción de “*ideas coincidentes*” respecto del comportamiento humano que la originalidad de un “gurú” personal o empresarial. A lo largo de este libro definiremos los orígenes y relaciones de las “*ideas coincidentes*” que han hecho en gran medida que el *coaching* sea lo que es hoy. Veremos de esta manera que el *coaching* en gran medida forma parte de un devenir en la historia de la humanidad que sintetiza en una *nueva metodología* como fundamento de aprendizaje y de desarrollo de cualquier individuo u organización.



Gráfico 1

Lo que hoy llamamos *coaching* es producto de una relación que se produce al menos entre dos personas donde se aplican metodologías *devenidas* de la *historia del conocimiento científico e intuitivo de la humanidad* y la realidad individual. Desde esta perspectiva podemos entender que el coaching “*nos fue dado*” en el devenir de la historia de la misma manera que lo “*creamos*” todos los días entre coaches y clientes, aportando nuestra experiencia personal, desde un presente continuo hacia la proyección de un futuro deseado.

El peligro de definir el origen del *coaching*, radica en encasillar la profesión en teorías pasadas que imposibilitan el proceso de coaching, determinando su muerte tarde o temprano. El origen del coaching es el propio devenir de la interacción de la historia del hombre y la historia personal de quienes participan en el proceso de coaching. Al definir o determinar la “historia” del coaching en lugar de darle nacimiento estaríamos anclando su esencia a lo que en su momento “pasado” se ha desarrollado. Mataríamos la esencia misma del coaching, la historia del coaching es un “*devenir de historias interconectadas*”, y a su vez es la esencia o corazón del mismo.

Por esta razón puedo decir que el coaching no es Sócrates, ni se resume en el arte de la mayéutica (de hecho Sócrates no desarrollaba procesos de coaching con sus “discípulos”¹), el coaching no es ontológico, ni se resume en la ontología del lenguaje (la construcción de la realidad a partir del lenguaje es una más de las tantas posturas filosóficas que el hombre puede asumir como propias²), el coaching no es filosofía oriental (ni siquiera debe ser necesariamente filosofía, aunque puede llegar a

¹ A los hechos me remito, en teoría se ha pretendido enseñar que el coaching puede reducirse al arte de la mayéutica practicada y enseñada por Sócrates. La teoría del “Arte de la Partera” tal como Sócrates la denominaba pareciera coincidir con la filosofía del coaching, sin embargo cuando lees los diálogos socráticos (en cualquiera de sus períodos) podrás percibir que resulta muy difícil relacionarlo con la *práctica del coaching*. Sócrates dirige sus diálogos, y muchas veces los guía un preconcepto establecido en su mente... Sócrates pareciera saber donde terminarían sus diálogos. Sócrates, en definitiva, pareciera querer demostrar algo en todos sus diálogos y esto implica una “idea preconcebida” en su pensamiento.

² La postura del Coaching Ontológico es reduccionista, en el sentido que determina sus procesos desde *un punto de vista filosófico* (una idea de la “realidad” y de su relación con el “lenguaje”), que incluso suele contradecirse a sí misma.

serlo³), no es psicología (ni pretende considerarse ciencia si en ella no se concibe o da lugar al arte y a la validez de la intuición u otros tipos de conocimientos no racionales). El coaching no es nuevo ni antiguo... el coaching es *hoy* lo que sucede cuando la historia del hombre y tu historia personal se juntan para potenciar y desarrollar las capacidades o potenciales personales, profesionales o empresariales.

Solemos necesitar el establecer un origen, un comienzo de todos los fenómenos que nos acontecen. Es este afán “humano” el que mata antes de nacer, cuando buscamos “historia” en lugar de “esencia”. Se mata la esencia del coaching cuando pretendemos reducir su existencia a una forma de ver el mundo, en un momento determinado bajo unas concepciones particulares.

Todo esto nos acerca a una profesión que no nació en un momento, ni lugar, ni por una persona determinada. Podríamos decir que el coaching nació por el impulso de crecimiento y desarrollo que Dios puso en el hombre, así como la confluencia de distintas disciplinas filosóficas y psicológicas a lo largo de la historia del pensamiento humano. El Coaching nace día a día, su nacimiento e historia es la misma cosa. La clave principal para entender todo lo que venimos diciendo, es reconocer al coaching como un proceso dentro del cual la filosofía, la ciencia, el arte, y la vida misma interactúa en al menos dos personas que sufren desde un punto de vista filosófico y cambian por la magia de la interacción. Cada proceso de coaching es un “nuevo mundo” construido por la mente del coachee (cliente) y potenciado por la interacción del Coach bajo un objetivo determinado.

Esta forma de entender el coaching me ha creado la necesidad de establecer pautas “genéricas” que contengan los principios esenciales del coaching entendiéndolo básicamente como un “proceso” que contribuye al desarrollo del potencial de los seres humanos.

³ La idea del Coaching como filosofía no necesariamente es compartida por todos los coaches y personas estudiosas del tema. El Coaching muchas veces cambia la “manera de ver”, “de ser” y de “hacer” de las personas, pero no es lo mismo decir que las personas contruyen una nueva forma de “ver el mundo” gracias al proceso de coaching, que relacionar las “consecuencias” con el “proceso” que de alguna manera las ha causado.

Buscando una definición

Uno de los últimos libro sobre coaching traducidos al español y editados en España, “*El Coaching*”, de François Caby, presenta una variedad de definiciones de coaching dejando al descubierto la falta de criterios a la hora de definir esta nueva profesión. Una realidad que cualquier *coach* en formación o profesional debe asumir para entenderse a así mismo en un entorno de suma confusión. Expongo aquí algunas definiciones de coaching que aparecen en el libro, intercalando algunas otras de profesionales del coaching de distintas partes del mundo. Las citas resultan verdaderamente esclarecedoras de la realidad y panorama profesional y coaching actual.

Y si el señor jefe de departamento está demasiado “agobiado” no pasa nada, la empresa lo remodela. A eso se le llama *coaching*...

Emmanuel Berretta, *Le Point*, 3 de octubre de 1998

Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo.

A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación.

Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas en nuestro caso a un supervisor y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo.

Lic. Jennifer Martínez

¿Coaching en qué consiste?

Es una de las aplicaciones concretas del psicoanálisis en la empresa. Se dirige de forma prioritaria a los directivos, que van a intentar superar sus inhibiciones para ganar eficacia con la ayuda de un analista.

Preguntas-respuestas, *Le Monde Économie*, 6 de julio de 1999

¿Qué es exactamente el coaching? En lugar de dar una respuesta teórica inexacta o parcial, nos limitaremos a decir en qué suele consistir: es una serie de entrevistas individuales entre una persona (sometida a coaching) que consulta a un tercero exterior (el coach) para tratar un problema profesional relacionado con la personalidad del primero.

François Delivré (coach), *La Jaune et la Rouge*, octubre de 1999

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, el trabajo...

John Whitmore, *La Vanguardia* el 13 de Mayo del 2002

El coaching, procedente de los Estados Unidos, donde el término *coach*, significa, en su origen, “entrenador deportivo”, sustituye en el universo profesional a los antiguos cursos de gestión, caídos en desuso.

***L'Entreprise en solo*, noviembre-diciembre de 1999**

Coaching es una palabra que no tiene verdadera definición. “Absurdo”, alega Cathy Joy, coach en Interaction Association de San Francisco. “Es un proceso bien definido. El coach tiene la función de ayudar a las personas a definir unos objetivos claros en un marco temporal determinado”. Esos objetivos se refieren tanto al cumplimiento de un proyecto profesional como a la resolución de un problema personal.

“Coaching: Diez ideas falsas”, *Management*, octubre de 1999

De forma genérica podemos definir el coaching como una serie de técnicas y procesos llevados a cabo por un profesional (coach) que ayudan a las personas a realizar mejor aquello que ya saben hacer, potenciando todas sus habilidades y descubriendo nuevas posibilidades, hemos de añadir también que la grandeza del coaching, estriba en que no es solo una técnica aplicada de una forma rígida en ciertas circunstancias, es por sí misma una ma-

nera de relacionarse con las personas, de dirigir, en definitiva es una manera de pensar y de ser que activa aspectos creativos que las personas desconocen disponer.

Coach & Cia

El coaching profesional es una relación profesional continuada que ayuda a que las personas produzcan resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones. A través de este proceso de coaching, los clientes ahondan en su aprendizaje, mejoran su desempeño y refuerzan su calidad de vida.

The international coach federation (ICF)

El coaching es un modelo que tiene la finalidad de desarrollar el potencial de las personas, de forma metódica estructurada y eficaz.

Eduardo Escribá Solano, *Comunicación Objetiva*

El coaching es el acompañamiento de personas o de equipos para el desarrollo de sus potenciales y de su habilidad en el marco de objetivos profesionales

Société Française de Coaching (Sociedad Francesa de Coaching SF Coach)

Para establecer una correcta definición de la profesión es necesario en primer lugar reconocer y aceptar la realidad actual del mismo. En segundo lugar indagar en su propia historia y esencia, reconociendo las *influencias* que la han constituido como tal. La definición de coaching que he establecido la encontraréis en la página 143, la misma es producto de parte de la investigación que he emprendido al escribir el libro que tiene en sus manos. Tras una investigación y análisis he elaborado como resultado una definición de coaching, que si bien no completa, la considero más cercana a una definición *absoluta*, y por tanto más cercana a la “verdad” en términos socráticos.

CIENCIA DEL COACHING

“La ciencia del coaching determinada por su línea genealógica, su desarrollo y consolidación en estilos o escuelas de coaching y sus implicaciones éticas, nos ayudan a comprender qué es realmente nuestra profesión”.

CAPÍTULO UNO

Genealogía del coaching

El conocimiento de la historia y filosofía del coaching es tan importante como su propia práctica profesional. Mucho se ha escrito acerca de qué es el coaching y cómo aplicarlo, sin embargo poco sabemos de sus orígenes y evolución. Actualmente en España, así como se ha visto y se ve en la mayoría de países donde se comienza a implementar dicha profesión, *co-existen varias líneas o teorías del coaching que caminan paralelas dentro de su propio desarrollo*. A pesar de no ser reconocido por la mayoría de los “discípulos coaches” que predicán dichas teorías, el hecho de que estas teorías caminen de forma *paralela*, no significa que sean “totalmente independientes”. Así como las paralelas se juntas en el infinito, las teorías de *coaching* se están alimentando mutuamente y por tanto desarrollando una nueva profesión que, a pasos agigantados, va tomando forma, protagonismo y consistencia.

Estas distintas teorías del coaching, que parecen tomar rumbos independientes dentro del desarrollo propio de la profesión, no difieren tanto en la práctica y en los resultados como en la explicación y teorización de sus propios fundamentos. La importancia del conocimiento y comprensión de los “fundamentos” propios del coaching radica en la conceptualización e interiorización de la misma en beneficio de una práctica consensuada, seria y responsable.

Es clave por tanto, conocer la historia “*tesoro perdido de la profesión*” y su filosofía “*un eslabón clave*” del que no muchos desean hablar⁴.

⁴ no olvidemos que a pesar de que el coaching no es una “moda pasajera”, no deja de ser “moda” hoy día, y por tanto fuente de negocio para muchos

Desde mi punto de vista personal puedo decir, sin temor a equivocarme, que el coaching se ha alimentado primeramente de la *filosofía práctica*⁵, tal como se la aplicaba en sus albores más tempranos, sus fundamentos están anclados en teorías tan conocidas como las planteadas por Sócrates, Platón y Aristóteles⁶; y olvidadas o “deformadas” en las aulas académicas, donde normalmente se ve a las mismas como puro intelectualismo desvinculado de toda posible aplicación práctica, más allá de la propia necesidad del “filósofo” de dar explicaciones a las cosas.

Por todo esto, Sócrates, Platón y Aristóteles, tienen mucho que decirnos respecto del coaching, y nosotros mucho que aprender de una de sus raíces principales.

La filosofía como fundamento del coaching

*“Beber de las reflexiones de clásicos tales como Sócrates, Platón o Aristóteles –por señalar tres referencias antropológicas fundamentales– que dedicaron gran parte de su tiempo a estudiar qué es el hombre, cómo piensa, qué le mueve..., es estar en mejores condiciones para dirigir personas”.*⁷

No es mi intención desarrollar todas las líneas filosóficas, ni teorizar sobre los distintos puntos de vista filosóficos del pensamiento

⁵ con “filosofía práctica” no me estoy refiriendo al movimiento reivindicativo de los años 80’ donde surge el movimiento de la *filosofía práctica*, sino más bien a la propia filosofía de *naturaleza* eminentemente práctica, tal como se la aplicaba en sus orígenes.

⁶ Existen muchas otras fuentes posteriores a los filósofos nombrados que han alimentado y alimentan la profesión del coaching, aunque Sócrates y Platón son aceptados como fuente de la metodología prácticamente en todas las líneas de coaching que han surgido. Según la línea o teoría de coaching el lector podrá leer que el coaching se fundamenta también en obras como las de George Bernard Shaw; filósofos como Martin Heidegger, Friedrich Nietzsche, Ernst Cassirer, Ludwig Wittgenstein, John Searle y Rafael Echeverría; físicos como Werner Heisenberg y Stephen Hawking; biólogos como Ernst Mayr y Humberto Maturana; antropólogos como Claude Lévi-Strauss, entre otros.

⁷ Alcaide Hernández, Francisco “*Coaching Directivo: Desarrollando el liderazgo*” Ed. Ariel, pág. 20

humano (como lo hacen los *asesores filosóficos* para aplicar la filosofía al terreno de la vida diaria o el trabajo), sino más bien reconocer el valor de la *filosofía práctica* como uno de los fundamentos básicos del coaching, en cuanto se ha demostrado que la *filosofía de vida* de una persona, o incluso de una empresa, es uno de los puntos pilares que determinan el desempeño y correcto desarrollo de los mismos.

En la *filosofía práctica* existe el “germen” o “chispa” que ha provocado, de alguna manera, que hoy día exista el coaching. En ella encontramos los primeros pasos de la construcción metodológica del coaching.

Lou Marinoff autor del bestseller internacional *Más Platón y menos Prozac*, profesor de Filosofía en el *City College de Nueva York* y presidente fundador de la *American Philosophical Practitioners Association* (APRA) ha reivindicado y demostrado la eficacia y razón esencial de la *filosofía práctica* y del *asesoramiento filosófico*.

“*Filosofía y práctica*”, dice Marinoff, “*son dos palabras que la mayor parte de la gente no suele relacionar*”, y continúa, “*lo cierto es que la filosofía siempre ha proporcionado herramientas que las personas pueden usar en la vida cotidiana*”.⁸

La filosofía en sus comienzos tenía funciones prácticas para la vida diaria, su evolución o involución, según como se lo mire, la han transformado en una disciplina académica (objeto de estudio en sí misma) sin aplicación práctica. De aquí la gran diferencia entre la *Filosofía Práctica*, que reivindica la esencia y funciones de la filosofía tal como se aplicaba en sus comienzos, y la *Filosofía Analítica*, como la describe el propio Marinoff, “*abstracta y autorreferencial, que dice muy poco o nada acerca del mundo*”.⁹

Gerd Achenbach, presidente de la *International Society for Philosophical Practice*, en Alemania, fue quien desarrolló el movimiento de la *Filosofía Práctica*, por los años ‘80, para luego en los ‘90, expandirse a los Estados Unidos y hoy día al resto del mundo.

⁸ Lou Marinoff, *Más Platón y menos Prozac*, Ediciones B, S.A., 2000, pág. 21

⁹ *Idem*

Tanto el *coaching* como la *filosofía práctica* tienen un doble fundamento, o bien, por un lado un “origen”, y por otro un “movimiento reivindicativo” que ha traído hasta nuestros días dos nuevas profesiones: El *Asesoramiento Filosófico* y el *Coaching*. El “origen”, tanto de una profesión como de la otra, esta en los comienzos de la filosofía como tal, y su “reivindicación” práctica surge en los años ‘80 desarrollándose hasta nuestros días, tema en el que profundizaremos a lo largo del todo el libro. Como bien afirmó North Whitehead¹⁰, la historia de la filosofía es “una serie de notas a pie de página a la obra de Platón”. Esta afirmación es válida para redescubrir los fundamentos metodológicos del coaching en Platón y su maestro Sócrates.

Si bien es cierto que ha habido filósofos anteriores a Platón (presocráticos) y muchos de ellos con aplicaciones prácticas para nuestros días, la terminología y métodos filosóficos que partiendo de Sócrates se han desarrollado, y hoy son utilizados por el coaching, determinan los orígenes fundamentales de nuestra profesión.

La diferencia sustancial entre un *Asesor Filosófico* y un *Coach*, radica en que el primero tiene todas sus herramientas y fundamentos en las distintas tradiciones filosóficas, y su asesoramiento esta vinculado a este conocimiento del filósofo, en cambio un *coach* reconoce que parte de sus fundamentos están en una de esas tradiciones filosóficas (la escuela Ateniense de Sócrates, Platón y Aristóteles), pero las mismas no determinan herramientas, ni son la única fuente de “sabiduría profesional”.

Veremos que hay otras fuentes filosóficas, psicológicas e incluso biológicas, de las que el coaching se alimenta para su profesión, lo que transforma al coaching en una disciplina *multi-fundacional*, donde los límites entre unas y otras se mezclan, transformándose en una *disciplina / profesión* particular y única. Lejos de una moda pasajera del management o de la psicología de autoayuda, el coaching rescita conceptos esenciales del desarrollo humano que han estado “dormidos” durante un largo período del conocimiento humano.

¹⁰ N. de T.: Alfred N. Whitehead fue también un importante matemático autor, junto a Bertrand Russell (1872-1970), de los *Principia Matemática*, obra que sentó las basas de la moderna concepción lógica.

De Sócrates a Platón y el método fundacional del coaching

Sócrates

Todo lo que se sabe de Sócrates (470-399 a. C.) lo conocemos gracias a los famosos diálogos de Platón. Por esto, muchos teóricos y estudiosos consideran que probablemente Platón haya utilizado la figura de Sócrates para transmitir sus ideas y enseñanzas. Fuere o no cierto, lo verdaderamente importante, en relación al conocimiento de los fundamentos del *coaching*, es reconocer y estudiar la metodología filosófica que Platón nos ha transmitido y que, confiando en su palabra comienza con las enseñanzas de Sócrates.

Hijo de un escultor, Sofronisco, y de una comadrona, Fenareta. Vivió prácticamente en la pobreza. Renunció al dinero por su propia voluntad para vivir una “*vida probada o examinada*”.¹¹ Su famosa frase “*una vida sin examen no merece ser vivida*” sintetiza su idea de que lo realmente importante es llevar una vida de calidad y el método para conseguirlo son las preguntas correctas.

El *método socrático* (técnica para adquirir conocimiento por medio de la conversación), esta plasmado en las obras de Platón (escritas en forma de diálogos), donde aparece Sócrates como protagonista preguntando a sus interlocutores, para que estos adquieran conocimiento y así llegar a la verdad de las cosas.

El método socrático es una forma de *dialéctica* (método para alcanzar la verdad, cuestionando los conceptos formados, transferidos o adquiridos).

El método práctico basado en el diálogo (*dialéctica*) consta de dos fases:

1. *Ironía*: A través de la ironía Sócrates lograba que su interlocutor reconociese su ignorancia a partir de la cual estaría preparado para la *búsqueda* de la Verdad.
2. *Mayéutica*: A través de la cual se *busca* la Verdad. La búsqueda consiste en un *progreso* en la exactitud de las definiciones elabora-

¹¹ Sócrates solía decir que, “una vida sin examen no merece ser vivida”

das. Mientras más correcta la definición más cerca de la Verdad (definición Universal) se encontrarían.

José María Fouce nos dice que “*La intención de Sócrates era netamente práctica: descubrir aquel conocimiento que sirviera para vivir. El conocimiento se busca como un medio para la acción. De modo que si conociéramos lo 'Bueno', no podríamos dejar de actuar conforme a él; la falta de virtud en nuestras acciones será identificada pues con la ignorancia, y la virtud con el saber*”.¹²

La idea básica de la filosofía Socrática que tiene gran correspondencia con el coaching, podemos leerla en una de sus citas: “*No existe el enseñar, sino sólo el aprender*”. El diálogo que sigue a continuación, entre Sócrates y Teeteto, expresa claramente esta hipótesis (*Teeteto, 150d*):

Sócrates: ¡Bien, inocente joven!, ¿no has oído que soy hijo de una animosa y venerable comadrona, Fenareta?

Teeteto: Sí lo he oído.

Sócrates: ¿Has oído también que ejerzo el mismo arte?

Teeteto: En absoluto

Sócrates: ¡Pues bien!, entérate, pero no vayas a denunciarme a los demás. Ignoran, camarada, que poseo ese arte, y por esa razón no dicen nada cuando hablan de mí. Al contrario, dicen que soy un extravagante y que pongo en un aprieto a la gente. ¿También has oído eso?

Teeteto: Sí.

Sócrates: ¿Te digo la causa?

Teeteto: Sí, dila. (...)

Sócrates: Mi arte de alumbrar comprende pues todas las funciones que cumplen las comadronas, pero difiere del suyo en que asiste a hombres y no a mujeres y en que provoca el parto en sus almas y no en sus cuerpos. (...)

¹² José María Fouce <http://www.webdianoia.com/presocrat/socrates.htm>

Por otra parte, tengo en común con las comadronas que soy estéril en materia de sabiduría, y el reproche que me han hecho a menudo de interrogar a los demás sin declararme sobre nada, porque no tengo en mí sabiduría alguna, es un reproche que no carece de verdad. (...)

Por ello, no soy nada sabio yo mismo ni puedo presentar ningún hallazgo de sabiduría al que mi alma haya dado vida. Pero todos aquellos que se apegan a mí, aunque algunos de ellos parezcan al principio completamente ignorantes, hacen maravillosos progresos durante su comercio conmigo (...), no sólo para su juicio, sino para el de los demás. Y resulta claro como el día que nunca han aprendido nada de mí, y que ellos mismos han hallado en sí y dado a luz muchas cosas bellas.¹³

El conocimiento no está *en el coach sino en sus coachees (clientes)*. Esta idea es fundamental para reconocer el *buen coaching* y diferenciarlo de otras profesiones como consultoría, asesoramiento, formación o psicología (y sus distintas ramas científicas), entre otros. Si no crees que verdaderamente todas las respuestas están en tus clientes, como *coach* debes revisar las bases de tu profesión como tal, e investigar y probar esta premisa o axioma fundamental para ejercer el coaching. La filosofía práctica del método socrático es quizá la esencia fundamental que todo coach debería guardar y respetar celosamente en su profesión.

El *método socrático, arte de la mayéutica o método de la partera* (como comúnmente se lo denomina) es la base metodológica del coaching. Así como la madre de Sócrates ayudaba a las mujeres a dar a luz, pero ella no daba a luz, Sócrates, ayudaba a encontrar respuestas en sus discípulos o interlocutores, pero no daba respuestas.

Cuando un cliente se acerca a un coach afirmando que necesita mejorar su "*comunicación interpersonal*", le replicaríamos con un "*¿qué entiendes por comunicación interpersonal?*", forzando a nuestro interlocutor a dar una definición y demostrando así que el concepto que él

¹³ traducción publicada en "El Coaching", François Caby, Ed. De Vecchi.

pueda tener sobre la comunicación interpersonal se basa probablemente en prejuicios, lo que le obligará a cambiar o replantearse dicha afirmación. En este caso desarrollamos un proceso *dialéctico*, cuyo objetivo es definir de la mejor forma posible tal afirmación u objetivo. El principal objetivo de los diálogos de Sócrates, era demostrar a sus discípulos o interlocutores su “ignorancia” respecto de las afirmaciones presentadas. Este es quizá, el primer paso, dentro del proceso del coaching: que nuestros clientes sean conscientes de su incompetencia, paso necesario y anterior al desarrollo de las competencias en busca de sus objetivos.

Lo que se busca en estos procesos se puede resumir en una “*paradoja*” basada en dos premisas:

1. No podemos confiar en nuestro propio conocimiento dado que muchos de ellos no tienen base racional (fundamento o razón de ser).
2. El conocimiento “verdadero” se encuentra en nosotros, si lo buscamos mediante preguntas correctas.

Esta “*paradoja*”, es fundamental como base metodológica del coaching: todos tenemos conocimiento en nuestro interior, la cuestión esta en descubrir ese conocimiento bajo las pautas del “autoconocimiento”, pudiendo ser potenciado con la ayuda de un coach, así como lo hacía Sócrates con sus discípulos, “dando a luz bellas ideas” como comadrona de almas, a través de lo que él llamaba “*método de la partera*”. Más aún, Sócrates pensaba que, cuanto más nos aproximáramos a las definiciones exactas, más cerca estaríamos de la verdad.¹⁴

Sócrates resultaba provocador, y desafiaba cualquier creencia tradicional de su época para probar su veracidad. Esto dio como resultado que le enjuiciaran por “*corromper a la juventud*” de su época. Fue condenado a muerte y eligió el envenenamiento para despedirse del estado Ateniense que tanto amaba. Bebió una copa de cicuta y murió a la media hora.

¹⁴ No olvidemos que Sócrates creía en las verdades “absolutas”, y la redefinición de las distintas afirmaciones como la “justicia” y la “virtud” conducían a un acercamiento cada vez más próximo a la “verdad absoluta”.

La provocación y el desafío surge de la confrontación de uno mismo con sus propios pensamientos, en este sentido el coach (así como Sócrates) es “espejo” de sus clientes haciendo que su cliente se confronte consigo mismo, produciendo una toma de conciencia que motiva al cambio.

La integridad y dignidad de Sócrates, de vivir y morir según sus creencias y forma de ver el mundo, es quizá la última gran enseñanza que los *coaches* y todos los hombres debemos aprender a poner en práctica con nuestros clientes y colegas: somos ejemplo para quienes nos rodean, y toda *filosofía* de vida se demuestra viviendo, con hechos.

Platón

Platón (427-347 a.C.), fue el pensador más conocido de la antigua Grecia. Como hemos mencionado anteriormente, sus pensamientos han sido reconocidos como la fuente inicial de la historia del pensamiento occidental y todo lo que sabemos de Sócrates fue gracias a sus obras. Por esta razón resulta muy difícil reconocer dónde termina la filosofía de Sócrates y donde comienza la de Platón.

Es sabido que Platón no fue influido sólo por los pensamientos y métodos de Sócrates, sino también por Pitágoras, entre otros. No es mi intención definir todos los pensamientos e influencias en Platón, ni de este en el resto de la historia de la filosofía, sino simplemente entender el legado de Sócrates y comprender de forma más completa el “método socrático”, como base fundacional de la metodología del coaching.

Probablemente por su relación con Sócrates, Platón haya decidido abandonar Atenas. En ese viaje de 12 años, Platón conoció entre otros pensamientos, los de Pitágoras, que le han ayudado a definir su teoría de las formas (la verdadera esencia del universo, que proporciona la clave para el conocimiento).

Las obras de Platón pueden dividirse en cuatro períodos:

1. Época de Juventud: *Apología a Sócrates, Ión. Contra los poetas y los rapsodas, Critón, Protágoras, Laques, Lisis, Cármides, Eutifrón y República (Libro I sobre justicia).*

2. Época de transición: *Gorgias, Menón, Eutidemo, Hippias Menor, Crátilo, Hippias Mayor, Menexeno.*
3. Época de madurez: *El Banquete, Fedón, La República (II-X El estado), Fedro*
4. Época de vejez: *Teeteto, Parménides, Sofista, Político, Filebo, Timeo, Critias, Leyes, y 13 cartas atribuidas a su autoría.*

Platón ha sido más conocido por sus obras del período de madurez, como por ejemplo la *teoría de las formas*, sus *ideas políticas (La República)* y sus *ideas sobre la naturaleza humana*. Sin embargo, a efectos de nuestro estudio, nos resulta particularmente interesante sus obras de transición, donde se perciben con más fuerza los pensamientos de Sócrates, a la hora de comprender mejor el método socrático.

El arte de la mayéutica (método socrático)

En los primeros diálogos de Platón (textos de juventud y transición), es donde encontramos los pensamientos de Sócrates más explícitos, allí podemos leer una de las grandes líneas del pensamiento socrático: *La conversación como método para adquirir el conocimiento*. Nos centraremos en este punto, para continuar comprendiendo el método socrático y la metodología básica del coaching.

Las obras filosóficas de otros autores de la época de Platón, no estaban escritas en forma de diálogo, sino que predominaban el lenguaje técnico y el uso impersonal en tercera persona. Platón decide escribir en forma de diálogo evidentemente como tributo a su maestro Sócrates, y este tributo es una muestra de que Platón compartía y reconocía la solidez y valor de este método. Muestra de esto es la siguiente cita:

“todo lo bueno y lo malo del cuerpo y del hombre entero tiene su origen en el alma y brota de ella (...). El alma debería ser, por tanto, nuestra primera y mayor preocupación (...). Y decía, amigo mío, que el alma debe ser cuidada por medio de encantamientos, y que éstos encantamientos son las “conversa-

ciones bellas”. De estas “conversaciones” brota las almas de los hombres autocontrol y la moderación” (Cármides, 156b).

Veamos un ejemplo de estructura de sus diálogos elaborado por Roy Jackson¹⁵:

1. *Sócrates comienza planteando una pregunta sencilla en la que no presupone nada.*

Por ejemplo, en *Eutifrón*, Sócrates solicita ser “alumno” del mucho más joven y, en cierto modo más ingenuo, Eutifrón. Sócrates comienza preguntando: “Entonces, dime, ¿cómo defines piedad e impiedad”?

2. *La pregunta se somete a examen y se dan las definiciones pertinentes.*

Eutifrón pasa a definir entonces la piedad y la impiedad: “Lo que es agradable a los dioses es piadoso, y lo que les desagrada, es impío”.

3. *Se cuestiona las ideas asumidas.*

Aquí, Sócrates da un paso más allá, preguntándose cómo asumir que todo lo que hacen los dioses es correcto e, incluso, se pregunta cómo es posible que los dioses mismos parezcan contradecirse.

4. *Abandono de las ideas convencionales y redefinición.*

Eutifrón, en este caso, se ve obligado a cambiar su definición original:

“Yo diría que la piedad es aquello que los dioses aman, y lo opuesto, lo que los dioses odian, es la impiedad”

El objetivo fundamental de este ejemplo es “redefinir” lo supuestamente ya conocido. El camino establecido para “redefinir” lo establecido puede ser incluso tratado con temas aparentemente desviados del tema inicial, pero el resultado es esclarecedor para su discípulo. La “redefinición” de objetivos suele ser el primer paso dentro de un proceso de coaching, y como ya hemos mencionado, la toma de conciencia por parte del *coachee*, de que las “verdades” no son tales sin “pruebas”.

Como en una novela, los diálogos de Platón, si bien están sacados de la vida real, seguramente han sido retocados, marcando y poten-

¹⁵ Roy Jackson, *Platón Guía para Jóvenes* Editorial: Lóguez, pág. 24

ciendo las características de estos personajes que interactúan con Sócrates. Estas necesidades dramáticas no quitan el peso de las enseñanzas metodológicas en absoluto, sino que potencia su expresión y entendimiento para sus lectores.

Un punto importante a destacar es que Sócrates exigía a sus interlocutores a “redefinir” sus propios postulados porque consideraba que existía una “*única verdad*” (normas absolutas) y el diálogo era la forma de llegar a esta verdad absoluta. Contrariamente, los *sofistas* eran partidarios del relativismo moral, para quienes todo es “relativo” según el momento y lugar, y su metodología era “la persuasión por la persuasión en sí misma”.¹⁶

El coaching no plantea la necesidad de tomar las posturas ideológicas de Sócrates o de los Sofistas, ni de ningún otro filósofo o pensador, sino más bien de reconocer el potencial y la fuerza del *método socrático*.

Resulta importante aclarar que el coaching no sostiene una ideología o forma de ver el mundo en particular, sino que se asemeja a un “recipiente vacío” que trabaja con el conocimiento del cliente. El coaching es un proceso, una metodología particular que hace de catalizadora del potencial del cliente, a través de su propio conocimiento.



Grafico 2

¹⁶ Un sofista era capaz de convencerte que podía curarte mejor que cualquier médico, aún sin tener ningún conocimiento del mismo.

En el gráfico 2 se puede ver representada la metáfora del coaching como un “recipiente vacío”. En un proceso de coaching el “recipiente” creado en la relación entre el *coach* y el *coachee* (cliente) debe ser de la mayor apertura posible. Mientras más apertura se cree en la relación mayor será el trabajo que el cliente puede ejercer sobre sus propios conocimientos. Cuando el *coach* aporta sus propios conocimientos el coaching se vuelve “limitado” dado que el cliente recibe conocimiento desde fuera que imposibilita la capacidad del cliente de trabajar con su propio conocimiento (base esencial del coaching). Es así como la ideología, pensamientos o conocimientos del *coach* estrechan la capacidad propia del cliente y dificultan el proceso propio del *coaching*. Sin embargo, la construcción de un marco favorable es responsabilidad tanto del *coach* como del cliente. Ambos construyen el recipiente y tanto uno como el otro pueden contribuir al éxito o fracaso del proceso. El éxito ocurre cuando el cliente vierte su conocimiento y el *coach* se abstrae de sus preconceptos, prejuicios o experiencias. El fracaso, por el contrario, ocurre cuando el cliente no vierte conocimientos o pensamientos y el *coach* aporta sus conocimientos y experiencias imposibilitando la contribución del cliente.

En los diálogos de el *Menón*, se ve claramente la metodología utilizada por Sócrates. La misma tiene la función básica y esencial de ayudar a que su interlocutor tome conciencia para el conocimiento de sí mismo.

Existe una pregunta, que todo coach (en formación o profesional) debe resolver por su cuenta, antes de comenzar a “predicarse” como profesional del coaching, la pregunta es: *¿El conocimiento está en el hombre o fuera de él?*

He descubierto que la respuesta que cada uno encuentre a esta pregunta y a las preguntas que puedan surgir de ella, transportará al coach a un estado mayor de conciencia como profesional, a una redefinición de sus bases profesionales y una toma de acción según las conclusiones aportadas. Tanto si crees que el “*conocimiento está dentro del hombre*”, como si crees que “*el conocimiento se descubre fuera del hombre*” o bien “*una combinación de ambas*”, esto determinará una nueva forma de ver tu profesión como coach y probablemente cambie tu perspectiva, procesos y herramientas a la hora de practicarlos.

Entre Sócrates y Platón la idea de que el conocimiento existe dentro del hombre y su preocupación por aflorarla a través de la conciencia hacia el exterior, tiene como fundamento dos creencias distintas e incluso contrapuestas una de otras. Sócrates cree en la verdad absoluta y de origen divino, y la metodología de dar a luz esta “Verdad” es a través del diálogo. Sin embargo Platón utiliza la misma metodología debido a la aceptación de las teorías de la preexistencia del alma y de la reminiscencia (reencarnación), motivo por el cual explica que el alma posee conocimiento dentro de sí misma (producto de las vidas pasadas), doctrina aprendida en la escuela de Pitágoras en muchos aspectos contrarias a las de su maestro Sócrates.

He querido manifestar hasta aquí, que independientemente de las posturas ideológicas de Platón, Sócrates, Pitágoras, los Sofistas u otros mencionados y no mencionados en este apartado, las bases fundacionales básicas del coaching se encuentran en los diálogos como método para tomar conciencia de la realidad y determinar la actuación en correspondencia. Es en estos diálogos desde donde podemos comenzar a comprender el proceso de la metodología del coaching y su poder catalizador para potenciar el desempeño de las personas en cualquiera de los ámbitos del desarrollo humano.

Quienes ven en el *coaching* una forma de “ver el mundo”, no están viendo lo que *es* el *coaching* sino lo que algunos *coaches* hacen del mismo. Es como afirmar que el cine es *demagógico* o que el arte busca fines *políticos* debido al uso que se ha hecho del cine y del arte en ciertas circunstancias específicas de la historia. El *coaching* “es” independientemente de lo que los *coaches* o las *personas* hagan con él. Por ello existen principios o axiomas del *coaching* que son propios de su naturaleza, no como “visión de mundo” sino como parte de su esencia. Todo coach o persona interesada en practicar *coaching* debe conocer estos principios o axiomas y respetarlos en todas sus relaciones de coaching. Estos principios los iremos descubriendo a medida que recorramos genealógicamente las fuentes *multidisciplinarias* del *coaching*. Nos referiremos indistintamente a los principios o axiomas del *coaching* como aquellos elementos indispensables que hacen a la profesión del *coaching* y sin las cuales la misma no sería tal cosa.

Siguiendo con el estudio de Platón, vemos en sus escritos que ha desarrollado un método educativo siguiendo las ideas que hemos planteado hasta el momento.

Sócrates pensaba que nada podía enseñarse, sino tan sólo encaminar a los demás en la buena dirección, y esta idea es la que Platón propone y desarrolla. No se puede obligar a nadie a aprender, ni podemos abrir las cabezas de las personas para meter los conocimientos en ellas. Sólo se puede mostrar el camino, para que cada cual piense por sí mismo.

A pesar de ello, Platón, aún siguiendo las ideas de Sócrates, se ha visto influenciado por algunos postulados Sofistas del relativismo, a saber:

“Todas las sensaciones dependen del estado del observador”.¹⁷

Influenciado por las ideas de Heráclito de quien conocemos su aforismo *“no puedes bañarte dos veces en el mismo río, porque nuevas aguas corren siempre sobre ti”*, Platón acepta la idea de que la realidad se encuentra en *continuo cambio* y por tanto la imposibilidad de conocerla y aprehenderla. Podríamos decir que Platón se encontraba entre las enseñanzas de Sócrates de las Ideas Absolutas y el Relativismo de los Sofistas derivado de las ideas de Heráclito. Por esta razón, entendemos que Platón resuelve el dilema explicando que más allá de las apariencias existe la Idea o las Formas no cambiantes y eternas.

Antonio Sánchez-Barranco Ruiz nos dice lo siguiente: *“Para Platón, pues, habría un mundo de la verdad abstracta y un mundo de las apariencias, accediéndose al primero por la razón y al segundo por la engañosa vía sensorial, de la que había que apartarse, asumiendo la dialéctica filosófica: sin la filosofía el hombre no tendría conocimiento y sin éste no existiría orientación de cómo vivir y cómo organizar la vida social”*.¹⁸ Y continúa diciéndonos que Platón muestra poco interés en lo empírico, *“ocupándose de los temas psicológicos*

¹⁷ Antonio Sánchez-Barranco Ruiz, *Historia de la Psicología*, Ediciones Pirámide, 2002. pág. 32

¹⁸ *Idem*.

de forma abstracta: lo que hoy llamaríamos la mente, la motivación, la percepción, el aprendizaje, etc., fueron abordados desde una perspectiva idealista".¹⁹

Platón considera que el conocimiento humano existe desde el nacimiento (por su creencia en la teoría de la reminiscencia y la inmortalidad del alma). Este conocimiento se activa o descubre a través de la dialéctica y de la contemplación desestimando los engaños posibles de los sentidos como fuente de verdad.

Los primeros axiomas o principios del coaching extrapolados de Platón son:

1. La idea de que hay algo "oculto" y "esencial" para el hombre que debe ser descubierto.
2. Su alegoría consigue que coexista la "*idea del cambio*" y lo "*absoluto*". El hombre esta en permanente cambio. No somos lo que somos, sino lo que vamos siendo día a día.

De esta manera Platón ha desarrollado un proceso a partir del cual el hombre puede acceder al conocimiento. Este proceso "*educativo o de aprendizaje*" también está reflejado en la *alegoría de la caverna*, donde el hombre "aprende" a salir de las sombras hacia la "luz", y el proceso para llegar a esto esta representado en la escalera de dicha alegoría (la forma de salir de ella es la *dialéctica filosófica*).

Veamos los peldaños o estados del entendimiento según Platón y su relación con el *coaching*:

El primer peldaño se denomina *Eikasia* (gr. *apariencia*): aceptación del mundo de lo aparente, personas que viven en el mundo de las imágenes. En el *coaching* podríamos *decir que* es un estado de "*inconsciencia*". Se acepta todo lo establecido, y no hay un planteamiento de movimiento o cambio hacia ningún lugar.

El segundo peldaño se denomina *Pistis* (gr. *confianza*): En este estado se *Cree* en las cosas (formas). Es el comienzo del pensamiento crítico. Pero se continua en el mundo de las imágenes. Extrapolándolo al *coaching* podríamos decir que el cliente sabe que quiere algo distin-

¹⁹ *Idem.*

to pero no sabe qué, ni cómo. Lo único que lo puede mover es la *confianza y/o creencia* de que existe algo mejor.

En el tercer peldaño Platón lo denomina *Dianoia* (*gr. pensamiento*): Pensamiento razonado. Defiendes la creencia o confianza de “las cosas nuevas” a través de un discurso lógico y razonado. Se llega a una noción abstracta de la realidad. En *coaching* podríamos decir que el cliente llega a una noción abstracta de la meta y/o objetivo a conseguir, pero aún no tiene el “conocimiento” pleno y la “inteligencia” para desarrollarlo y llevarlo a cabo.

El último peldaño se define en dos términos: *Episteme y Noesis* (*gr. conocimiento; inteligencia*). Para Platón es el estado verdaderamente filosófico. Cuando participas del mundo de las formas. Aquí no solo razones sino que percibes las formas. En nuestra comparativa podríamos decir que nuestro cliente ve claramente su objetivo, tiene las razones y métodos para conseguirlo.

Cuatro estados de entendimiento

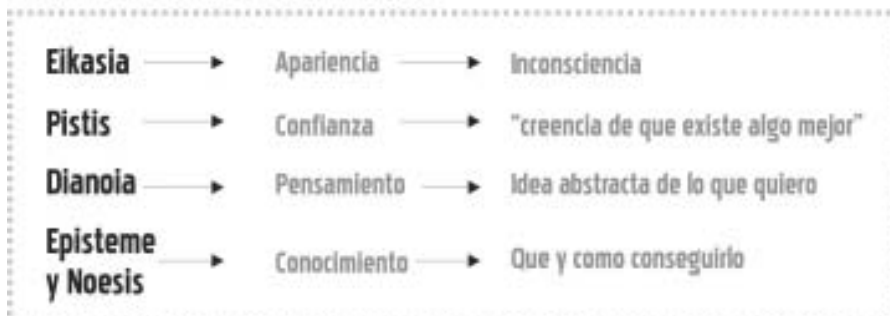


Grafico 3

Platón fue el primer pensador que consideró la educación como algo importante en la formación del carácter, más que como mera instrucción o adquisición de conocimientos. No hizo ninguna mención a graduaciones, ni a exámenes, ni sobre la conveniencia de formar

expertos en temas concretos. La idea del aprendizaje como formación del carácter es un principio básico del coaching. El aprendizaje vivencial en confrontación a los esquemas de enseñanza tradicional es uno de los pilares promotores del coaching. Esto se lo debemos no sólo a Platón sino también a la gran influencia de la Psicología Humanista en nuestra profesión (tema que trataremos en capítulos posteriores con mayor detenimiento).

Relaciones de modelos de aprendizaje de Platón a la actualidad

Los cuatro estados de entendimiento (gráfico 3) son aplicables hoy día en la profesión del coaching en relación directa con el conocido “proceso de voluntad” (gráfico 4) y el “proceso de aprendizaje” (gráfico 5).

El “proceso de voluntad” consiste en distinguir los prototipos de comportamiento humano mediante la combinación de actitudes y aptitudes. A este proceso, Pilar Gómez-Acebo Avedillo lo denomina *Matriz de coherencia (Coaching Directivo Desarrollando el liderazgo)*, que consiste en lo siguiente:



Grafico 4

Independientemente de las razones por las que una persona se puede encontrar en un estado u otro, lo que este gráfico nos indica es que existen cuatro prototipos de comportamiento humano claramente diferenciados y que tienen diferentes implicaciones en las personas:

1. Los que no pueden y no quieren
2. Los que no pueden y quieren
3. Los que pueden y no quieren
4. Los que pueden y quieren

Estos estados entrarán en total consonancia con los cuatro estados de entendimiento de Platón. Pero antes de pasar a explicar sus relaciones, veamos en qué consiste el “proceso de aprendizaje” (gráfico 5) a continuación:

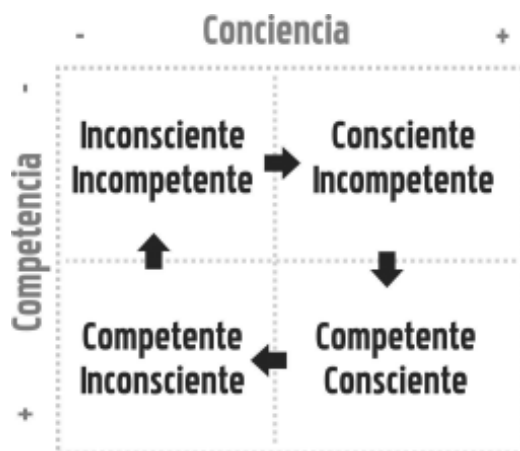


Gráfico 5

Dentro del proceso de aprendizaje, el ser humano pasa por cuatro estados claramente definidos.

1. *Inconsciente e Incompetente*: No sabemos y no somos competentes. En realidad el “no saber” determina la “incompetencia”.
2. *Consciente e Incompetente*: Sabemos que no somos competentes. Somos conscientes de nuestra incompetencia.

3. *Competencia consciente*: En este estado somos conscientes de nuestra competencia. Sabemos que somos competentes y nuestra competencia depende de nuestra conciencia.
4. *Competencia Inconsciente*: En este estado somos competentes, pero ya no dependemos de nuestra conciencia. Somos competentes inconscientes.

Si relacionamos los cuatro estados de aprendizaje (gráfico 3) con el proceso de voluntad o matriz de coherencia (gráfico 4) y con el proceso de aprendizaje (gráfico 5) obtenemos la siguiente relación.

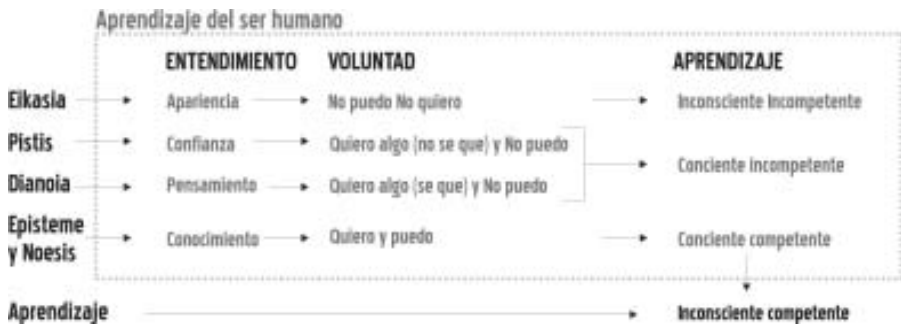


Gráfico 6

Podemos relacionar los estados de entendimiento, según el modelo educativo de Platón, con el “proceso de voluntad” y el “proceso de aprendizaje”.

1. *Eikasia*, podemos determinarlo como un estado de “apariencia”, en la que el individuo “no quiere y no puede”. En el modelo de aprendizaje este individuo es “Inconsciente e Incompetente”.

2. *Pistis*, podemos determinarlo como “confianza”, en el que el individuo “quiere y no puede”. La confianza, le ayuda a entender que debe salir del estado de *Eikasia* (apariencia), pero a pesar de ello aún permanece allí, y no sabe exactamente qué quiere y cómo hacerlo. En el modelo de aprendizaje este individuo es “Consciente e Incompetente”.

3a. *Dianoia*, podemos determinarlo como estado de “Pensamiento” en el que el individuo sabe lo que quiere pero no sabe cómo conseguirlo. Es el primer estado para dejar la “apariencia” y acercarse a la “verdad” (según el modelo platónico de aprendizaje). En este caso el individuo sabe *qué* pero no *cómo* hacerlo. Permanece en el estado del “pensamiento”. En el proceso de aprendizaje este individuo sigue en el estado de “*Consciencia Incompetente*”.

3b. *Episteme y Noesis*, podemos determinarlo como el estado de “conocimiento e inteligencia”. En el proceso de aprendizaje este individuo es “*Consciente y Competente*”. El individuo supera el estado de conciencia “abstracta”, para pasar a un estado de conocimiento e inteligencia. Sabe *qué* y *cómo* hacerlo. En el modelo de aprendizaje “lo hace” saliendo del estado de “apariencia”, superando el estado de “confianza” y practicando el estado de “pensamiento” bajo el “conocimiento y la “inteligencia”.

4. Existe un cuarto estado o peldaño que surge de la práctica del conocimiento y la inteligencia, donde las personas dejan de ser concientes pero no competentes. La inconsciencia competente es un estado superior donde el aprendizaje es incorporado plenamente en la estructura de la persona. Aquí el hacer se fusiona con el ser.

La vigencia de las herramientas para el conocimiento

Mencionada la filosofía práctica del método socrático y el proceso educativo desarrollado por Platón, nos queda por estudiar las *herramientas*, que Platón ha determinado como imprescindibles para la adquisición del conocimiento. De éstas herramientas podemos aprender a reconocer cuáles son las herramientas básicas del coaching y sus funciones en el desarrollo de las sesiones de coaching.

Teniendo en cuenta que el *coaching* consiste básicamente en la toma de conciencia y que la misma surge a través del autoconocimiento, he relacionado las herramientas de Platón según el tipo de autoconocimiento que empleamos los seres humanos. El primero de ellos es la música:

Musike (autoconocimiento del espíritu): Aunque se traduce como *música*, en la época de Platón hacía referencia a todas las artes libera-

les. *Platón entiende que la literatura, la música y el teatro forman el carácter*. La música, la literatura y demás artes liberales de hoy día contribuyen no sólo a la formación del carácter, sino al desarrollo del *espíritu*. Por lo que resultan herramientas de gran ayuda para el desarrollo del autoconocimiento de nuestros clientes.

Otra herramienta para Platón es la *Gymnastike (autoconocimiento del cuerpo)*: es sabido los beneficios propios de la educación física o el ejercicio el cuerpo. Gran parte del trabajo del coach consiste en conocer nuestro cuerpo y su funcionamiento en situaciones propias del trabajo, tensiones, estrés, respiración etc... La gimnasia es una herramienta para el autoconocimiento del cuerpo. Cabe destacar aquí que el Coaching Ontológico ha desarrollado gran parte de su trabajo bajo este concepto que denominan *corporalidad*.

Las *Matemáticas* es otra herramienta (*autoconocimiento de la capacidad mental*): Las matemáticas estimulan el razonamiento. Los propios diálogos entre el *coach* y el *coachee*, estimulan el razonamiento y desarrollan las capacidades mentales de nuestros clientes. El fin del razonamiento es el de “elevar la conciencia” del *coachee*.

En los procesos de *coaching* deben estimularse no sólo el intelecto o razonamiento, sino también el autoconocimiento del cuerpo y del espíritu. Estas son las tres áreas que más frecuentemente trabajamos con nuestros clientes.

Existe una cuarta área que Platón no menciona, pero que está implícita en su modelo, a saber, *las relaciones sociales*, habilidades o conocimientos de gran importancia en nuestro contexto actual.

En el siglo XXI hemos desarrollado aún más las posibilidades de aprendizaje, donde han aparecido métodos de desarrollo de la Inteligencia Emocional (EQ) e Inteligencia espiritual (QS).

Menón, un ejemplo de coaching primitivo

En el *Menón*, como bien dice François Caby en su libro “*El coaching*”, “*Sócrates pone en práctica su arte de la interrogación. Desconcertando a su interlocutor, le lleva a tomar conciencia de su*

ignorancia y despierta en él una fecunda inquietud. Enfrentado a sí mismo, el interlocutor aprende a conocerse”.

Pero, no solamente se lee claramente la práctica de interrogación establecida por Sócrates, sino que analizando su estructura y el desarrollo de los diálogos, podemos extrapolar enseñanzas sobre la metodología y bases fundacionales del coaching. Todo el diálogo de el *Menón* podría considerarse estructuralmente como una “*sesión de coaching primitiva*”²⁰, donde el interlocutor (nuestro cliente) se plantea una incógnita, y en la búsqueda de una respuesta a través del autoconocimiento establecido por las preguntas de Sócrates, se plantea distintas opciones como respuestas, concluyendo con una afirmación.

Nos resulta de gran interés el hecho de que en estos diálogos se responde a la pregunta de si es posible llegar a saber algo de lo que nada se sabe previamente, dando como resultado la explicación de la teoría de la reminiscencia y su posterior demostración (80d-86c).

Otro tema con extrapolación al coaching es la confrontación entre Sócrates y los Sofistas. Algunos estudiosos del coaching, consideran que fueron los Sofistas (anteriores a Sócrates) quienes establecieron las bases fundacionales más remotas del coaching. En el *Menón* se presenta un diálogo entre Sócrates y Ánito, donde éste último rechaza la idea de que los Sofistas sean “*maestros de virtud*”.²¹

Antes de comenzar con el análisis completo de la obra del *Menón* en relación con los fundamentos del *coaching* pasaremos a estructurar el diálogo según lo ha establecido Óscar Martínez García²², y que copiamos a continuación:

²⁰ Me refiero a “*sesión de coaching primitiva*”, debido a que según mis estudios he comprobado que si bien las bases fundacionales del coaching las encontramos en el “Arte de la Mayéutica”, las sesiones de coaching que desarrollamos en el siglo XXI son en muchos aspectos mas *evolucionadas* que aquellos diálogos establecidos por Sócrates.

²¹ Extrapolando las enseñanzas del *Menón*, me atrevo a declarar que actualmente muchos “*coaches*” son Sofistas del siglo XXI, contribuyendo de alguna manera a la corrupción de la sociedad. Declaración que demostraré a lo largo del análisis del *Menón*.

²² “*Platón*”, traducido y prologado por Óscar Martínez García recoge tres piezas platónicas: “*Apología de Sócrates*”, “*Menón*” y “*Crátilo*”, El libro de bolsillo, Clásicos de Grecia y Roma de Alianza Editorial.

- I. *Inicio del diálogo*: Menón lanza la pregunta de si la virtud es enseñable. Sócrates responde que no conoce a nadie que sepa ni tan siquiera qué es la virtud (70a-71d).
- II. *Comienzo de la investigación*: ¿qué es la virtud? Diversos tipos de virtud. Búsqueda de un denominador común a todas ellas (71e-73c).
- III. *Intentos de definición de “virtud”*: virtud como “la capacidad de gobernar a los hombres” (73d). Refutación de Sócrates y solicitud de una segunda definición (73c-77a). Virtud como “el deseo de las cosas bellas y poder procurárselas” (77b). Invalidación de la definición por parte de Sócrates (78b-79c).
- IV. *Interrupción*: comparación de Sócrates con el torpedero (79e - 80d). Se retoma la conversación, ¿es posible llegar a saber algo de lo que nada se sabe previamente? (80d-e).
- V. *Teoría de la reminiscencia* (81a-e). Demostración empírica de la teoría (81e-86c).
- VI. *“Método hipotético”*: la virtud habrá de ser conocimiento y, por tanto, enseñable (86c-89c). Dudas acerca de que la virtud sea conocimiento (89c-90b).
- VII. *Diálogo Sócrates-Ánito*: rechazo por parte de Ánito de que sean los sofistas los maestros de virtud (90b-93b).
- VIII. *Conclusión*: la virtud no es enseñable sino que viene dada por adjudicación divina (95a-100).

Bajo esta estructura pasamos a su análisis correspondiente. Le recuerdo al lector que el análisis de la obra tiene como fin descubrir parte de los fundamentos más importantes del *coaching* como proceso de desarrollo del potencial de los seres humanos.

Análisis completo de la obra de Menón y su extrapolación al *coaching*

Frente a la primer pregunta planteada por Menón sobre *si la virtud es enseñable*, adquirible mediante la práctica, si surge de forma natural o de cualquier otro modo (60a), Sócrates le contesta que hay quienes

no dejan preguntas sin responder pero que en su caso ocurre todo lo contrario. De esta manera *Sócrates se coloca en una postura ignorante* frente a la pregunta.

“(...) Tan lejos estoy de saber si es o no enseñable, que ni siquiera sé qué es lo que pueda ser la propia virtud” (71a)

Menón se sorprende de la declaración de ignorancia de Sócrates, sin embargo el razonamiento de Sócrates esta fundado, además de en la lógica, en el hecho de que no ha conocido a nadie que posea tal conocimiento.

La lógica de Sócrates esta manifestada en la siguiente declaración:

“(...) y me reprocho el no saber nada en absoluto acerca de la virtud; pero de una cosa que no sé qué es, ¿cómo podría saber cómo es? (...) según creo, no me he encontrado con nadie que lo sepa” (71b)

Sócrates plantea dos puntos claves dentro de las conversaciones típicas del coaching: el Qué y el Cómo. Es imposible, dice Sócrates, conocer *cómo* son las cosas, si no sabemos *qué* son. Es imposible que nuestros clientes conozcan cómo llegar o conseguir sus objetivos, si no conocen en qué consiste en sí mismo dicho objetivo. Esta deducción lógica e incluso aparentemente obvia e innecesaria, resulta ser en la mayoría de los casos de coaching el punto de partida del trabajo. Definir qué es lo que realmente quiere nuestro cliente para luego abordar el cómo conseguirlo.

A continuación, a través de la *ironía* Sócrates comienza a poner a prueba las definiciones que Menón tiene sobre la “virtud” y que comparte con Georgias:

1. Define la virtud en función del bien hacer del hombre, de la mujer, el niño, el anciano, etc... Declarando que existen “*varias virtudes*” según tipo de persona, actividad y etapas de la vida. Sócrates a

través de preguntas, muchas de ellas irónicas, hace comprender a Menón que la virtud debe de ser “una” y no varias como ha manifestado. (72a-73c)

2. Redefine la virtud como la capacidad de mandar sobre los hombres. Básicamente Sócrates refuta esta idea haciendo preguntas sobre si esta definición es aplicable a cualquiera (ej: niños), por lo que otra vez Menón se da cuenta que vuelve a encontrarse con “*varias virtudes*”. Además agrega la idea de que “gobernar” o “mandar” debe estar acompañado del adjetivo “*justamente*” dado que sino dejaría de ser virtud. (73d-77a).

3. Virtud como “*el deseo de las cosas bellas y poder procurárselas*” (en otras palabras querer lo bueno y poder conseguirlo). Sócrates explora en las definiciones de “deseo”, “bello”, y el “bien”. Todos deseamos cosas bellas o buenas, pero el virtuoso es quien conoce “el bien”. Quienes desean el bien obteniendo el mal, son ignorantes. En la exploración de la definición de cada una de ellas Menón va reconociendo que esta vez, en lugar de hablar de varias virtudes ha desmenuzado la “virtud” en distintos “componentes”. Sócrates vuelve a refutar la idea de cómo es posible decir cuáles son los componentes de la virtud, si aún no sabemos qué es la virtud. (77b-79e)

A esta altura, Menón se encuentra perplejo. Reconoce que le ha dejado “*torpe*” (80b). Frente a esta situación Menón toma una postura “*defensiva*” y lanza una pregunta recriminatoria a Sócrates respecto de la propia metodología de indagación que esta sosteniendo en el diálogo.

Volvamos a nuestra profesión. Debido a la *ignorancia* de la metodología del coaching, muchos clientes y personas llegan a cuestionarse la metodología de trabajo que se establece en la relación profesional. El indagar y cuestionar los propios objetivos del cliente, sus creencias, valores, recursos etc... puede producir en muchos casos una sensación de ignorancia frente a las obviedades. Esto puede traer como consecuencia que aquellos “*coachees*” (clientes) que no hayan comprendido correctamente la metodología del coaching cuestionen los mismos fundamentos de la profesión.

Esto le ha ocurrido a Menón, que exhausto con las preguntas de Sócrates le plantea lo siguiente:

(...) *“Y bajo qué pautas vas a indagar, Sócrates, acerca de aquello que en absoluto sabes lo que es? ¿Qué elementos de entre los que no conoces vas a proponer como objeto de indagación? Y aunque, en el mejor de los casos, des con ello, ¿cómo vas a saber que se trata de aquello que no conocías? (80d).*

Esta misma pregunta se plantean hoy en día las personas que se acercan al coaching, o bien quienes critican nuestra metodología.

Parafraseando a Menón diríamos: “¿Cómo es posible que una persona (llámese coach), sin un conocimiento profundo en las distintas áreas empresariales o psicológicas, consiga ayudar a un ejecutivo, directivo u otro ser humano?”. “En caso de acertar en la indagación de aquello que el coach no conoce, ¿cómo sabrá que su cliente camina correctamente?”. “¿Es necesaria la experiencia para ser coach?”.

Este tipo de preguntas, no podrán ser nunca resueltas si se desconoce los propios fundamentos del coaching. Sócrates pasa a explicarle a Menón la razón por la cual uno puede declararse “ignorante” y aún así ayudar a los seres humanos.

Entre el 80e y 82ª del *Menón*, Sócrates explica a Menón que lo que *“los hombres llaman aprendizaje es reminiscencia”*, y que esto se debe a la inmortalidad del alma. Esta es la explicación teórica de porqué en su propia metodología él no enseña, sino que su interlocutor “aprende”, o más bien según sus palabras “recuerda” las cosas vividas en vidas pasadas.

Quisiera, en este punto recordar las palabras de Óscar Martínez García, respecto de una particularidad de la obra de *Menón*:

*“Se puede decir con propiedad que el Menón marca el punto de transición entre los primeros diálogos y los diálogos de época intermedia, en los que, siempre tras la máscara de Sócrates, la voz personal de Platón se va haciendo oír cada vez con más fuerza”.*²³

²³ “Platón”, traducido y prologado por Óscar Martínez García recoge tres piezas platónicas: “Apología de Sócrates”, “Menón” y “Crátilo”, El libro de bolsillo, Clásicos de Grecia y Roma de Alianza Editorial.

Por este motivo, probablemente Platón manifiesta la idea de la inmortalidad del alma y la teoría de la reminiscencia que aprendió en uno de sus viajes a Italia y Sicilia de la mano de Arquitas de Tarento (bajo las doctrinas de la escuela Pitagórica). Este hecho es importante, debido a que la metodología socrática (arte de la mayéutica) es posterior a las enseñanzas que Platón adquirió en su período de madurez. Esto demuestra que una misma metodología puede tener como fundamento diferentes “*visiones del mundo*”. En palabras de Platón nos hace decir que Sócrates cree en la inmortalidad del alma y en la teoría de la reminiscencia, aunque personalmente, creo que la fundamentación propia de Sócrates respecto de su metodología se fundamenta en la idea de que es la “*Verdad absoluta*” la que está latente en nosotros, y que por medio del diálogo nos aproximamos a ella y al conocimiento de la “*Verdad*”.

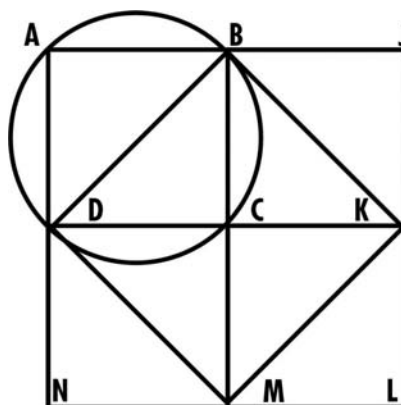
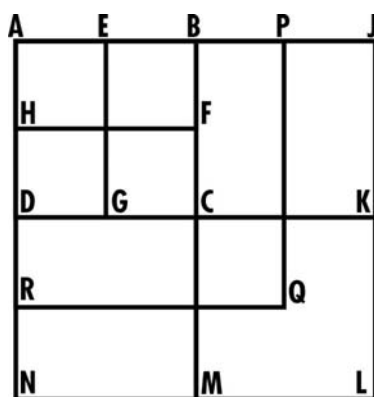
Existe un factor, que aunque utilitarista y quizá simplista determina la importancia de los diálogos como método y fundamento del *coaching*. Este factor está determinado por los *resultados* que el *coaching* ha conseguido gracias a su metodología. El *coaching* funciona y los resultados obtenidos hasta el momento testifican de su utilidad y eficacia. Por lo que, al margen de las creencias personales del porqué funciona, la metodología produce los resultados deseados en nuestros clientes. Todos ellos “*descubren*” cosas tomando conciencia gracias al proceso dialógico.

A pedido de Menón, Sócrates, a partir del 32b, demuestra este razonamiento empíricamente:

“No es fácil, pero por ti quiero, no obstante, poner en ello todo mi empeño. Llámame a uno de esos criados tuyos de ahí, al que quieras, para que te lo explique a través suyo (...) pues presta atención a ver si te parece que recuerda o que aprende de mí”
(82b)

Ahora Sócrates comienza a hacerle preguntas a un esclavo, para demostrar a Menón que el conocimiento es reminiscencia, por tanto el esclavo dará a luz conocimiento que está dentro de él y que Sócrates no enseña, sino que este recuerda. (Para no extendernos en este punto, invito al lector a leer el Menón 82c-85b donde encontrará el diálogo antedicho).

Bajo las siguientes figuras geométricas, Sócrates demuestra cómo el Esclavo va adquiriendo conocimiento, respecto de cómo conseguir un cuadrado doble de (ABDC).



A medida que el Esclavo avanza en conocimiento, Sócrates intercala comentarios respecto de lo que va ocurriendo, haciendo declaraciones donde pone en antecedente a Menón de su demostración:

“¿Te das cuenta, Menón, de que yo no le enseño nada, sino que le pregunto todo? Y ahora él se piensa que sabe cómo es la línea de la que saldrá una superficie de ocho pies, ¿No te parece? (...) pues observa cómo va a ir haciendo memoria de cómo debe recordar” (82e-83a).

“¿Te das cuenta de nuevo, Menón, de en qué punto se encuentra ya el muchacho en el camino de la reminiscencia? Porque al principio no sabía cuál era la línea de la superficie de ocho

pies, como tampoco ahora lo sabe, y, sin embargo, creía entonces saber cuál era y contestaba resueltamente, como si lo supiera, y juzgaba que no constituía ningún problema; mientras que ahora considera que sí lo constituye, dado que no lo sabe, tampoco cree saberlo. (...) ¿y no se encuentra en mejor posición con respecto al problema que no sabía resolver?” (84a-84b).

Sócrates esta demostrando a Menón, la bondad del método de aflorar el conocimiento de las personas. A ciencia cierta, el esclavo va tomando conciencia de la realidad del problema, a medida que Sócrates le va interrogando. En el *coaching*, el *coach* no transmite conocimiento ni sabiduría, nuestros clientes descubren sus propias respuestas.

“Sócrates: ¿Y acaso por ponerle en un aprieto y entorpecerle, como el torpedo, le hemos causado un daño?”

Menón: en mi opinión, no.

Sócrates: Entonces, según parece, le hemos procurado un buen servicio en lo tocante a la resolución del problema.” (84b-84c).

La pregunta de Sócrates respecto del “posible daño”, tiene su fundamento. Sócrates habrá de ser condenado, entre otras cosas, por pervertir a la Juventud. Se le acusaba de lo que no era, de Sofista. Por lo que su práctica y metodología estaba cuestionada por Atenas.

Hoy existe un paralelismo con la metodología del *coaching*, independientemente del país en el que se practique, en mayor o menor medido, la duda sobre la metodología y la bondad de dichas prácticas está puesta en duda. Así como se han publicado artículos y libros sobre las bondades del *coaching*, también la prensa ha dedicado su espacio a manifestar los daños que éste ha causado en sus prácticas. Uno de esos artículos lo ha publicado la *Business Harvard Review* bajo el título “*Los verdaderos peligros de los entrenadores empresariales personales*”.²⁴ Este artículo y otros casos de malas experiencias

²⁴ Steven Berglas, *Harvard Business Review* “*Directivos de alto rendimiento*”, Ediciones Deusto, pág. 147

en coaching son analizadas posteriormente y en detalle en este libro (ver el capítulo sexto “*El lado oscuro del coaching*”).

Sigamos con el Menón:

“(...) sin que yo haga otra cosa más que limitarme simplemente a hacerle preguntas, en lugar de enseñarle” (84d).

“Sócrates: ¿Qué te parece, Menón? ¿Ha dado éste como respuesta alguna opinión que no fuese suya?”

Menón: No, todas eras suyas”

Sócrates: Y, sin embargo, lo desconocía, según acabamos de afirmar.

Menón: Verdad dices.

Sócrates: Pero dichas opiniones estaban dentro de él ¿o no?”

Menón: sí.

Sócrates: Entonces, ¿puede haber en el que no sabe, al respecto de aquello que no sepa, opiniones verdaderas acerca de lo que no sabe?”

Menón: Aparentemente sí” (85c).

“¿Acaso no adquirirá conocimiento sin que nadie le enseñe, sólo mediante preguntas, rescatando de sí mismo ese conocimiento?” (85d)

Se puede afirmar casi con total seguridad que las preguntas son una de las herramientas más importantes de nuestra profesión. Aprender a hacer preguntas es un arte que Sócrates nos ha transmitido y enseñado. Los *coaches*, así como Sócrates, nos autodefinimos “ignorantes”. En la relación de coaching nuestros conocimientos y experiencias no tienen valor alguno, dado que trabajamos con el conocimiento y experiencias del cliente. Esa es la razón por la que un coach puede ayudar a otro sin ser experto en el área de pericia del cliente. Nuestra experticia está en el conocimiento del “proceso” y “relación” misma del *coaching*.

“¿Y no ocurre que si en nuestra alma reside siempre la verdad de las cosas, ésta ha de ser inmortal, de modo que sea necesario tratar de investigar y acordar resueltamente aquello que ahora ignoras, esto es, aquello de lo que no guardas memoria?” (85b)

“Y ya que estamos de acuerdo en que hay que investigar sobre lo que no se sabe, ¿quieres que tratemos de indagar conjuntamente qué es la virtud?” (85c).

Una vez realizada la demostración, Sócrates trae a Menón nuevamente al objetivo principal de Menón. Ahora que Menón ha entendido que aquello que no se conoce puede indagarse con el fin de buscar respuestas en uno mismo, está preparado para adentrarse dentro de sí mismo y encontrar la respuesta a su pregunta inicial planteado en 60a.

Retomar la misma pregunta que se ha planteado al comienzo del diálogo, en lugar de ser un “retroceso” en la búsqueda, es una necesidad y un avance, dado que Menón se encuentra ahora en una posición superior respecto del comienzo.

Bajo el prisma del coaching, entendemos que la solución a los problemas u objetivos de nuestros clientes no son “independientes” de nuestros clientes. El coaching no se centra en el “problema”, o cuestión a tratar sino en la “persona”. Esto hace que, así como Sócrates, los coaches, ayudemos a nuestros clientes no necesariamente a encontrar una respuesta externa, sino también llevar a nuestro cliente a una posición de mayor conciencia que le permita ver el mismo dilema bajo un prisma diferente.

A partir del 86d, como decíamos, se retoma la pregunta inicial.

Del 86d al 87b, Sócrates “*se da por vencido*” en cuanto que Menón insiste en descubrir si la virtud es enseñable, cuando aún no han definido qué es. Por ello Sócrates decide seguir la investigación, pero basados en una “hipótesis” (de esta manera intentarán definir el cómo sin saber el qué).

“Si yo ejerciera, Menón, algún poder, no sólo sobre mí, sino también sobre ti, no nos centraríamos en primer lugar en si la

virtud es enseñable o no es enseñable, hasta que no hubiéramos investigado antes que nada en qué consiste ella misma. Pero como, sin duda, tú no tienes intención de ejercer ningún poder sobre ti mismo, a fin de seguir siendo libre, mientras que sobre mí sí que intentas ejercerlo y lo ejerces, te lo consentiré; qué le voy a hacer. Parece ser que hemos de considerar cómo es aquello que aún no sabemos lo que es” (87e).

En el *coaching* es nuestro cliente el que determina el camino y los pasos de indagación. El control lo tiene el cliente y él decide y es responsable de sus acciones y conclusiones.

Basándose en la hipótesis rápidamente Menón llega a la conclusión de que la virtud es conocimiento. Sin embargo Sócrates vuelve a dudar de esta definición:

“Sócrates.- Por tanto, si los hombres de bien son buenos no por naturaleza, ¿lo son acaso por educación?”

Menón.- Cada vez me parece más necesario que así sea; porque está claro, Sócrates, que si, de acuerdo a nuestra hipótesis, la virtud es conocimiento, ésta es enseñable.

Sócrates.- Tal vez, por Zeus; pero, ¿y si habíamos llegado a una conclusión equivocada?”

Menón.- Sin embargo, hace un momento parecía que decíamos lo correcto.

Sócrates.- Sí, pero no sólo hace falta que parezca que decíamos lo correcto hace un momento, sino también ahora y dentro de un rato, si es que la conclusión ha de ser cierta” (87e).

El rigor de Sócrates en relación con las “palabras” y la “realidad” y su modo de captarlas a través de su “escucha” respecto de las palabras de Menón nos enseña que *el pensar, el hacer, y la realidad están relacionadas entre sí*, y que lo que “dice” Menón, debe comprobarse con la “realidad” y por tanto la definición de virtud, fuere la que fuere, llevará a que Menón “se comporte” de una manera determinada.

Sócrates rechaza la definición de que la virtud sea conocimiento, dado que como conocimiento, este debe ser enseñable, y por ser enseñable debe de haber “*maestros de virtud*”, y Sócrates no conoce ninguno (89d).

A través de la argumentación de Sócrates, considerando que para ser médico hay que estudiar con médicos y para ejecutar un instrumento estudiar con músicos, y así con cada actividad del ser humano. Para conocer sobre la virtud ¿A quien acudir?, ¿A los sofistas? (son los únicos en Atenas que dicen ser maestros de virtud y que cobran por ello). Aquí Sócrates comienza un *diálogo con Ánito* (90d) a partir del cual se intenta definir si existen maestros de virtud. Ánito rechaza la idea de que los Sofistas sean maestros de virtud y lo hace de la siguiente manera:

“¿Por Heracles, Sócrates, no sigas por ahí! Que ninguno de mis allegados, ni familiares ni amigos, ni vecinos ni forasteros, le venga una locura tan grande como para recurrir a ellos y caer en esa desgracia, porque son, desde luego, una desgracia manifiesta y la perdición de quienes les frecuentan” (91c).

“Muchos distan de estar locos, Sócrates. Bastante más lo están los jóvenes que les entregan su dinero, y más todavía los que les ponen en manos de estas personas, sus allegados. Pero mucho más que nadie las ciudades, que les dan vía libre en lugar de expulsar a todo aquel que, extranjero o ciudadano, pretenda llevar a cabo este tipo de acción” (92b)

Ánito se enfada con Sócrates, acusándole de hablar mal de las personas a la ligera (el padre de Ánito será uno de los acusadores de Sócrates en su condena). De esta manera, Sócrates retoma el diálogo con Menón.

Tras el diálogo con Ánito, Menón entiende que los Sofistas no son maestros de virtud, por tanto llegan a la conclusión de que no hay maestros, ni alumnos sobre la virtud.

“Sócrates.- Entonces, si ni los sofistas, ni aquellos mismos que sobresalen en bondad y belleza son maestros en la materia, ¿no está claro que no lo será ningún otro?”

Menón.- Me parece a mí que no.

Sócrates.- ¿Y si no hay maestros, tampoco alumnos?

Menón.- Me da la impresión de que es como dices.

Sócrates.- ¿Y no hemos acordado que una materia en la que no existen ni maestros ni alumnos no es enseñable?

Menón.- Eso hemos acordado (96c)

La conversación y búsqueda de si la virtud es enseñable termina con una conclusión que hace Sócrates al final del libro:

“En consecuencia, Menón, de esta reflexión habremos de concluir que la virtud les sobreviene por adjudicación divina a aquellos que la reciben. Pero la verdad acerca de esto la conoceremos el día en que antes de investigar cuál es la manera en que la virtud se presenta a los hombres tratemos primero de averiguar qué es la virtud en sí misma. (100b)

Parece que la conclusión a la que Sócrates y Menón han llegado no esta completa, por la misma argumentación que Sócrates ha mantenido desde el principio. “No es posible conocer cómo son las cosas si no sabemos qué son”. Pero debemos destacar que la “falta de conocimiento” para llegar a una conclusión acertada está en Menón, que no ha podido descubrir o indagar con certeza en cuanto a qué es la virtud. Sócrates se ha valido de sus conocimientos para la indagación, a través de la cual ha ayudado a Menón a tomar conciencia respecto de ese conocimiento. Podemos decir, sin temor a equivocarnos, que a pesar de que Menón no ha llegado a la conclusión definitiva, se encuentra en mejor posición respecto del comienzo del diálogo.

¿Coaches Sofistas o Socráticos?

A Sócrates se le ha acusado de ser la encarnación de los males de Atenas. La imagen que proyectaba Sócrates, al menos para el sector más conservador y tradicionalista de Atenas, es la de un sofista.

Los sofistas, previo págono, enseñaban a los jóvenes a adquirir fama y riqueza sólo con el uso de la palabra. Esta práctica fue condenada en Atenas, principalmente por Aristófanes quien las considera inútiles, inmorales, impías y nocivas para la ciudad.

Sin embargo, Sócrates *no era sofista*. Sostenía posiciones radicalmente diferentes frente a los sofistas como por ejemplo “*Ley frente a naturaleza – escribe Fernández Galiano-, razón frente a sofisma, ciudad frente al vago concepto del más fuerte*”. *Ni enseñaba por dinero, ni prometía el éxito personal y profesional a sus oyentes.*²⁵

*“Su extraña religión es la investigación. Parece que quiera afianzar, sobre los puntos fundamentales de la vida humana, un saber estable. Pero, al mismo tiempo, su método es corrosivo porque consiste en poner todo en discusión una y otra vez. Nada lo excita más que un interlocutor que ingenuamente se gloria ante él de poseer certeza (...) Entonces, Sócrates sabe ser cruel. Trabaja al desdichado con el florete de la ironía. Golpe tras golpe, inquiriéndole, le hace caer a trozos la armadura de presunta seguridad, hasta que el otro se descubre desnudo, confuso, paralizado. Sócrates le ha inculcado su obsesión de no saber”.*²⁶

Actualmente podemos hacer una comparativa entre *coaches*. Por un lado tenemos *coaches socráticos* y por el otro *coaches sofistas*. Esta diferenciación la determino teniendo en cuenta las mismas cuestiones por las que Sócrates se diferenciaba de los Sofistas de la época. No pretendo con ello enfrentar a los profesionales del *coaching*, sino por el contrario distinguir a los *coaches* que actúan y trabajan bajo

²⁵ Oscar Martínez García, *Apología de Sócrates, Menón, Crátilo*, PLATON, Ed, Alianza, pág. 9

²⁶ Palabras de Ezio Savino en la introducción del libro *Apología de Sócrates, Menón, Crátilo*, PLATON, de Oscar Martínez García, Ed, Alianza, pág. 9

principios éticos de quienes *dicen ser coaches* aprovechando la moda de la profesión en un mercado de oportunistas.

Los puntos a tener en cuenta son:

1. *Sócrates no prometía “éxito personal y profesional” como lo hacían los Sofistas*: El *coach* no puede “prometer” o “asegurar” éxito personal o profesional dado que por la propia definición del *coaching* éste no puede entregar este tipo de circunstancias a sus clientes. El *coach* sencillamente trabaja elevando y ayudando a que sus clientes tomen conciencia de sus objetivos y caminos para alcanzarlos, pero esto no implica ningún tipo de “éxito”, salvo que el cliente en última instancia lo considere de esa manera. Por tanto el “éxito” no depende del *coach* sino del cliente.

2. *Los Sofistas cobraban por la “retórica” en sí misma*. Un sofista era capaz de hacerle creer a la gente que tenía la habilidad que no tenía por el sólo uso de la palabra. La integridad de un *coach* debe llevarle a reconocer que su trabajo consiste en ser catalizador del propio conocimiento del cliente. Cualquier tipo de manipulación es inaceptable.

3. A Sócrates se le ha acusado de:

- a. *No reconocer a los dioses de la ciudad*: A muchos *coaches* se nos acusa de no reconocer a los psicólogos, consultores o terapeutas, entre otros. Todo *coach* debe reconocer que su profesión trabaja en niveles de conciencia diferente de otras disciplinas como la psicología o la terapia. El *coaching* no se presenta como la nueva disciplina “*panacea*” del aprendizaje humano, sino tan sólo como una nueva metodología que complementa el trabajo de psicólogos, terapeutas, formadores o consultores, y que a su vez tiene identidad propia como cualquiera de ellas.
- b. *Introducir nuevas divinidades*: También se acusa al *coaching* de introducir “nuevos métodos dudosos” debido al desconocimiento de esta metodología. Parte de estas acusaciones son producto de la “mala práctica” de *pseudo-coaches* que han practicado la profesión con grandes desconocimientos de la propia metodología y reinventando sus viejas prácticas traídas

de otras profesiones, que lejos están de representar al *coaching* tal como lo venimos explicando.

- c. *Corromper a la Juventud*: Relacionado con el punto anterior la *Harvard Business Review*, ha editado un artículo de Steve Berglas bajo el título de “*Los verdaderos peligros de los entrenadores empresariales personales*”²⁷, donde si bien su autor trabaja como *coach*, reconoce que muchos *coaches* hacen mas mal que bien. Es por ello que el *coaching* no está exento de “mala prensa” y muchos pueden creer en cierta “manera que corrompe” al ser humano. Sin embargo debemos estudiar concienzudamente estos episodios para dilucidar la verdad sobre el asunto (Ver capítulo sexto “*El lado oscuro del coaching*”)

El oportunismo existe en todos los negocios y profesiones, el *coaching* no está exento de sufrir las consecuencias de personas que se acercan al mismo bajo principios muy diferentes de los que estamos exponiendo. Así como existen *pseudo-profesionales* en todas las disciplinas del conocimiento humano, también existe en el *coaching*. Esta realidad se ve agravada por el gran auge de crecimiento de profesionales y del mercado del *coaching*. Sin embargo los oportunistas seguirán existiendo mientras exista el *coaching*, por tanto es nuestra responsabilidad, la de cada *coach*, el cuidar y hacer del *coaching* una profesión con ética y responsabilidad social. Parte de este trabajo se está realizando a través de los entes autorreguladores de la profesión en asociaciones nacionales e internacionales que velan por la honestidad y la integridad profesional, así como por estándares profesionales idóneos para que estos acontecimientos no terminen destruyendo las bondades del *coaching*.

Aristóteles

“Aristóteles fue quien afirmó que dirigir esclavos es fácil. Gobernar hombres libres es más difícil pero más satisfactorio y durade-

²⁷ “Harvard Business Review: Directivos de alta rendimiento. *Los verdaderos peligro de los entrenadores empresariales personales*”, Steven Berglas págs. 147-165

ro". Esto ¡hace 23 siglos! Se refería el Estagirita ya entonces, a la necesidad, por parte de quienes ocupan puestos de gobierno, de desarrollar determinadas habilidades directivas –lo que él llamaba virtudes–, para el ejercicio del buen gobierno”²⁸

Aristóteles, Plotino, San Agustín, Santo Tomás de Aquino, y contribuciones modernas incluso contrarias a Platón como Karl Popper, Iris Murdoch, C.S. Lewis y filósofos islámicos son sólo parte de la extensa herencia platónica en el desarrollo de la filosofía del hombre. La filosofía de Platón sigue siendo fuente de inspiración y controversias.

Aristóteles nació en Estagira (Tracia) en el año 384 aC y murió en el año 322 a.C.) Hijo del médico real de Macedonia. Marchó a Atenas para estudiar en la Academia (fundada por Platón). Estuvo veinte años, primero como discípulo de Platón y luego como investigador y como tutor. El Rey Filipo de Macedonia lo convocó a Tarcia para que se encargara de la educación de su hijo Alejandro (quien luego se transformaría en Alejandro Magno).

Respecto de las diferencias ideológicas del legado de Platón, se percibe como Aristóteles presenta puntos discordantes con la de su maestro.

“En La escuela de Atenas, cuadro del siglo XVI pintado por el italiano Rafael (1483-1520), los dos personajes que se encuentran en el centro de la escena representan a Platón y a Aristóteles. Platón, a la izquierda, sostiene una copia de su obra más metafísica, Timeo, y apunta hacia el cielo, mientras que Aristóteles, por el contrario, apunta hacia la Tierra. Platón se inclina hacia lo celestial y trascendente, Aristóteles se interesa por lo observable”²⁹.

Platón, levantando el dedo y sosteniendo el “Timeo”, y Aristóteles, tendiendo su brazo hacia adelante con la palma de la mano vuelta hacia el suelo con su “Ética” sujeta en el otro brazo, representando las dos doctrinas filosóficas más importantes del mundo griego: el idealismo y el realismo.

²⁸ Alcaide Hernández, Francisco “Coaching Directivo: Desarrollando el liderazgo” Ed. Ariel, pág. 38

²⁹ Roy Jackson, *Platón Guía para Jóvenes* Editorial: Lóguez, pág. 86

Uno de los puntos de desencuentro entre Aristóteles y Platón es que el primero deriva su conocimiento de la observación del mundo. Si algo no puede ser observado, no hay razón para creerlo. En el caso de las formas, no puede verse, ni tocarse *¿Por qué, entonces, debemos creer en ellas?*

Aristóteles coloca el estudio de la *Psykhé* o *Alma* en el terreno de lo observable (perteneciente al mundo de la naturaleza) y lo desprende del concepto metafísico de su maestro Platón. Es por ello que Aristóteles, junto a otros autores posteriores como Santo Tomás de Aquino y otros filósofos Renacentistas, han conseguido que la psicología se enmarque dentro del estudio de la naturaleza y por tanto comienzo científico del mismo (colocando a la psicología en el terreno de lo que hoy llamamos biológico).

Aristóteles no era dualista como Platón, pero tampoco reduccionista materialista dado que si bien no comparte el dualismo “cuerpo-alma” de Platón, tampoco considera que todo este reducido al cuerpo.

Aristóteles creía que existe *“una sola realidad material que tiene dos aspectos, el fisiológico y el mental. El alma es la forma del cuerpo, inseparable de él, aunque sea posible analizar por separado cuerpo y alma”*.³⁰

La adquisición del conocimiento, según Aristóteles, se consigue a través de una estrategia inductiva. *“Aristóteles procede del estudio de los objetos al estudio de los actos, de la consideración de éstos al estudio de las funciones y desde este conocimiento al principio del alma”*.³¹

A pesar de su “visión materialista” de la *Psykhé* o *Alma*, Aristóteles acepta una concepción *teleológica* en sus argumentos, dado que determina lo que el hombre *es* según los fines y objetivos que éste persigue.

Existen tres aspectos importantes de la filosofía aristotélica que contribuyen a la ciencia del *coaching*, a saber: el proceso cognitivo, la motivación y el aprendizaje que él mismo ha desarrollado en su filosofía.

³⁰ Antonio Sánchez-Barranco Ruiz, *Historia de la Psicología*. Ediciones Pirámide, pág. 36

³¹ Pérez Delgado, *La filosofía Psicológica. Desde Aristóteles hasta la época de Wundt*. En J. Arnáu y H. Carpiñero, *Historia, teoría y método*. Madrid:Alhambra, págs. 95-132

¿Cómo es el proceso cognitivo según Aristóteles?

Para Aristóteles el proceso cognitivo se puede determinar en tres etapas: 1) Sensación; 2) Fantasía y memoria y; 3) Pensamiento o entendimiento.

1ro Sensación (esta sensación es verídica, dado que los sentidos cumplen una función pasiva y receptora de información).

2do Fantasía y Memoria

La fantasía percibe y conserva las imágenes sensoriales (no son necesariamente verídicas).

La memoria sitúa y ordena las imágenes en el tiempo pasado (sin imágenes no puede haber memoria).

3ro Pensamiento o Entendimiento

Partiendo de las imágenes, elimina lo accidental y conserva lo esencial por medio de la abstracción, es decir establece un Juicio sobre las imágenes para llegar al pensamiento o entendimiento.



“El proceso cognoscitivo de Aristóteles es de lo Particular (sensible) a lo Genérico (Universal)”

En las sesiones de coaching cada detalle, palabra, gesto o pensamiento tienen un valor exponencial. Cualquiera de estos componentes (de carácter sensible y particular) puede ser el “catalizador” o referente del asunto en cuestión (de carácter genérico y universal). En otras palabras ir de lo particular a lo general es propio de la metodología de coaching

Gráfico 7

al notar que una palabra, un gesto, un pensamiento o incluso una sensación contiene en sí misma “*todo*” el conocimiento que nuestro cliente necesita para tomar conciencia y actuar en consecuencia.

¿Cómo funciona la motivación en el hombre según Aristóteles?

Las sensaciones para Aristóteles, son las causantes del primer móvil de la acción del hombre: el Placer-Displacer (discriminación del apetito sensitivo que nos hace acercarnos al placer y alejarnos del displacer). A diferencia de los animales, que también poseen este *placer-displacer sensitivo*, el hombre, según Aristóteles, posee también un nivel apetitivo *intelectivo o voluntad*. En palabras de Antonio Sánchez - Barranco Ruiz, este nivel apetitivo es de orden superior como “*necesidad de honores, de reconocimiento social, y sobre todo de autorrealización mediante la búsqueda de la felicidad*”.³²

Es lo que Aristóteles llama nivel “apetitivo intelectual” una de las cuestiones principales que se trabaja en las sesiones de coaching, a saber: temas relacionados con los “honores”, “reconocimiento” y “autorrealización”. Esta teoría de la motivación de Aristóteles será desarrollada por la filosofía existencialista y por la Psicología Humanística, ambas fuentes primarias metodológicas del coaching.

¿Cómo ocurre el aprendizaje y los rasgos personales?

Para Aristóteles la mente no tiene nada escrito *persé*. Podría ser considerado ambientalista, permitiendo que la mente pueda llegar a ser una cosa u otra. El aprendizaje ocurre de la siguiente manera:

La idea de que la mente no tiene escrito nada *persé* es contraria a la teoría de la reminiscencia de platón. Aristóteles abre el camino a la “realización” cuando plantea la posibilidad de que nuestra mente lle-

³² Antonio Sánchez-Barranco Ruiz, *Historia de la Psicología*. Ediciones Pirámide, pág. 38

que a ser “una” u “otra” cosa. Tanto el aprendizaje como los rasgos de carácter se obtendrán según qué datos sensibles obtengamos, según el trabajo de nuestra fantasía y memoria, según nuestra experiencia y conceptos y según su depuración.

“Escribió Aristóteles que una cosa es ‘lo que somos’ (el ser, primera naturaleza), y otra, lo que podemos ‘llegar a ser’ (el deber ser o segunda naturaleza) El coach, tiene como misión facilitar al coachee alcanzar esa meta facilitando que el otro se haga grande y llegue a ser lo que debe ser.”³³

Tanto Parménides como Platón, han reconocido que “no es posible el cambio o movimiento” en este mundo. El primero alude que el cambio es “aparente” y que lo real es inmutable. El segundo alude básicamente lo mismo, colocando “lo verdaderamente real” en el mundo de las Ideas, y la *apariencia* en el mundo físico de las cosas.

Aristóteles por su parte explica la posibilidad de *movimiento* o *cambio*, aludiendo que el NO SER puede ser³⁴:

Absoluto: lo que no se es y no se puede llegar a ser.

Ej.: Una piedra no es un niño ni puede llegar a serlo.

Relativo: lo que no se es pero se puede llegar a ser.

Ej.: Un niño no es un hombre, pero en el futuro lo será.

En el *no ser relativo* el cambio es posible, de allí su planteamiento como *finalidad* (su argumento teleológico) del hombre en el *deber Ser*. La finalidad última del hombre según Aristóteles es la Felicidad.



Gráfico 8

³³ Alcaide Hernández, Francisco *Coaching Directivo: Desarrollando el liderazgo* Editorial Ariel, 2003, pág. 39

³⁴ Licenciado José Luis Dell'Ordine, <http://www.monografias.com/trabajos/filosofia/filosofia.shtml>

La *finalidad* (felicidad) para Aristóteles no está en el plano externo (mundo de las ideas, según Platón), sino que es inmanente (teleología inmanente), está dentro del hombre, por tanto es necesario buscarla en sí mismo.

“Aristóteles, al igual que Platón, se define por ésta segunda opción, identificando la felicidad con la virtud. La concretó como la realización de las actividades que le son propias o específicas a cada ser, de acuerdo con su naturaleza. Aparece pues aquí la teleología inmanente, pues si la felicidad es propia de la naturaleza de cada uno, ésta se ha de buscar en sí mismo, en lo que lo distingue de los demás”.³⁵

Es importante recalcar que dentro de la concepción Aristotélica en relación a la *virtud* como *felicidad*, la misma no es *absoluta* ni *única* para todos los hombres. Es decir, *Aristóteles plantea la búsqueda de la felicidad en el hombre como entes individuales y únicos*. En otras palabras, lo que es *felicidad* para uno, no lo es necesariamente para otro. En el *coaching* esta idea es fundamental.

En el libro II (V), de *Ética a Nicomáquea*, Aristóteles define la “virtud” como “hábitos”.

“Esos hábitos –recuerda Aristóteles– no se adquieren sino con la repetición de actos que permitan su consolidación, mediante la práctica continuada de aquello que uno pretende adquirir: Las virtudes son disposiciones adquiridas o hábitos, cualidades estables que otorgan al sujeto una facilidad para realizar actos buenos (o malos en el caso de vicios). No son algo innato, sino que se adquieren con la repetición de actos. No se nos elogia o censura por nuestros apetitos, sino por nuestros buenos o malos hábitos”.³⁶

De esta manera, en el *coaching*, el *no ser relativo* (ser humano), puede llegar al *deber ser* a través de la acción. El *coaching* tiene dos caras de una misma moneda. La reflexión para darse cuenta y la acción para el aprendizaje resultan fundamentales en la relación del *coaching*.

³⁵ *Idem*

³⁶ Alcaide Hernández, Francisco *Coaching Directivo: Desarrollando el liderazgo* Editorial Ariel, 2003, pág. 40



Gráfico 9



Gráfico 10

Aristóteles aún llega más lejos, y determina las pautas de la *Acción Eficaz*. El actuar por actuar no es suficiente.

*“No basta que la acción tenga un carácter determinado para que la conducta sea justa o buena; es preciso también que el hombre actúe de un modo determinado; ante todo, que actúe a sabiendas –que sepa lo que hace, esto es, que conozca, ya que es posible ser justo sin ser sabio–; en segundo lugar, que proceda en razón de una decisión consciente y que prefiera la acción por sí misma –que quiera eso de verdad–; finalmente, que actúe desde una disposición firme e inquebrantable –es decir, voluntad para poner en práctica lo aprendido”.*³⁷

Así, las claves para el desarrollo de las “virtudes” (la acción eficaz) son: 1) La conciencia; 2) La decisión y; 3) La voluntad.

Traducidos en términos de principios del coaching, podríamos decir que las acciones deben estar determinadas por: 1) La conciencia; 2) La auto-creencia; y 3) La responsabilidad. Estas tres características las

³⁷ Aristóteles, *Ética a Nicómano* II, 4, 1105 a 28-33.

denomino “Principios del Coaching”, derivados de la ciencia del *coaching* que venimos estudiando hasta el momento. Los tres conceptos son estudiados extensamente en la segunda parte de este libro.

Por último, en relación con el desarrollo de la virtud, Aristóteles plantea la necesidad de ejercer la *prudencia*, necesaria para establecer el *término medio* en las acciones. El *exceso* y el *defecto* son *vicios*. Y sólo el *término medio* es el punto justo. La virtud también consiste en establecer las acciones en este punto medio.

En *Ética a Nicómaco, II, 4, 1105 a 28-33* leemos: “los hombres sólo son buenos de una manera; malos de muchas. No dar en el blanco, es sencillo; atinar, difícil”

En resumen, la filosofía del llegar al *deber ser* de Aristóteles, plantea la búsqueda de la *finalidad* del hombre en sí misma (la felicidad) a través del ejercicio de la *virtud* en las acciones (hábitos) estableciendo el *punto medio*. Todo ello bajo las pautas de la conciencia, la decisión y la voluntad individual (ver gráfico 11).

Esto define el último axiomas del coaching derivado de la filosofía aristotélica: “No existen recetas para llegar al *deber ser*”. Cada individuo debe evaluar según su propia conciencia, voluntad y responsabilidad cómo determinará ese ejercicio de actuar bajo la virtud y en qué medida, todo esto dentro de sí mismo.



Gráfico 11

Origen del término coach

“La historia apunta hacia los siglos XV y XVI, cuando empezó a hacerse muy popular la ciudad húngara de Kocs, situada a unos 70 kilómetros de Budapest, (entre Viena y Pest) y convertida en parada obligada para todos los viajes entre las dos capitales. En esta ciudad

de Kocs empezó a hacerse muy común el uso de un carruaje caracterizado por ser el único provisto de un sistema de suspensión. Además, destacaba por su comodidad frente a los carruajes tradicionales. En este punto empezó a hablarse del *kocsi szekér*, o sea el ‘carruaje de Kocs’, símbolo de la excelencia. De esta forma, el término *kocsi* pasó al alemán como *kutsche*, al italiano como *cocchio* y al español como *coche*. En serbocroata, se dice *kocsikázik* para designar la acción de dar un paseo en coche”.³⁸

Por tanto la palabra *coach* (coche) es de origen húngaro. Designaba un vehículo tirado por animales para transportar personas, tal y como declara Luis de Ávila en 1548 (*Guerra de Alemania*): “Se puso a dormir en un carro cubierto, al que en Hungría llaman coche”.

De la ciudad *Kocs*, se formó la palabra *kocsi* (pronunciada *cochi*)³⁹. En una obra de Fonseca de 1569, *coche* aparece integrada en el léxico español, según atestigua el *Diccionario de Autoridades* (1729, s. v.).

Es así como la palabra “*coach*” derivado de “coche” cumplía la función de transportar personas de un lugar a otro. El *coaching*, de alguna manera, también transporta a las personas de un lugar a otro, de donde están hoy, a donde quieren llegar, en el futuro. Aunque evidentemente, y según hemos estado explicando hasta aquí, no es el *coach* quien carga con el viaje, ni es responsable del rumbo, decisiones que el “conductor” (cliente / coachee) tome a lo largo del proceso.

Perry Zeus y Suzanne Skiffington en su libro *Coaching práctico en el trabajo* establecen una breve reseña histórica de la palabra *coach*, que exponemos a continuación como una de las primeras referencias a la evolución del término a lo largo de la historia⁴⁰:

1500 (Inglaterra)

Su acuña el término *coach* en Inglaterra (significaba *carruaje que transportaba gente de un lugar a otro*)

1850 (Inglaterra)

³⁸ Fuente: http://www.esespasa.com/esespasanw/esp/3/5/15_05_02.htm

³⁹ La “cs” de *Kocs* se pronuncia “ch”

⁴⁰ Perry Zeus y Suzanne Skiffington, *Coaching práctico en el trabajo* Editorial: Mc. Graw Hill, pág. 8

El término *coach* se emplea en las universidades inglesas para designar a un tutor o persona que ayudaba a los estudiantes a preparar exámenes.

1930 y 1940

Individuos asistidos por una especie de *mentor* para convertirse en otro *mentor*

1960 (New York)

El *Coaching Personal* comenzó siendo un programa educativo para individuos desaventajados.

1960 y 1980 (Canadá)

Se fusiona el *Coaching Personal* y el *Coaching Empresarial*. Por primera vez se considera al coaching como una profesión con formación y credenciales para coaches.

1980

Surge el concepto de *Coaching Ejecutivo* como una nueva y poderosa disciplina.

2004

Hoy en día, las organizaciones e instituciones educativas, tales como Harvard School of Business, reconocen las relaciones entre el *coaching* y la eficacia del líder.

El coaching como reivindicación del movimiento humanista

Además de las influencias filosóficas estudiadas, el *coaching* ha sido también influenciado por otras teorías psicológicas y filosóficas como el *Movimiento Humanístico*, el *Movimiento Cognitivo* y *Filosofías Orientales*.

Antes de adentrarnos en la propia Psicología Humanística, de la cual se ha visto influenciada el coaching, es importante reconocer la influencia de los *presupuestos filosóficos existencialistas* y de la *fenomenología* a partir de la cual este movimiento psicológico se funda.

Aunque la Psicología Humanista surge en los Estados Unidos en la década de los cincuenta, su gestación ocurrió en Europa. Psiquiatras y psicólogos germanos que han tenido que emigrar de la Alemania nazi se han instaurado en los Estados Unidos junto con sus *supuestos filosóficos existencialistas* y *metodologías fenomenológicas*. Entre ellos Kurt Goldstein, Charlotte Bühler y Erich Fromm.

Aunque Kurt Goldstein fue el fundador de la Psicología Humanista, fueron autores como Abraham H. Maslow y Carl R. Rogers quienes consolidaron la misma.

“A mediados de los años sesenta, este movimiento psicológico enraíza en Europa, llegando a tener un relativo prestigio a comienzos de los setenta en todo el mundo occidental, para entrar en franca devaluación desde la mitad de los años ochenta a la actualidad, sin que nunca llegase a alcanzar el nivel de sistema, sino sólo un conjunto de escuelas agrupadas bajo ciertos presupuestos comunes, tanto filosóficos como metodológicos y conceptuales”.⁴¹

Es justamente en los años ochenta cuando el coaching comienza aparecer como nueva metodología de desarrollo del potencial humano. Podríamos decir, tentativamente, que el coaching así como reivindica la filosofía práctica, también recoge los bases fundacionales de los postulados básicos de la psicología humanista.

El movimiento psicológico humanista se institucionalizó en 1961 con la edición del *Journal of Humanistic Psychology* y la creación en 1962 de la American Association of Humanistic Psychology (AAHP). En el primer número de dicha revista se puede leer las bases y objetivos de la psicología humanística:

“(…) las psicologías existencialistas y fenomenológica, entre otras, surgieron en el curso de nuevos intentos para abrir la vasta y crucial vida interior del hombre, con vistas a liberar sus potencialidades y lograr la máxima autorrealización” ⁴²

“Conciencia”, “libertad”, “voluntad”, “autorrealización” y “liberar el potencial” son algunos términos que definen la esencia de la

⁴¹ Antonio Sánchez-Barranco Ruiz, *Historia de la Psicología*. Ediciones Pirámide, pág. 407

⁴² *Idem*, pág. 108 (palabras de Anthony Sutich)

psicología humanista. Actualmente el *coaching* pareciera hablar en un mismo lenguaje, por tanto necesitamos conocer el desarrollo de la psicología humanista para lograr comprender cómo posteriormente a aparecido el *coaching*.

La filosofía existencialista como fuente de la Psicología Humanista

*“La filosofía existencialista considera la existencia individual como el eje central en torno al cual se configura la personalidad humana (...) lo peculiar de la existencia humana es que somos capaces de tener conciencia, darnos cuenta, de nuestra soledad y desamparo, así como de nuestro último destino mortal, con la consiguiente angustia. Pero también estamos dotados de la posibilidad de elegir un proyecto de vida, con cierto grado de libertad, superando a través de compromisos conscientes y responsables la desazón que ocasiona nuestro existir”.*⁴³

Frente al conductismo y al determinismo freudiano, la psicología humanista, a pesar del “pesimismo” existencialista, considera que el hombre puede “elegir su proyecto de vida” basándose en la conciencia y en una búsqueda de sentido existencial.

*“El existencialismo hace una llamada de atención a la conciencia, responsabilidad y libertades individuales, sacando al hombre del mundo absolutamente determinado del animal y de las cosas”.*⁴⁴

El espíritu que ha movilizado y mueve al *coaching* puede traducirse literalmente en las mismas palabras que el existencialismo. Hablar del *coaching* es hablar del potencial humano a través de la conciencia, la responsabilidad, la libertad y voluntad. El *coaching* declara, al igual que lo hizo la filosofía existencialista de su época, que “el hombre puede elegir su proyecto de vida”.

Exponentes del existencialismo fueron: Sören Kierkegaard (1813-1855), Martín Heidegger (1889-1976), Martín Buber (1878-1965), Karl

⁴³ Antonio Sánchez-Barranco Ruiz, *Historia de la Psicología*. Ediciones Pirámide, pág. 411

⁴⁴ *Idem*.

Jaspers (1883-1969) y Jean-Paul Sartre (1905-1980). Veamos algunas citas con referencia a algunos de los exponentes del existencialismo y cómo se materializa en nuestra profesión del coaching:

*“Así, Sören Kierkegaard, en su Notificación literaria (1846), cuestionando radicalmente los fundamentos del orden social establecido, alerta a los hombres de su tiempo a tomar decisiones responsables desde una reflexión interior, situando la clave de la conducta humana en un cambio en la relación de uno con uno mismo, para lograr de esta forma la salvación personal”.*⁴⁵ En el coaching es fundamental la reflexión interna y el tomar conciencia del cambio de relación que nuestros clientes tienen consigo mismos. Esto hace que en todas las sesiones de coaching, nuestros clientes actúen responsablemente según sus propios criterios de mejoras, dado que la búsqueda es más bien interna que externa.

*“En cuanto a Karl Jaspers, estuvo particularmente interesado por el cómo de la conducta y no en el por qué”.*⁴⁶ La Psicología Humanística, influenciada por la filosofía existencialista, se preocupa por el cómo de la realización del hombre, ejerciendo la conciencia, libertad y propia voluntad. Esta idea es adoptada en todas las prácticas de coaching. Podría decirse, siendo muy reduccionista en la declaración, que el “por qué” busca justificaciones o razones, mientras que el “cómo” busca acciones (base fundamental para la proyección de la autorrealización en el coaching).

*“Martín Heidegger, discípulo y ayudante de Husserl (...) Lega a la conclusión de que el ser humano se caracteriza no sólo porque existe, sino porque está en situación de cuestionarse acerca de su existir (...) aún estando el hombre arrojado a un mundo caótico, puede elegir y decidir, de modo que la angustia conduce al encuentro con la libertad. La tarea del ser humano es, así, salir del enredo existencial en que se encuentra arrojado y convertirse consciente y responsablemente en él mismo, superando lo irreflexivo y lo irracional, en lo que ha de contar con las demás existencias humanas”.*⁴⁷

⁴⁵ *Idem.*

⁴⁶ *Idem.*

⁴⁷ *Idem*

El sentido y propósito de la vida del hombre derivado del existencialismo, es uno de los trasfondos del Coaching, que algunos comienzan a llamar *Coaching Transpersonal*. De todas formas, dado que la práctica del coaching se centra en la persona, la conciencia, la responsabilidad y la libertad son bases elementales de las sesiones eficaces. En la misma línea, bajo una concepción realista-pesimista se encuentra Jean-Paul Sartre.

Podemos resumir los puntos centrales de la filosofía existencialista en:

1. El ser humano capta su *ser en el mundo* como condición *temporal*.
2. Toma conciencia que *ocasiona angustia*
3. *Supera la angustia mediante actos* que implican cierto grado de *conciencia, responsabilidad, y libertad* llevando así a cabo su proyecto existencial.

La relación de la filosofía existencialista y el *coaching* radica en que ambas consideran que:

1. El hombre puede elegir su proyecto de vida
2. Este *proyecto de vida* se consigue a través de la *conciencia*.
3. La *conciencia* se trabaja a través de la libertad, y responsabilidad humana.
4. La libertad y responsabilidad son parte de una búsqueda interna y personal.
5. Esta *búsqueda interna* se *externaliza* en acciones preguntándonos por el cómo y no tanto por el por qué de las cosas.
6. El *sentido y propósito* del hombre marca la razón de ser de cada individuo.

Para entender la psicología humanista además de entender la *filosofía existencialista*, hemos comentado que nos resulta necesario estudiar también su relación con la fenomenología. La fenomenología ha sido el método utilizado por la psicología humanista y a su vez ha determinado parte del método utilizado en la práctica del *coaching*.

La fenomenología como método fundacional de la psicología humanista y del coaching

Husserl fue el fundador de la fenomenología adoptada por la psicología humanista y actualmente por el *coaching*. Nació en 1859 en Moravia, por entonces provincia del Imperio Austro-Húngaro. Su familia era de origen judío. Estudió Física, Matemática y Astronomía en Leipzig y Berlín (a sus estudios de Matemática los completó en Viena, donde obtuvo el título de Doctor en 1883).

Trabajó un tiempo en Berlín como Ayudante de Cátedra, pero al poco tiempo retornó a Viena para estudiar Filosofía con el famoso profesor *Franz Brentano*. Brentano transmitió a Husserl un concepto que sería clave en su filosofía: *la intencionalidad de la conciencia*. Los medievales enseñaban que todo fenómeno psíquico se caracterizaba por tender hacia un objeto. Cuando conocemos, conocemos algo; cuando amamos, amamos algo; cuando sentimos, sentimos algo.⁴⁸ Murió en 1938.

“Husserl, a partir de 1910, definió la fenomenología como el estudio de las estructuras de la conciencia que capacitan al conocimiento para referirse a los objetos fuera de sí misma. Este estudio requiere reflexión sobre los contenidos de la mente para excluir todo lo demás. Husserl llamó a este tipo de reflexión ‘reducción fenomenológica’. Ya que la mente puede dirigirse hacia lo no existente tanto como hacia los objetos reales, Husserl advirtió que la reflexión fenomenológica no presupone que algo existe con carácter material; más bien equivale a “poner en paréntesis la existencia”, es decir, dejar de lado la cuestión de la existencia real del objeto contemplado. Lo que Husserl comprobó cuando analizaba los contenidos de la mente fue una serie de actos como el recordar, desear y percibir, e incluso el contenido abstracto de esos actos, a los que Husserl llamó ‘significados’. Esos significados, proclamó, permitían a un acto ser dirigido hacia un objeto bajo una apariencia concreta, y afirmó que la direccionalidad, que él llamaba “intencionalidad”, era la esencia del conocimiento. La fenomenología trascendental, según Husserl,

⁴⁸ Fuente: <http://www.luventicus.org/articulos/02A027/husserl.html>

*era el estudio de los componentes básicos de los significados que hacen posible la intencionalidad. Posteriormente, en Meditaciones cartesianas (1931), introdujo la fenomenología genética, a la que definió como el estudio de la formación de esos significados en el curso de la experiencia”.*⁴⁹

El método de la psicología humanística está expresado en esta *fenomenología* fundada por Husserl.

El siguiente texto es un extracto de la transcripción de una conferencia dictada por Don Julián Marías (no utiliza para ello un texto escrito, se mantiene el estilo oral). El mismo nos aporta más luz respecto de qué es la fenomenología y en qué consiste:

“El positivismo de Husserl estriba precisamente en negarse a hacer todo juicio de existencia: no afirma ni niega la realidad de las cosas o su existencia. No hay tampoco escepticismo: no es que dude, no duda porque si dudara cambiaría el género del acto. Si yo niego la realidad de los objetos o la afirmo o la pongo en duda, cambio la cualidad del acto, es decir: hay que retener la cualidad propia del acto, pero practicando lo que él llamará, con un término griego, la epokhé, la abstención, lo que llama con términos alemanes, la Einklammerung, la puesta entre paréntesis -o entre corchetes.

Es decir, un acto, con su contenido propio, con su cualidad de acto; simplemente se pone entre paréntesis, se practica la epokhé, la abstención de toda posición existencial, ni se afirma ni se niega ni se duda, porque si yo afirmara o negara o dudara, cambiaría la cualidad del acto. Hay un principio en la fenomenología que dice que la percepción equivale a un juicio; percibir es percibir algo como existente: yo en este momento los estoy viendo a ustedes y yo al verlos, al percibirlos, los percibo como existentes. Ahora bien, fenomenológicamente yo no tomo posición: ni afirmo ni niego que ustedes existan, ni lo pongo en duda, porque si lo pusiera en duda ejecutaría un acto psíquico

⁴⁹ Fuente: <http://members.fortunecity.com/bucker4/fenomenolo.htm>

distinto del habitual, que es percibir: la percepción va acompañada de la creencia en lo percibido. Pero si yo me pongo a dudar -y esto sería la posición por ejemplo escéptica- entonces cambio la cualidad del acto. Por tanto lo que hago es simplemente poner entre paréntesis, yo me abstengo (epokhé) de tomar posición ninguna.

Este va a ser el método de Husserl, el método que él llamará después fenomenológico.

(...) Es por consiguiente simplemente la abstención de toda toma de posición y entonces no me puedo equivocar, porque ni afirmo, ni niego, ni dudo. Por tanto es un método puramente descriptivo y eso es lo que va a caracterizar a la fenomenología como método.

Claro está que Husserl no se queda en esto. Husserl va a hacer no solamente un método descriptivo fenomenológico, sino que va a hacer una filosofía fenomenológica. Es decir, en definitiva va a tomar una posición idealista, que se desentiende de la toma de posición, pero que en definitiva hace una descripción fenomenológica que retiene la cualidad del acto y el objeto.

Cuando yo ejecuto un acto de abstención, un acto de eliminación de toda tesis, de toda posición, el sujeto del acto, el contenido del acto y el objeto todos ellos sucumben a la epokhé, desaparece toda tesis, toda posición, en definitiva. Y esto va a ser justamente lo que él llamará el método fenomenológico y entonces se van a unir las notas unidas entre sí por fundación – la palabra que emplea Husserl es fundación– y que por tanto al descubrir unas, descubro las demás.

*Por tanto, el método fenomenológico es un método descriptivo, pero ¿de qué? No de realidades, sino de las vivencias de la conciencia pura. Justamente la conciencia es lo que queda cuando yo hago una reducción fenomenológica. Y después habrá otra reducción, que él llamará eidética, es decir, se pasa de los contenidos directos de conciencia a los contenidos eidéticos, es decir, a las esencias, las esencias de la conciencia pura”.*⁵⁰

⁵⁰ Conferencia del curso “Los estilos de la Filosofía”, Madrid, 1999/2000 - edición: Jean Lauand <http://www.mercaba.org/Filosofia/husserl.htm>

Carl Rogers, quien ha consolidado la Psicología Humanista, tomará estos presupuestos filosóficos de la fenomenología como método de la terapia no-directiva o centrada en el cliente propia de la Psicología Humanista más desarrollada.

No me atrevería a declarar que el *coaching* es fenomenológico, sin embargo podemos decir que en las sesiones de *coaching*, asumimos una postura semejante a la fenomenológica. Nos abstenemos de todo “prejuicio”, para encontrarnos con la conciencia pura de nuestros clientes, de esa manera llegar a la esencia de la conciencia pura que llevará al cliente a establecer, por sí mismo un plan de acción positivo hacia el progreso.

“Al fenomenólogo, pues, le interesa la expresión interna y espiritual del objeto externo tal como es vivenciado y no como existe fuera de la conciencia o como reflejo directo del objeto de la mente, para tratar de alcanzar así la visión intuitiva de las esencias con la ayuda de la reducción eidética: el fenomenólogo se concentra en la apariencia del objeto para comprender su esencia, dejando de lado todos los marcos teóricos y metodológicos de la ciencia tradicional, todo conocimiento previo, abriéndose con ingenuidad a lo que vivencia de forma consciente”.⁵¹

La fenomenología rechaza toda absolutización del mundo. El mundo debe percibirse tal como se presenta a cada uno de nosotros según nuestras propias percepciones y experiencias individuales. Descubriendo lo que el mundo es para mí, descubro quién y qué soy.

En este sentido también en el *coaching*, los marcos teóricos o conocimientos previos, deben ser “dejados” para que el *coach* logre alcanzar una “visión intuitiva” y conseguir una visión global de la persona. En el *coaching* trabajamos con las percepciones y experiencias del cliente, no con las nuestras.

La fenomenología como método de la Psicología Humanista rechazará el conductismo y el psicoanálisis freudiano científico.

⁵¹ Husserl, Edmund. *Ideas relativas a una fenomenología pura y una filosofía fenomenológica* pág. 148

Psicología Humanista y su relación directa con el coaching

Tras haber estudiado la filosofía existencialista y la fenomenología estamos en condiciones de adentrarnos en la Psicología Humanista y llegar a comprender cómo tras su paulatina extinción sus postulados esenciales fueron resurgidos en esta nueva disciplina del *coaching*.

Bajo los presupuestos existencialistas y fenomenológicos, las líneas básicas de la Psicología Humanista queda expresada en *Humanistic Psychology* (1963).⁵²

1. En su condición de ser humano, el hombre es más que la suma de sus partes componentes, debiéndose subrayar al respecto la *peculiaridad de la persona humana*.⁵³
2. La existencia del hombre se consume en el seno de las *interrelaciones psicosociales* que establece.
3. Una característica *esencial* del hombre es su porción de *vida consciente*, lo que constituye la base para la comprensión de su existencia.
4. El hombre tiene *capacidad de elegir y decidir con libertad*, desde los contenidos de su conciencia
5. *El hombre es intencional*, viviendo orientado hacia metas, en función de razones, intereses, creencias y valores.

El coaching valora la “*peculiaridad de la persona*”, en el sentido que reconoce que cada ser humano es diferente, y *cada objetivo / problema debe ser tratado siempre de manera particular y nunca general*.

Por otro lado, *el coaching trabaja con la “conciencia”* y deja a un lado el aspecto “inconsciente” del ser humano. Es a través de ella y gracias a ella que los clientes consiguen determinar quienes son, qué quieren y cómo conseguirlo. Por lo tanto es *la conciencia la que otorga libertad y capacidad de elección* en todos los asuntos de la vida humana.

⁵² Bugental, J. F. *Humanistic Psychology: A New Breakthrough*, American Psychologist, 18, 563-567

⁵³ Idea también influenciada por la Gestalt

En resumen, el coaching busca “*significado*” más que explicaciones y priorizar la *conciencia* sobre el *inconsciente* a la hora de afrontar el qué, cómo y para qué de dicha conducta.

Para comprender con mayor profundidad la influencia de la Psicología Humanista en el *coaching*, es necesario estudiar a algunos de los máximos exponentes que han contribuido al desarrollo de la Psicología Humanista, entre ellos estudiaremos a Carl Ranson Rogers, Abraham H. Maslow, Fritz Perls y Erich Fromm.

Carl Ranson Rogers (1902-1987)

*“Partiendo del cuestionamiento de toda las técnicas psicoterapéuticas entonces en boga, se propone un nuevo y original enfoque, basado en la no-directividad, entendiendo que éste debía ser plena responsabilidad del cliente o sujeto de tratamiento, siendo únicamente misión del terapeuta el reflejar los sentimiento expresados por aquél, sin incluir interpretaciones u otro tipo de participación directiva”.*⁵⁴

Roger bautizó a esta metodología como “*psicoterapia no-directiva*” (*counseling*, 1942), luego, tras algunos cambios, pasa a denominarla “*psicoterapia centrada en el cliente*”.

Dentro del proceso de “*psicoterapia no-directiva*”, Roger define las siguientes etapas:

1. Rapport
2. Catarsis (libre expresión de los sentimientos: negativos y positivos)
3. *Insight* (captación intuitiva de elementos internos: reorientación)
4. Comportamientos autoiniciados: acciones positivas
5. Reeduación de la fase final: enfrentar el problema de forma constructiva con autonomía y creatividad, sin que necesariamente tenga que alcanzar una solución concreta para cada uno de tales problemas.

La influencia de la “*no-directividad*” de la Psicología Humanista de Carl Rogers en el *coaching*, es clara y contundente: el *coaching* es

⁵⁴ Sánchez-Barranco A. *La psicoterapia de Carl R. Rogers. Seminario Conjunto de Formación Posgraduada por PIR y MIR, Villa Turística de Bibión (Granada).*

de la misma manera *no-directivo*. *El coach se centra en el cliente*, sin siquiera saber hacia donde se dirigirá el mismo. Entendemos, así como Rogers, que *es el cliente quien debe ejercer su responsabilidad dentro de las sesiones*. Además, uno de los primeros pasos del desarrollo de sesiones de *coaching*, es el establecimiento de *Rapport*.⁵⁵ Una diferencia sustancial, es que en las sesiones de *coaching* no hay *catarsis*, aunque sí *permitimos que nuestros clientes hablen libremente*. De alguna manera también creemos en el *insight* y en los comportamientos autoiniciados (acciones positivas). Nuestros clientes a lo largo de las sesiones de *coaching reorientan sus pensamientos y sentimientos* respecto del objetivo dando como resultado *un plan de acción* (acciones positivas) que ayudan al cliente a establecer una construcción creativa frente a sus objetivos.

En 1945 coincidiendo con su traslado a la Universidad de Chicago, Rogers abandona la “*psicoterapia no-directiva*” rebautizándola, “*terapia centrada en el cliente*”. En este caso:

- Primacía el marco fenomenológico
- Destaca los aspectos subjetivos del cliente
- Destaca la comprensión empática

Todo esto persigue captar cómo se vive el cliente a sí mismo. De esta manera Rogers, poco a poco fue alejándose del rigor científico y acercándose al fenomenológico. Su doctrina se tiñe de “*intuitiva, humanística y filosófica*”.

En la “*psicoterapia centrada en el cliente*”, es el sujeto quien decide la cantidad de sesiones que necesita, y el curso que debe tomar cada una de ellas. Además, la base de la psicoterapia no está en las técnicas del psicoterapeuta sino en sus cualidades.

Esta actitud, Rogers la describe como:

1. *Aceptación y respeto permanente de la persona* tal como es.
2. *Comprensión de sus pensamientos, sentimientos y conflictos* adoptando el punto de vista del cliente.

⁵⁵ En Programa Neurolingüística *rapport* significa básicamente: *establecimiento de un clima de confianza, armonía y cooperación para lograr una comunicación efectiva con el otro*

Las claves en la psicoterapia orientada al cliente son:

1. Empatía con el cliente: de manera que el psicoterapeuta logre percibir la realidad tal como la percibe su cliente y *vivenciar a la persona, tal como ella se vivencia a sí misma*. Además de comprender al cliente, esta comprensión debe ser transmitida.
2. Clima terapéutico: Bajo el supuesto de que todo individuo tiende al desarrollo, crear una *atmósfera psicológica adecuada* para que se ponga en marcha esta tendencia es básico. Calor, comprensión, seguridad, respeto etc...

Es importante destacar aquí, que en el caso del *coaching* las “herramientas” son principalmente las “cualidades del coach”. A pesar de que algunos coaches manifiestan la necesidad de conocer ciertas herramientas como *feedback 360°* como indispensable para el ejercicio del *coaching* ejecutivo o empresarial, lo cierto es que la mayoría de los coaches profesionales entendemos que en el ejercicio de las sesiones de *coaching*, un coach puede utilizar “cualquier herramienta disponible” pero que fundamentalmente, lo importante en el proceso de *coaching* son las cualidades del coach y su relación con el cliente. Las herramientas, sean cuestionarios, *assessment center* o cualquier otra, siempre estarán a merced de las *cualidades* del coach. Por tanto la *aceptación, comprensión y confianza* son aspectos básicos y pilares del *coaching*. Es imposible llevar una relación de *coaching* a buen puerto si no está fundada bajo la confianza entre el coach y el coachee. Por otro lado contrariamente a lo que muchos creen, el *coaching* no se centra en los objetivos sino en el cliente. La línea que separa entre uno y otro resulta sutil pero existe y se manifiesta claramente en el buen *coaching*.

Luego Rogers, desarrolla un tipo de psicoterapia que denominaría “*encuentro interpersonal*”, donde la terapia toma un tinte con acento existencialista. Llegará a decir que una terapia eficaz ocurre cuando se pone en marcha *una auténtica y espontánea relación humana*, por encima de actitudes programadas y de técnicas refinadas e incluso al margen de las teorías,⁵⁶ llevando al máximo exponente la propia relación humana.

⁵⁶ Antonio Sánchez-Barranco Ruiz, *Historia de la Psicología*. Ediciones Pirámide, pág. 425

Por ejemplo, en esta etapa Rogers afirma que el terapeuta no debe “*contentarse a aceptar al cliente*”, sino más bien “*amarle*” de manera que le permita aceptar al otro en su totalidad.

Rogers, llegará a afirmar lo siguiente: “*Cuanto más sea percibido el terapeuta por el cliente como genuino, dotado de comprensión empática y consideración positiva incondicional hacia él, tanto mayor será el grado de cambio constructivo de la personalidad del cliente*”.⁵⁷

Ahora, la comprensión empática es la única capaz de conocer el marco interno del cliente. El terapeuta se transforma en un “compañero de viaje” en la búsqueda de sí mismo.

La figura del *coach* como compañero de viaje de sus clientes es muy frecuente, así y todo a pesar de que la comprensión empática y consideraciones positivas incondicionales son esenciales, no todos los *coaches* lo tienen tan claro como Carl Rogers.

Rogers ha elaborado un modelo de aprendizaje basado en sus teorías psicoterapéutica contraponiéndose a la tradicional instrucción de enseñanza, creando un modelo de *aprendizaje vivencial* con compromiso personal saturado de libertad y responsabilidad. En la sexta parte del libro *El proceso de convertirse en persona*, Carl Rogers expresa su idea sobre el aprendizaje de la siguiente manera⁵⁸:

- Mi experiencia me dice que no puedo enseñar a otra persona cómo enseñar. En última instancia, intentar algo así resulta inútil.
- Pienso que cualquier cosa que pueda enseñarse a otra persona es relativamente intrascendente y ejerce poca o ninguna influencia sobre la conducta. Esto suena tan absurdo que no puedo evitar cuestionarlo en el mismo momento en que lo enuncio.
- Cada vez estoy más convencido de que sólo me interesa el aprendizaje capaz de influir significativamente sobre la conducta. Tal vez esto no sea más que un punto de vista personal.

⁵⁷ Rogers, V. C. *The Process Equation of Psychotherapy*, American Journal of Psychotherapy, 15, 27-45.

⁵⁸ Carl Rogers, *El proceso de convertirse en persona*, Ed. Paidós, pág. 243 - 245

- He llegado a sentir que el único aprendizaje que puede influir significativamente sobre la conducta es el que el individuo descubre e incorpora en sí mismo.
- El aprendizaje basado en el propio descubrimiento, la verdad incorporada y asimilada personalmente en la experiencia, no puede comunicarse de manera directa a otro.
- Como consecuencia de lo anterior, advierto que he perdido el interés en ser un educador.
- Cuando trato de enseñar, los resultados a veces me espantan, ya que además de ser incoherentes, en ocasiones la enseñanza parece tener éxito. Cuando esto sucede veo que las consecuencias son perjudiciales: el individuo desconfía de su propia experiencia y esto impide el aprendizaje significativo. Por consiguiente, he llegado a sentir que los resultados de la enseñanza son intrascendentes o bien dañinos.
- Cuando reviso los resultados de mis experiencias pasadas en el terreno de la enseñanza, todos me parecen iguales: hubo un perjuicio o bien no ocurrió nada significativo, lo cual es francamente perturbador.
- Por consiguiente, pienso que sólo me interesa aprender, incorporar preferiblemente cosas importantes que ejerzan una influencia trascendente sobre mi propia conducta.
- Me enriquece aprender, ya sea en grupos, en relaciones con otras personas –como en la terapia– o por mi propia cuenta.
- Pienso que una de mis mejores maneras de aprender – pero también una de las más difíciles- consiste en abandonar mis propias actitudes de defensa, al menos temporalmente, y tratar de comprender lo que la experiencia de la otra persona significa para ella.
- Otra de mis maneras de aprender consiste en plantear mis propias incertidumbres, tratar de esclarecer mis dudas y acercarme así al significado real de mi experiencia.
- Todo este conjunto de experiencias y los significados que hasta ahora he descubierto en él parecen haberme lanzado a un proceso fascinante, que a veces me inspira temor. Consiste en dejarme lle-

var por mi experiencia, en un sentido que parece ser progresivo, hacia objetivos que apenas puedo discernir, mientras trato de comprender al menos el sentido básico de esa experiencia. Tengo una sensación de flotar en la compleja corriente de la experiencia con la posibilidad fascinante de comprender su complejidad siempre en transformación.

Tras estas declaraciones Carl Rogers reconoce lo siguiente: “(...) *en sí mismas, estas interpretaciones de mi propia experiencia pueden parecer extrañas y desviadas, pero no particularmente sorprendentes. Al comprender sus implicaciones, tiemblo al advertir cuánto me he alejado del mundo del sentido común, que todos consideran correcto*”.

Es que Carl Rogers terminará diciendo que si sus experiencias coinciden con las de otros, entonces se podría deducir lo siguiente:

- b. Esta experiencia implicaría nuestro abandono de la enseñanza. Aquellos que desean aprender se acercarán unos a otros para hacerlo.*
- c. Dejaríamos de lado los exámenes, ya que sólo evalúan el aprendizaje de tipo intrascendente.*
- d. Por la misma razón, dejaríamos de calificar con notas.*
- e. También abandonaríamos los títulos para evaluar la eficacia de las personas, puesto que un título señala un fin o la conclusión de algo, mientras que el que aprende sólo se interesa en el proceso continuo de aprender.*
- f. Abandonaríamos el enunciado de conclusiones, ya que éstas no son capaces de proporcionar enseñanzas significativas.*

Estas experiencias escritas por Carl Rogers en los años 50' se alejan sobremanera de la enseñanza tradicional de la época e incluso de la nuestra. Así, él mismo reconoce que quizá sus experiencias le hayan “*perdido en fantasías*”, y por ello solicita la comprobación de sus experiencias con las de otras personas. Hoy día considero que sus experiencias han sido comprobadas por la suficiente cantidad de personas como para redefinir los sistemas de enseñanza tradicionales y comprender la verdadera esencia del aprendizaje.

El modelo de aprendizaje que Rogers elaboró puede ser extrapolado al coaching de la siguiente manera:

1. El coaching no enseña, sino que el cliente aprende de forma vivencial (sobre todo a través de lo que en coaching llamamos “plan de acción”, donde el cliente “vive” sus reflexiones y conclusiones de la sesión en el terreno de la realidad).
2. Todo conocimiento que no transforme conductas, es para el coaching un conocimiento sin sentido (siempre hablando dentro del marco propio de las funciones del coaching). En este sentido una sesión de coaching extraordinaria donde se ha reflexionado sobre el asunto en cuestión, que luego no se lleva a la práctica no tiene valor en la relación de coaching. En resumen, “*reflexión sin acción*”, es inmutabilidad (no cambia el estado de las cosas).
3. En toda relación de coaching buscamos el *autodescubrimiento* de nuestros clientes, y su *autoasimilación*. Es decir, nuestros clientes descubren por sí mismos el qué, cómo y cuándo de manera que mejor puedan autoasimilar la experiencia o aprendizaje.
4. En el coaching, somos conscientes de que un mismo objetivo en dos personas diferentes no funciona de la misma manera. *Lo que podríamos aprender y transferir de un cliente a otro no tiene cabida en nuestra profesión*. Existe una imposibilidad de transferencia de conocimiento, bajo los axiomas y principios de coaching que estamos comentando.

Rogers también presenta ciertos compromisos con el Budismo y con el Zen, teniendo en cuenta que su cita preferida era el siguiente pensamiento de Lao-Tsé:

“Si no me interpongo en el camino de los hombres, se cuidan a sí mismos.

Si no doy órdenes a los hombres, se comportan bien por sí mismos.

Si no predico a los hombres, mejoran por sí solos.

Si no obligo a los hombres, se vuelven ellos mismos”.

Veamos a continuación otros exponentes de la Psicología Humanista y sus influencias en el *coaching*.

Abraham H. Maslow (1908-1970)

“Tal como están las cosas en la psicología, esta ciencia en su conjunto persigue fines muy limitados y triviales, utilizando métodos y técnicas limitados, bajo la égida de un vocabulario y de conceptos muy limitados. La hipótesis de la motivación de Freud y de los teóricos del aprendizaje animal sólo es válida para la motivación de déficit, pero en los humanos normales predomina la motivación de crecimiento”. Maslow, 1954.

Nació en Brooklyn, Nueva York, hijo de un matrimonio de inmigrantes ruso-judíos. En 1928 se traslada a la Universidad de Wiscosin, donde estudia psicología, obteniendo la licenciatura, el master y finalmente el doctorado en 1934. Si bien comenzó como conductista, no tardará en abandonar dicha línea psicológica influenciado por el movimiento humanista. En 1951 se marchó a la Universidad de Brandeis, donde permanecería hasta un año antes de su muerte. Murió en California de un ataque al corazón, el 7 de mayo de 1970.

Maslow llegó a diversas conclusiones acerca de la naturaleza humana, que incluían estas ideas básicas:

1) Los seres humanos tienden innatamente hacia niveles superiores de salud, creatividad y autosatisfacción; 2) la neurosis se puede considerar como un bloqueo de la tendencia hacia la autorrealización; 3) la evolución de la sociedad sinérgica es un proceso natural y esencial. Esta es una sociedad donde ‘todos’ los individuos pueden alcanzar un alto nivel de autodesarrollo, sin limitar la libertad del otro; y 4) la eficacia del trabajo y el crecimiento personal no son incompatibles. De hecho, la autorrealización conduce a niveles mayores de eficiencia.⁵⁹

Una de las teorías más conocidas y difundidas de Maslow es la “*Pirámide de Jerarquía de necesidades*”. Si bien muchos la han considerado lírica y de idealismo inconsciente, otros como Madsen resaltan su originalidad.⁶⁰ Lo cierto es que dicha teoría es aplicada comúnmente y con gran éxito en contextos empresariales.

⁵⁹ Grupo de investigación de la Universidad de Málaga. Fuente: <http://www.eumed.net/>

⁶⁰ Antonio Sánchez-Barranco Ruiz, *Historia de la Psicología*. Ediciones Pirámide, pág. 440

La teoría de *jerarquía de necesidades* consiste básicamente en una escala ascendente desde las necesidades más básicas del hombre a las que Maslow llama de *carencia* o *deficitarias* hasta las necesidades de autorrealización denominadas *de crecimiento* tal como expresa el siguiente gráfico:



Gráfico 12

El *coaching* se enmarca dentro de las necesidades de crecimiento del ser humano, normalmente denominadas de “*autosuperación*” o “*autorrealización*”.

Fritz Perls

“Nació en Berlín en 1893 en el interior de una familia judía de clase media baja, en la que según él mismo relata en su autobiografía, jugó el papel de oveja negra. Su carácter gruñón y en permanente conflicto con sus padres y adultos significativos, le valió la expulsión de la escuela y configuró un cuadro de adolescencia en permanente conflicto con la autoridad (policía entre otras).

Pese a todo terminó exitosamente sus estudios *graduándose de médico con la especialidad de psiquiatría*. Durante la primera guerra mundial sirvió en el ejército alemán como médico. Al finalizar su servicio volvió a Berlín en donde se vinculó con la Sociedad Bohemia espacio en el que construyó muchos de sus postulados filosóficos que más tarde constituyeron la base para la terapia gestáltica.

Trabajó con *Kurt Goldstein* con soldados con lesiones cerebrales, espacio que le permitió construir compartidamente con él, el *constructo de la integralidad del organismo humano*, en vez de la antigua creencia de un conglomerado de partes que funcionan desordenadamente”.⁶¹

A la muerte de Perls surgieron Institutos de Terapia Gestáltica, tanto en Norteamérica como en Europa e incluso Japón, fundándose la revista *The Gestalt Journal*.

La terapia Gestalt tiene puntos en común con:

- Psicodrama de Moreno
- Terapia de Rogers
- El sueño dirigido de Desoille
- Logoterapia de Viktor Frankl
- Análisis existencial de Ludwing Von Binswanger
- Vegetoterapia de Reich
- Bioenergética de Lowen

La próxima cita nos aporta el valor fundamental de la terapia Gestalt y que ha influenciado, de alguna manera, a la disciplina del *coaching*.

“La terapia Gestlat pone en primer plano el qué y cómo que el por qué, consistiendo las intervenciones terapéuticas a un empujar hacia comportamientos (hacer, vivir y sentir) que permitan romper tal situación, contando para ello con una serie de principios, como el aquí y ahora, la autoconciencia o darse cuenta (awareness), la confrontación y la relación yo-tú entre terapeuta y cliente, valiéndose frecuentemente del trabajo con los sueños y de artilugios técnicos

⁶¹ Fuente: <http://www.ecovisiones.cl/metavisiones/Pensadores/PerlsBio.htm>

*como el de la silla vacía para entablar diálogos entre las dos polaridades o partes de nuestro sí-mismo en tensión”*⁶²

En *coaching* lo entendemos de la siguiente manera:

1. *El qué y cómo frente al por qué*: En la relación de coaching, nos centramos básicamente en qué quiere mi cliente, cómo va a conseguirlo y cuándo lo hará. El terreno del porque (justificación de opiniones) es frecuentemente despejado de las sesiones de coaching.
2. *Orientación al comportamiento (hacer, vivir y sentir)*: El *coaching* no consiste meramente en una relación verbal de 1 hora. El *coaching* como proceso involucra la *reflexión-acción*. Es decir, la reflexión (propia de las sesiones de coaching) deben ser puestas en práctica en la vida diaria del cliente. La orientación del coaching también está en el hacer, vivir y sentir.⁶³
3. *Aquí y ahora*: Otro de los principios del coaching es centrarnos en el *aquí y ahora* (presente) y desde allí proyectar el futuro de nuestros clientes. El pasado es un terreno frecuentemente despejado de las sesiones de coaching. Consideramos que se pueden aprender cosas del pasado, siempre y cuando éste no esclavice al cliente (en cuyo caso deberá contar con la especialización de otro profesional).
4. *Autoconciencia*: La autoconciencia es una de los pilares o axiomas del coaching. El *awareness* de la Gestalt o “darse cuenta de”, es la columna vertebral de la relación de coaching.
5. *Relación yo-tú*: La relación (coach- coachee) es fundamental para el correcto desarrollo de las sesiones de coaching. Esa relación debe enmarcarse en el contexto de la *conciencia, autoconciencia y responsabilidad*⁶⁴, y todo ello dentro del gran “paraguas” de la *confianza*. Si este “paraguas” no existe en la relación de coaching, la misma será minada por la duda, la incomprensión, el egoísmo etc... y por tanto la relación propia de coaching no surgirá entre las partes.

⁶² Antonio Sánchez-Barranco Ruiz, *Historia de la Psicología*. Ediciones Pirámide, pág. 443.

⁶³ Como hemos mencionado con anterioridad, el modelo de aprendizaje de Rogers es aledaño a esta práctica.

⁶⁴ Principios esenciales del *coaching* que estudiaremos en la segunda parte de este libro.

Erich Fromm

“Erich Pinchas Fromm nace en Frankfurt, Alemania, en el año de 1900, hijo único de Naftalí Fromm, judío ortodoxo comerciante de vinos, y de Rosa Krause. Ambos padres tenían un humor bastante complejo y poco alegre.

Durante su adolescencia, tuvo dos sucesos que marcaron su vida, uno fue a la edad de 12 años con la historia que trataba de una muchacha que se suicidó por la muerte de su padre y quería que la enterraran con él; y el otro, a la edad de 14 años, donde escuchó, el desprecio de los alemanes por los ingleses, creando así a la histeria de la guerra.

En 1918, finaliza su Bachillerato y estudia dos semestres de derecho en su ciudad natal. Un año más tarde, realiza los estudios de sociología, psicología y filosofía en Heidelberg. En 1922, recibe su doctorado y comienza su carrera como psicoterapeuta; ese mismo año recibe orientación del Doctorado en Filosofía, por parte de Alfred Weber y realiza su tesis titulada La ley judía.

Entre sus obras más importantes están El miedo a la libertad, Psicoanálisis de la Sociedad Contemporánea, El Arte de Amar, El Dogma de Cristo, ¿Tener o ser?, La misión de Sigmund Freud, entre otros más.

*Muere en Suiza en la ciudad de Murallo en 1980”.*⁶⁵

Algunas ideas de Fromm:

1. El ser humano es relativamente independiente de pulsiones, pues tiene un carácter no sólo individual, sino especialmente social, estando dirigido por medio de la *obtención de placer y la huida del displacer*.
2. Describe el desarrollo humano a partir de dos tipos generales de influencias: el síndrome de crecimiento, que empuja hacia la mayor realización favorable del amor a la vida, y por otro lado, el síndro-

⁶⁵ Fuente: http://mauve_ciel.tripod.com/biografiaspsi/id8.html

me de decadencia que conlleva una tendencia a obstaculizar y destruir el desarrollo vital.

El coaching trabaja con la pulsión del síndrome de crecimiento de las personas. A pesar de ello reconocemos la contrapartida a esta *pulsión* (en términos de Fromm) el *displacer* y el *síndrome de decadencia*. Esto hace que las sesiones de coaching se vean “*minadas*” por esta pulsión natural del hombre, y es trabajo del coach afianzar y desarrollar el “*placer*”, y el “*síndrome de crecimiento* en busca de neutralizar su contraparte.

Crítica a la Psicología Humanística

Como resumen de la propuesta de la Psicología Humanística exponemos los puntos más críticos expresados por Antonio Sánchez-Barranco Ruiz⁶⁶:

1. El posicionamiento de la Psicología Humanística *niega toda cientificidad* al interesarse en conceptos como: *libertad, voluntad, existencia, creatividad, impulso, afectividad, inconsciente* o cualquier constructo que no pueda ser referido a algo objetivo y susceptible de cuantificación.
2. Lo *subjetivo e íntimo*, no tiene lugar entre los que se han instaurado en los dueños de la Academia.
3. Toda muestra de fenomenología, existencialismo o todo aquello que *no pueda ser sometido a la metodología experimental*, es automáticamente descalificado por la mayoría de los que se autodenominan científicos, llegando en ocasiones a declararse públicamente *enemigos* irreconocibles de cualquier perspectiva que no se atenga a un materialismo más o menos reduccionista, que busque explicaciones legales y no *comprensiones vivenciales o interpretaciones* en la UIMP (*Filosofía de las ciencias sociales. Problemas y perspectivas*, Santander, 1993).

⁶⁶ Antonio Sánchez-Barranco Ruiz, *Historia de la Psicología*. Ediciones Pirámide, págs. 447-448

4. El sentido y significado que busca con su análisis existenciales, es un *sentido y significado para un individuo concreto* en su mundo concreto, siendo todo lo demás abstracción.
5. El mundo académico no ve con buenos ojos esta forma de hacer psicología.
6. *No es algo asumible sin más que el ser humano sea portador de un impulso espontáneo al desarrollo armónico y positivo*, bastando ponerlo en el marco de ciertas condiciones para que evolucione hacia objetivos productivos que traigan consigo un estado de felicidad.
7. ¿Es razonable la *confianza absoluta en el ser humano*, en el sentido, por ejemplo, de dejar de lado toda evaluación de su trabajo, esperando que por sí mismo se responsabilice de ello?

Es importante entender y reconocer la postura que el “mundo académico” ha tomado respecto de la Psicología Humanista. Esto nos ayuda a asumir el papel que el *coaching* esta jugando dentro de una sociedad *cientificista*, dado que en cierta forma asumimos muchos de los postulados de la Psicología Humanista con sus presuposiciones existencialistas y fenomenológicas.

Esto evidentemente no quita ningún valor a nuestra profesión, que por el contrario trabaja con factores esenciales del ser humano, tan íntimos e individuales que probablemente nunca puedan ser estudiados de manera *científica*. Las “leyes”, las “generalidades” y muchos de los conceptos *científicos* no forman parte de la esencia del *coaching* (siempre y cuando entendamos a la *ciencia* desde sus significados más tradicionales). En este sentido nos diferenciamos de cualquier tipo de psicología académica.

De todas maneras, la crítica realizada a la Psicología Humanista y que nosotros extendemos al *coaching*, lejos de ser una debilidad es nuestra fortaleza y razón por la que el *coaching* lleva más de veinte años de ejercicio en todo el mundo y con resultados evidentes y comprobables. Actualmente el *coaching* es la única profesión que tiene en cuenta aspectos esenciales del ser humano, que resultan difícil de entender a una mente que anula evidencias que por naturaleza están más allá de la ciencia tradicional. ¿Cómo valorar la motivación, los

deseos, el sentimiento de proyección y realización personal o profesional?, ¿Cómo evaluar o medir el *espíritu* humano?, ¿Cómo crear *manuals de conducta* humana cuando la evidencia es que cada ser humano se comparte diametralmente de forma diferente?, ¿Cómo valorar la individualidad humana y a la vez generalizarla científicamente? Por todo esto el *coaching* nunca llegará a ser *científico* salvo que comprendamos este término bajo nuevas perspectivas.

Otras influencias en el coaching

Además de la filosofía existencialista, la fenomenología y la psicología humanista, existen otras influencias en el *coaching* que mencionaremos brevemente a continuación:

1. El construccionismo
2. La filosofía Zen
3. El deporte⁶⁷

1. El movimiento cognitivo: El Construccionismo

Aaron Falbel⁶⁸ habla sobre el construccionismo en los siguientes términos:

“El construccionismo es una teoría de educación desarrollada por Seymour Papert del M.I.T. Se basa en una teoría creada por el psicólogo suizo Jean Piaget (1896-1980). Papert trabajó con Piaget en Ginebra a finales de los 50 y principios de los 80.

Una teoría del conocimiento es un conjunto de ideas que tratan de explicar lo que es el conocimiento y como se desarrolla en las mentes de las personas. Por ejemplo, una de esas teorías afirma que el conocimiento es innato. Otra teoría afirma que el conocimiento es un mero reflejo de la experiencia. La teoría de Piaget establece que las personas construyen el conocimiento de forma activa –es decir, construyen sistemas de creencias robustos– a partir de sus experiencias con el

⁶⁷ Nos extenderemos sobre la influencia del deporte en el *coaching* en el próximo capítulo

⁶⁸ Fuente: <http://www.viagenius.edu.pe/revista/página13.htm>

mundo. Por esta razón él llamo a su teoría construccinismo. (...) Si uno piensa que el conocimiento es simplemente un reflejo de la experiencia externa, entonces la educación consiste en suministrar las experiencias “correctas”, mostrándoles a los niños la manera de hacer las cosas, y decirles las respuestas “correctas”. La educación convencional se encuentra largamente basada en estos tipos de teorías. Pero si usted piensa, como Piaget y Papert lo hacen, que la educación es activamente construida por el niño, entonces la educación consiste en proporcionar oportunidades para que los niños se enfrasquen en actividades creativas que alimenten este proceso constructivo. Tal como Papert ha establecido, “El mejor aprendizaje no vendrá de encontrar las mejores formas para que el profesor instruya, sino de darle al estudiante las mejores oportunidades para que construya”. Esta visión de la educación es lo que Papert llama construccinismo.

El construccinismo comprende dos tipos de construcción: cuando los niños construyen cosas en el mundo exterior, ellos simultáneamente construyen conocimiento dentro de sus cabezas. Este conocimiento nuevo luego los capacita para construir incluso cosas más sofisticadas en el mundo exterior, las cuales producen aún más conocimiento, y así sucesivamente, en un ciclo que se autoreforza”.

En el coaching también facilitamos en nuestros clientes la “construcción” del conocimiento, tanto desde su propio mundo interior como exterior. El *pensamiento, el lenguaje y la acción* son fundamentales en los procesos de coaching.

2. Influencias Orientales: La esencia del Zen

El objetivo del Zen consiste en *liberar todo el potencial oculto de la mente humana*. El maestro chino Ying-an dijo:

“El Zen vivo es el atajo más directo para alcanzar la iluminación sin realizar esfuerzo alguno dondequiera que te encuentres”.

Decía Dahui: “El reino del iluminado no pertenece al mundo de los atributos manifiestos externos. La budeidad es el reino de la sabi-

duría sagrada que mora en nuestro interior. Para alcanzarla no se precisa instrumento, práctica ni comprensión alguna sino que basta con liberarnos de la influencia del sufrimiento psicológico que hemos ido acumulando en nuestra mente desde el comienzo de los tiempos en nuestra relación con el mundo externo”.

El objetivo del Zen es *purificar la mente* hasta que pueda percibir su propia naturaleza esencial. De esta forma la libertad del iluminado se manifiesta en este mundo pero no pertenece a él. Por ello suele representarse tradicionalmente como una *flor de loto* enraizada en el lodo, que florece, no obstante, al mismo tiempo, sobre la superficie de las aguas.

En el Zen no hay nada en qué aferrarse por ello los textos clásicos de esta tradición no son manuales doctrinales, ni filosóficos, ni religiosos que nos ayudan sistemáticamente a encontrar y experimentar en Zen. Su objetivo no es inculcar ideas, ni creencias, sino *despertar aquellas dimensiones que permanecen dormidas en el fondo de nuestra conciencia*.

La esencia del Zen es extraordinariamente simple. Como decía un maestro Yuanwu: *“Renuncia a las frases hechas y a las opiniones intelectuales aprendidas que se clavan en tu piel y se adhieren a tu carne”*. El Zen es *la esencia más pura de la mente y desaparece en el mismo momento en que lo conceptualizamos*. Por ello el objetivo de la literatura Zen no es ideológico, sino impactante.⁶⁹

La idea liberadora del potencial oculto de la mente humana es una guía y constante en el coaching. El Zen, bajo una metodología muy sencilla, busca al igual que el coaching, la liberación del potencial de la mente a través de una concienciación de índole más espiritual.

Dado que la propia conceptualización del Zen implica que la misma desaparezca como tal, invito al lector a leer las siguientes citas de distintos maestros zen extraídas de *“La esencia del zen”* de Thomas Cleary:

⁶⁹ Selección, traducción y epílogo de Thomas Cleary, *La esencia del Zen*, Editorial Kairós, Tercera Edición, 2001

Maestro Linji:

“No permitas que los demás te confundan y, cuando debas actuar, hazlo sin el menor titubeo ni duda. Hoy en día la gente es incapaz de comportarse de ese modo por falta de confianza en sí misma. Si careces de confianza en ti mismo te aferrarás a las cosas externas, quedarás a merced de los objetos y perderás tu libertad”.

“Cuando un estudiante viene a verme, lo comprendo perfectamente antes siquiera de que abra la boca. ¿Cómo es eso posible? Simplemente porque mi percepción es independiente. Externamente no trato de percibir lo sagrado ni lo profano e, internamente, tampoco me aferro a lo fundamental. Por ello no tengo el menor asomo de duda o error y todos los fenómenos se vuelven transparentes a mi mirada”.

Maestro Fenyang

“Deberías distinguir por ti mismo lo sagrado de lo profano y lo correcto de lo incorrecto sin dejarte influir por las opiniones ajenas. ¿Cuánta gente ha sido manipulada por buscar sutilezas?, ¿Cuántos persiguen como idiotas las sensaciones materiales?”

Maestro Foyan

“Dirige tu mirada a ti mismo. Observa la mente que piensa ¿Quién está pensando?”

“El pensamiento es un ojo que ve todas las formas pero que no puede verse a sí mismo. Así es la mente. Su luz alumbrá por doquier. ¿Por qué, entonces, no puede conocerse a sí misma?”

“Yo aconsejo a las personas a que traten de conocerse a sí mismas. Hay quienes creen que ésta es una tarea sencilla aplicable tan sólo a principiantes. Pero reflexiona con cuidado y pregúntate tranquilamente a qué le llamas yo”.

3. El Coaching y su relación con el deporte⁷⁰

“Siempre hay un juego interior en tu mente, no importa qué este sucediendo en el juego exterior. Cuán conciente seas de este juego podrá marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en el juego exterior”

Tim Gallwey

⁷⁰ Fuente: <http://www.theinnergame.com>

La referencia más cercana del coaching la encontramos en la psicología deportiva, o bien en las prácticas de entrenamiento deportivo. Este concepto no sólo se debe a que la palabra *coach* (inglés) se traduce al castellano como “entrenador” (español), sino más bien por la supuesta influencia que ha tenido sobre todo la metodología de entrenamiento difundida por Timothy Gallwey en *The Inner Game*.

Tim Gallwey asistió a Universidad de Harvard dónde se especializó en Literatura inglesa y capitaneó el equipo de tenis. Sirvió como funcionario en la Armada americana y fue uno de los fundadores de una universidad de artes liberales en Midwest.

A mediados de los 70' Tim Gallwey produjo una serie de libros muy difundidos que dieron comienzo a una nueva metodología para el desarrollo de la excelencia personal y profesional en una variedad de campos.

“Ello se tradujo en un replanteamiento de la enseñanza del tenis y en la publicación, en 1975, de The Inner Game of Tennis, presentado como un enfoque revolucionario que permitía superar la duda personal, el nerviosismo y las pérdidas de concentración que pueden impedir ganar al jugador”⁷¹

En los últimos veinte años, Gallwey ha introducido el concepto de *The Inner Game* en corporaciones que buscan nuevas técnicas para manejar el cambio. A través de conferencias, consultoría, y seminarios, su enfoque se ha dirigido a tres blancos:

- 1) ayudando a todos los individuos que componen las empresas aprendiendo a aprender, y a pensar por sí mismos.
- 2) ayudando a gerentes a aprender a hacer *coaching*,
- 3) ayudando a los líderes a aprender a crear las “organizaciones que aprenden”.

Su larga lista de clientes incluyen AT&T, IBM, Arco, Anheuser Busch, Apple Computer, y Coca-cola. Su nuevo interés profesional es ayudar a que las personas trabajan en equipos para aprender a trabajar juntos más eficazmente.

⁷¹ François Caby. *El Coaching*, Editorial De Vecchi, 2004

Su influencia en el *coaching* se manifestó gracias a la divulgación que John Whitmore, socio de *The Inner Game* en Inglaterra, ha realizado del *coaching* en el mundo entero, donde menciona como fuente principal de su estilo de *coaching* al propio Gallwey. Este punto será estudiado más en profundidad en el próximo capítulo.

Manifiesto personal sobre el coaching

Gracias a lo que hemos venido estudiando hasta el momento, estamos en condiciones de redactar un manifiesto sobre el *coaching* bajo las influencias principales que hemos mencionado y que ayudan a comprender la verdadera dimensión “científica” (no académica) del *coaching* y que expongo a continuación.

Influencia de Sócrates:

- Ayudamos a que nuestros clientes *examinen sus vidas* para que *merezan ser vividas*.
- El método del coaching se basa en el *Arte de la Mayéutica*, a través del cual nuestro cliente encuentra *su verdad o la verdad* (dependiendo de la visión de mundo propia del cliente).
- Consideramos que *no existe el enseñar sino sólo el aprender*. El conocimiento no está en el *coach* sino en sus *coachees* (clientes).
- Ayudamos a que nuestros clientes en ciertos momentos sean *conscientes de su incompetencia* para luego estar en mejor posición frente a la consecución de sus objetivos.
- Reconocemos la importancia de no confundirnos con los “*coaches sofistas*” de nuestro tiempo (que utilizan la persuasión por la persuasión y venden éxito y fama incondicionalmente).
- Sócrates murió dignamente según sus convicciones, no eligió el exilio sino la muerte. La ética es fundamental en nuestro comportamiento como coaches.

Influencia de Platón:

- Reconocemos la estructura de los diálogos de Platón como *sesiones de coaching primitivas* (ej: El Menón)
- Utilizamos la conversación, diálogo, como método para adquirir conocimiento.
- La *redefinición* de los objetivos es una de las primeras pautas del desarrollo de una sesión eficaz.
- No importa la postura ideológica que el *coach* pueda tener respecto de la verdad absoluta o relativa, la importancia para el aprendizaje del coach es reconocer el *método socrático y platónico* para la adquisición del conocimiento.
- ¿El conocimiento está dentro o fuera del hombre? Es una pregunta obligada que debe responderse todo coach profesional a sí mismo.
- La esencia del coaching es un proceso en forma de diálogo.
- Según los estados de entendimiento de Platón, reconocemos un proceso válido para la adquisición de conocimiento pasando por las cuatro etapas: Eikasia (apariencia), Pistis (confianza), Dianoia (pensamiento) y Episteme y Noesis (conocimiento e inteligencia).
- Entendemos la educación como formadora del carácter.
- Creemos que hay algo “oculto” y “esencial” para el hombre que debe ser descubierto.
- Desarrollamos el autoconocimiento del espíritu, cuerpo, mente y de las relaciones sociales de nuestros clientes. (según las herramientas que utilizaba Platón para la adquisición del conocimiento).
- Ayudamos a que nuestros clientes determinen qué es lo que realmente quiere.
- Reconocemos la importancia de conocer a fondo nuestra metodología de trabajo y explicarla con claridad a nuestros clientes.
- La metodología del *coaching* funciona, al margen de los trasfondos ideológicos que pueda tener el *coach* o el cliente.
- Sabemos que es normal que se ponga en duda la metodología del coaching en un mundo empírico y cientificista.

- Las preguntas son una de las herramientas más poderosas de los coaches.
- Nos centramos en el cliente. Los problemas u objetivos no son independientes de las personas.
- Entendemos que la relación entre *palabras, realidad y escucha* es clave para la comprensión de nuestros clientes y para esclarecer el qué y cómo en cuestión.
- Si nuestros clientes no definen el qué, no podremos llegar al cómo ni cuándo en cuestión.

Influencia de Aristóteles:

- Los elementos *particulares* de las sesiones de coaching (palabras, pensamientos, gestos) nos ayudan a proyectar una respuesta única *absoluta* de cara al cliente.
- El coaching trabaja principalmente en el *nivel apetitivo intelectual*” (hones, reconocimientos y autorrealización).
- El hombre puede llegar a ser lo que desee, dependiendo de las cosas que grabe en ella. El coaching consiste en transportar a las personas de lo que *son* a lo que deben *llegar a ser*.
- La búsqueda de la *felicidad* (argumento teleológico) es uno de motivadores más imperantes en el mundo del coaching.
- La metodología básica para llegar a ser lo que *debes ser* es la acción (hábito).
- Las acciones deben ser determinadas por la conciencia, auto-creencia y responsabilidad.

Influencia de la Filosofía Existencialista:

- La existencia individual es el eje central del coaching
- Tenemos la capacidad de darnos cuenta, *tomar conciencia* para plantearnos nuestro propio *proyecto de vida*.

- En el coaching es fundamental la *reflexión interna* y la *toma de conciencia*.
- El coaching se orienta al qué y al cómo, no al porqué de las cosas y las conductas.
- El sentido y propósito es la esencia del *coaching transpersonal* (una de las aplicaciones del coaching más profundas en torna a la mente o espíritu humanos).

Influencia del Método Fenomenológico:

- Nos abstenemos de todo prejuicio para que nuestros clientes encuentren sus conciencias puras.
- El coaching se aleja de los conocimientos técnicos o preconocimientos para conseguir que la *intuición* se manifieste y poder percibir a la persona como un todo (visión global).

Influencias de la Psicología Humanista:

- A mediados de los años ochenta, cuando la psicología humanista entra en devaluación, comienza a gestarse el coaching.
- El coaching habla el mismo lenguaje de la Psicología Humanista con conceptos como: conciencia, libertad, voluntad, autorrealización, y liberación del potencial.
- Valoramos la peculiaridad de las personas reconociendo que cada ser humano es diferente.
- Trabajamos con la *conciencia*, dejando de lado todo aspecto del *inconsciente*. La conciencia es la que otorga libertad y capacidad de elección.
- Buscamos *significados* no *explicaciones*.
- Las sesiones de coaching son *no-directivas*.
- El coaching se centra en el cliente, no en los objetivos.
- El *Rapport* es fundamental en la relación humana entre el coach y el cliente.

- Nuestros clientes son responsables de la dirección y del plan de acción que se establece en cada sesión.
- Las principales herramientas de un coach son sus *cualidades*.
- La aceptación y la comprensión de la persona dentro del marco de la confianza es un axioma del coaching.
- El coaching no enseña, el cliente aprende.
- La fórmula del éxito en el coaching es: *Reflexión-Acción* de forma circular.
- El *autodescubrimiento* es fundamental para que nuestros clientes determinen qué, cómo y cuándo para *autoasimilar* el aprendizaje.
- El coaching se enmarca, normalmente, dentro de los factores motivadores del ser humano: la *autosuperación* o *autorrealización*.
- Nos orientamos al comportamiento (hace, vivir y sentir).
- Nos planteamos qué queremos llegar a ser desde el *presente* hacia el *futuro*, construyendo nuestra realidad, pero no anulamos el pasado.
- La relación *coach – coachee* en un marco de confianza es otro de los principios del coaching.
- El coaching trabaja con la *pulsión del síndrome de crecimiento de las personas*. También reconocemos el *síndrome de la decadencia* y el juego que entre ambas se advierte en el ser humano.

Influencias del Construccionismo:

- Facilitamos en nuestros clientes la *construcción* del conocimiento (del mundo interior y exterior).
- El *pensamiento, el lenguaje y la acción* son fundamentales en los procesos de coaching, determinan nuestro ser y hacer.

Influencias de la Filosofía Oriental Zen:

- Nuestra metodología es liberadora del potencial oculto de la mente.
- La conciencia de un índole más espiritual o autorrealización es uno de los marcos posibles del coaching.

Influencias del Entrenamiento Deportivo:

- Reconocemos que hay un *juego interior (Inner Game)* que se juega en nuestra mente, que es tan importante como el exterior, incluso en el trabajo.
- El enemigo somos nosotros mismos.

CAPÍTULO DOS

El coaching y las distintas líneas profesionales en España

Después de haber repasado las fuentes fundamentales de influencias de la filosofía y psicología en la profesión del coaching, es momento de abordar las distintas “*líneas de coaching*” que coexisten en España así como en otros países Europeos e incluso a nivel mundial. Al estudiar las distintas *líneas de coaching*, veremos algunas otras influencias que han marcado y están marcando “*estilos de coaching*”, como por ejemplo el *coaching ontológico*.

Debemos comprender que dada la cantidad de “fuentes primarias” que han forjado la profesión del coaching, en principio las “líneas de coaching” se establecerán según las distintas inclinaciones filosóficas o ideológicas de los coaches que la practican.

Como bien ha comentado uno de nuestros alumnos del Master en Coaching Personal, Ejecutivo y Empresarial que impartimos en Madrid, habrá tantas *líneas de coaching* como coaches en el mundo. Si entendemos la particularidad de las personas, si así como nos centramos en el cliente, nos centramos en los coaches, podemos dar por válida esta afirmación. A pesar de ello, fueron algunos autores y coaches en distintas partes del mundo que han determinado unas *líneas concretas de coaching* que se han difundido en todo el mundo. Así surgieron *escuelas de coaching* con diferentes perspectivas dentro de la profesión.

Estas diferentes perspectivas o visiones del coaching no debieran perjudicar a la profesión sino engrandecerla. Dentro del camino de desarrollo de la profesión del coaching, estamos en un proceso de madurez, donde debemos reconocer que *las diferencias enriquecen*. La “*unidad en la diversidad*” es fundamental para comprender la pro-

fesión del coaching y permitir que coexistan distintas *líneas* o *estilos* de hacer coaching dentro de un mismo paradigma.

Explicaremos a continuación tres de estas *líneas* o *escuelas de coaching*. Si bien tomaremos una postura reduccionista a la hora de hablar de ellas, creemos que es necesario hacerlo de esta manera para conocer y estudiar sus puntos de vista, ideologías y fundamentos. De ninguna manera pretendemos limitar el alcance que cada una de ellas puede tener profesionalmente.

También debemos reconocer, como hemos mencionado en la introducción de este libro, que estas *líneas de coaching* se están desarrollando paralelamente. Creemos que estas líneas se están autoalimentando, y juntas, consciente o inconscientemente, están determinando una de las nuevas profesiones más prometedores del siglo XXI.

El lector puede verse tentado a percibir sólo las diferencias entre unas y otras, pero mi intención no es *delimitar* sino *integrar* las distintas visiones de la profesión y de esta manera contribuir para el desarrollo de una profesión madura y congruente. Soy consciente que toda división o delimitación crea *guerras* o *campos de batalla* entre las partes divididas. Mi intención es hablar de *líneas del coaching* sólo a los efectos de que el lector sea consciente de las distintas realidades del mundo del coaching y se esfuerce por integrarlas como un *todo*. Este es el camino en el que se encuentra nuestra profesión y que denominamos, parafraseando a Ken Wilber, como el *camino de conciencia de unidad de la profesión del coaching*.

Estas líneas podemos clasificarlas tanto por países, como por fundadores indistintamente (aunque volvemos a repetir, se establecerá un análisis reduccionista con el único fin de establecer un análisis de las mismas y con el peligro de encasillarlas en un concepto incompleto en sí mismas).

De esta manera existen actualmente en España y resto del mundo, las siguientes escuelas o líneas de *coaching*:

Coaching Norteamericano

Fundador: Thomas Leonard

Coaching Europeo

Fundador: Timothy Gallwey⁷² y John Whitmore

Coaching Sudamericano

Fundador: Fernando Flores, Rafael Echeverría y Julio Olalla

Existe una cuarta línea de coaching relacionada con la consultoría de procesos y con temas empresariales como cambio organizacional, pensamiento sistémico, organizaciones que aprenden, etc... Sin embargo este coaching resulta difícil de estudiar debido a la gran influencia de las variadas ideas del management moderno, donde muchos tocan puntos fundamentales del *coaching*, pero a la vez están teñidos de prácticas de gestión directiva contrarias a la esencia del coaching. Diciendo esto no estamos desvalorizando sus aportes al mundo del coaching, sino que la misma no tiene un carácter lo suficientemente homogéneo y fuerte como para mencionarlo. En el futuro, creo firmemente, que podremos ver cómo esta *línea o escuela* de coaching irá tomando consistencia en sí misma.

Coaching Norteamericano:

Para entender esta *línea o escuela de coaching* es imprescindible conocer a su fundador *Thomas Leonard*, quien ha contribuido enormemente al desarrollo y conocimiento del coaching en todo el mundo.

Thomas Leonard⁷³

Nació el 31 de Julio de 1955 y murió el 11 de febrero de 2003 a los 47 años de edad. Soltero, viajaba gran parte del año en su casa rodante trabajando fuera de su estudio en Phoenix, AZ. Fue contable-financiero durante 20 años. Nació y se crió en San Francisco. Como pionero en el desarrollo del coaching profesional fue mencionado en más de 200 me-

⁷² A pesar de que Timothy Gallwey es norteamericano, fue John Whitmore (inglés) quien ha difundido el *coaching* bajo el estilo de Gallwey, al mundo entero incorporando conceptos propios que estudiaremos a continuación.

⁷³ Fuente: www.thomasleonard.com

dios de comunicación desde 1996, incluyendo *Newsweek*, *Time*, *Fortune*, *NBC Nightly News*, *Los Angeles Times*, y *The Times* (London).

En resumen, sus contribuciones al mundo del coaching fueron:

- Fundó en 1992, Coach University
- Fundó en 1994, el International Coach Federation (Federación Internacional de Coaching)
- Escribió 28 programas de desarrollo personal y profesional utilizados por coaches, empresas de entrenamiento y por empresas de Fortune 100.
- Autor de 6 libros de coaching desde 1998: *Working Wisdom*, *The Portable Coach*, *Becoming a Coach* y *Simply Brilliant*, y el *Coaching Forms Book (6th edition)* y *The Distinctionary*
- Fue CEO (Chief Executive Officer) de CoachVille.com, el portal de coaching en inglés más grande del mundo con más de 20.000 coaches y miembros en 85 países en todo el mundo.
- Fue el fundador de Graduate School of Coaching.
- Fue el fundador de la International Association of Certified Coaches, que junto con la ICF son las dos asociaciones más grandes del mundo (a nivel internacional).

Murió el 11 de febrero de 2003. Su muerte se anunciaba en su página web personal de la siguiente manera: “*Es con mucha tristeza que informamos a nuestros líderes, fundadores, coaches y amigos de Thomas, que ha muerto repentinamente por un ataque al corazón el 11 de febrero de 2003 en su casa en Phoenix, Arizona*”. Actualmente en su memoria se ha escrito la siguiente frase recordativa en su sitio web personal: “*Pareciera que Dios quería coaching y ha llamado al mejor. Te extrañaremos, Thomas*”.

Principios fundamentales de *coaching* de CoachVille⁷⁴

En el sitio web de coachvillespain.com se puede ver la siguiente definición de lo que es y hace un *coach*:

⁷⁴ www.coachvillespain.com

“¿Qué hace un Coach?”

“Un coach es un colaborador, un consejero, una fuente de ánimo y un espejo de la verdad. La gente trabaja con un coach para alcanzar su máximo potencial en la vida. Un cliente contrata a un Coach para alcanzar una meta e ir más allá de los problemas”.

Al presentar esta definición de lo que es o hace un coach, vemos que uno de los primeros adjetivos que aparecen en la definición es “consejero”. Aunque no hemos mencionado lo que *no debe* hacer un coach, después de haber estudiado las influencias filosóficas y psicológicas en el coaching, la idea del *coach* como “consejero” es contraria a la esencia del *coaching* tal como lo venimos explicando.

Esto evidentemente puede crear confusión al lector que recién comienza a adentrarse en el mundo del *coaching*. Como ya hemos mencionado, explicaremos tres estilos o escuelas de coaching que necesariamente en algunos puntos pueden contradecirse. Lo mismo ocurre con las distintas líneas psicológicas y filosóficas, independientemente de la línea o escuela a la que pertenezcan, todos son psicólogos o filósofos. Lo mismo ocurre en el *coaching*. El respeto y la aceptación por las distintas líneas o escuelas es necesario para comenzar a ver el aporte que cada una hace al coaching como profesión, y no centrarse en las diferencias que de alguna manera devalúan o perjudican al *coaching*, sino más bien observar la riqueza que cada una aporta al mismo. Al finalizar la lectura de este capítulo pretendemos que el lector haya tomado conciencia de los distintos estilos y consiga integrarlos, como ya hemos mencionado en la introducción de este capítulo, como un todo que hace a una realidad más completa del *coaching*.

Estilo de *coaching* Norteamericano⁷⁵

Con permiso de coachvillespain.com transcribo literalmente el sistema de formación de Coach Ville como reflejo de la ideología o estilo

⁷⁵ Gentileza de www.coachvillespain.com

de *coaching* que su fundador, Thomas Leonard ha proyectado a través del mismo y que representa el estilo de coaching norteamericano.

Después de 20 años de investigación, CoachVille ha desarrollado una manera abierta y *muy puntual de hacer coaching* con todo tipo de clientes con una variedad de necesidades. Lo llaman el *Sistema de Coaching de 5 x 15* y consiste en 5 elementos interrelacionados. Invito al lector a que lea y reflexione sobre este estilo de *coaching* norteamericano fundado por Thomas Leonard, y que transcribimos aquí una traducción literal según gramática y vocabulario original:

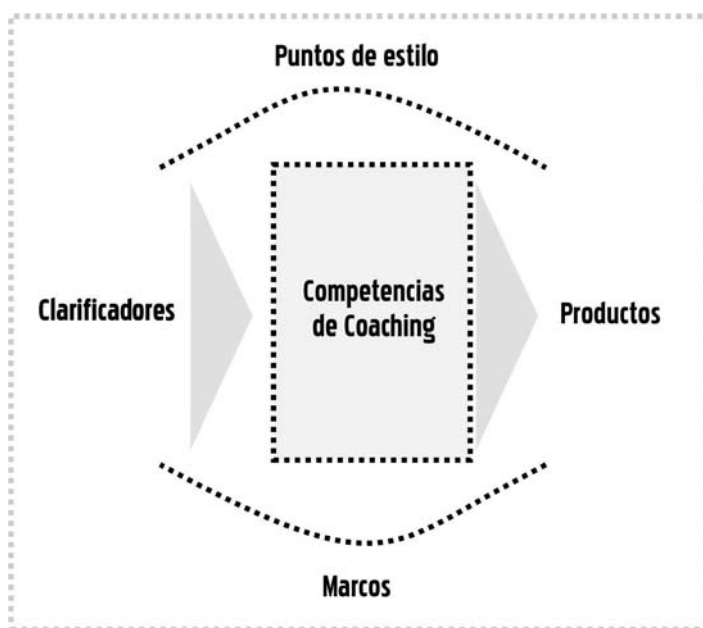


Gráfico 13

© 2002 by coachville.com
Certified Coach Designation

Para sus formadores el conocimiento de estas 15 Competencias es crucial. Son el "*motor del coaching*"; y ocupan el 90% de una sesión de coaching.

Las descripciones que siguen a continuación de las 15 competencias, clarificadores, productos, marcos y puntos de estilo es una transcripción literal del original traducido al español en coachvillespain.com

Las 15 competencias son:

1. *Generar conversaciones provocadoras.* Las sesiones de Coaching son por lo general cortas. Al escuchar lo que el cliente dice y lo que no dice, al cuestionarte lo que escuchas, al hacer las preguntas adecuadas, buscando claridad, y al compartir con el cliente lo que sabes y como te sientes, una conversación provocadora puede ocurrir en minutos en vez de en meses.

2. *Revelar el cliente a sí mismo.* Cuanto mejor se conoce uno a sí mismo, mejores decisiones puede tomar. Parte de lo que los Coaches hacen con sus clientes es ayudarles a descubrir sus dones, talentos, deseos, valores, necesidades y sueños, así como ayudarles a entender que es lo que les motiva e inspira. ¿El resultado? Un cliente bien informado, que avanza rápidamente por el camino del auto-descubrimiento.

3. *Sacar grandeza.* ¿Quién sino el Coach que se ha entrenado para hacer esto diestramente, todos los días del año? Y, aunque es verdad que pocos clientes vienen a un coach pidiendo específicamente que saquemos a la superficie y desarrollemos su grandeza, esto es lo que hacemos de forma natural cuando le pedimos al cliente que piense y actúe a lo grande, y cuando constantemente le pedimos que suba el listón y sus estándares.

4. *Disfrutar inmensamente del cliente.* ¿Por qué es “disfrutar con el cliente” una aptitud? Muy sencillo. Porque cuando disfrutas con un cliente en su totalidad (en los momentos buenos y en los malos), se desarrolla un alto grado de confianza de forma natural. ¿Y cuál es el beneficio? Los clientes corren más riesgos y avanzan más rápidamente porque saben que tu estás completamente presente para ellos.. Cuando la relación entre el coach y el cliente llega a este punto, el coaching es cooperativo y fácil, no pesado.

5. *Ampliar los esfuerzos del cliente.* Una de las razones por las que los clientes contratan a un coach es para que les ayuden a hacer

más en menos tiempo, más de lo que harían ellos solos. Así pues, el Coach actúa como catalizador y acelerador. Al ayudar al cliente a hacer más de lo que han hecho previamente o de lo que se creen capaces de hacer, aparece un importante valor añadido.

6. *Navegar vía curiosidad.* El coach que es curioso por naturaleza puede dejarse guiar por esa curiosidad. Al fin y al cabo, los coaches estamos en el negocio del descubrimiento y ¿cómo puedes ayudar al cliente a encontrar nuevas y mejores formas de hacer las cosas, si no eres curioso? Y el verdadero beneficio de la curiosidad es que ambos, el coach y el cliente, aprendan.

7. *Reconocer la perfección en cada situación.* Una forma de ver la vida es creer que todo lo que sucede, sucede por una razón perfecta, incluso si no podemos ver o saber cual es esa razón durante nuestra vida. De lo que se trata aquí es de buscar y encontrar como un suceso, problema, situación o característica es perfecta, aún cuando claramente no lo es. Buscando comprender y reconocer la perfección primero, (en vez de ofrecer consejos, técnicas y soluciones de forma automática como cuando te dan con el martillo en la rodilla y la pierna se levanta) es lo que el Coach hace de forma natural.

8. *Poner rumbo a lo más importante.* Dependiendo del día, de la hora o incluso del minuto, lo que es más importante para el cliente cambiará. Es la naturaleza de los individuos que se encuentran en una fase de rápido crecimiento en sus vidas. El Coach es a la vez, rápido para identificar esta diana móvil y lo suficientemente flexible para ajustar el coaching para ser efectivo en este nuevo camino.

9. *Comunicar claramente.* Esto tendría que ser obvio, ¿sí? Después de todo, cuanto más clara sea la comunicación, menos se interpone en el camino de un gran coaching. Una vez dicho esto, la mayoría de nosotros tenemos “cosillas” en nuestro estilo de comunicación que frenan la súper-conductiva naturaleza del proceso de coaching. Los Coaches trabajan en limpiar esas “cosillas” que impiden un coaching efectivo. ¿Qué tipo de cosas? Todo tipo, desde prejuicios, juicios, necesidades insatisfechas, “deberías”, “podrías”, discursitos, agendas, arrogancia y miedos. Todo ello se puede eliminar.

10. *Contar lo que percibes.* Los clientes confían en nuestras observaciones, intuición e incluso en nuestras “pistas” para ayudarles a avanzar en la vida. Así que cuanto más a menudo y más fácilmente un coach pueda compartir lo que ve, siente y escucha, añade mayor valor para ese cliente. A menudo, las indicaciones más pequeñas y sutiles son las que pueden actuar como poderosas guías y catalizadores en la vida o en el negocio del cliente.

11. *Ser el hincha del cliente.* Cuanto más a menudo, y más profundamente, el coach se convierte en un hincha del cliente a todos los niveles (incluyendo sus acciones, progreso, sueños, características, compromisos, dones y cualidades), más apoyado se sentirá el cliente y mayores serán sus probabilidades de tener éxito. Para el coach, simplemente respaldar no es suficiente, hay otro nivel mucho más elevado de apoyo que se genera cuando el coach opera a nivel de hincha.

12. *Explorar nuevos territorios.* El Coach amplía la forma de pensar del cliente tejiendo nuevos conceptos, principios y distinciones durante la sesión de coaching, y también invita al cliente a experimentar con nuevos modelos, formas de hacer las cosas, e incluso identificar nuevas metas o resultados. Los clientes normalmente no piden esto al coach, pero estas son formas clave de crear valor para el cliente.

13. *Saborear la verdad.* Puede sonar obvio, pero es más profundo de lo que parece. Después de todo, la verdad está a un nivel por encima de la simple honestidad, siempre hay una verdad sobre una situación, una persona o evento, que cuando se descubre y se articula, puede transformar la vida o el negocio de una persona. Los Coaches han llegado al punto de disfrutar y orientarse entorno a la verdad como una fuente de alegría y de guía.

14. *Diseñar un entorno favorable.* El éxito, por no mencionar la evolución personal, puede ser sostenible cuando existen entornos y estructuras de seguridad que lo apoyan. Después de todo, ¿quién quiere depender de la fortaleza o de la voluntad para hacer cosas o para desarrollarse a sí mismo? El Coach se entrena especialmente para ayudar al cliente a diseñar e instalar estos entornos.

15. *Respetar a la humanidad del Cliente.* Todos tenemos límites, tanto internos como externos, y a pesar de que en el coaching se trata

de maximizar el potencial y las oportunidades, todos somos humanos y el Coach lo respeta. El éxito sin estrés es lo que todos perseguimos y reconociendo límites y respetando los distintos caminos al logro, el cliente es individual y universalmente respetado.

Los 15 clarificadores

Para saber cual de las 15 Competencias debe usar el coach en un momento dado, necesita entender y ordenar lo que está escuchando.

Los 15 Clarificadores “*clarifican*” el fundamento de lo que expresa el Cliente y *guían el coach hacia lo más importante*.

Cuando está claro, el coach escoge naturalmente la habilidad más indicada.

1. ¿Urgente o importante?
2. ¿Atender o evitar?
3. ¿Hecho o Interpretación?
4. ¿Aceptar o resistir?
5. ¿Referencia interna o Externa?
6. ¿Deseo o Necesidad?
7. ¿Oportunidad o Posibilidad?
8. ¿Fuente o Síntoma?
9. ¿Abriendo o Compartiendo?
10. ¿Respuesta o Reacción?
11. ¿Crear o Eliminar?
12. ¿Problema o Preocupación?
13. ¿Presente o Pasado?
14. ¿Aceptación o Resistencia?
15. ¿”Dirigiéndose a” o “Huyendo de”?

Los 15 productos

Los “*productos*” son lo que el coach transmite al cliente. Son distintos de lo que llamamos “*resultados*”, o lo que el cliente puede obtener como efecto de los “*productos*” transmitidos.

1. Una perspectiva nueva
2. La validación
3. Un mensaje
4. Energía
5. Una solución
6. Un plan de acción
7. Estructura
8. Un recurso
9. Opciones
10. El cuidar
11. Formación / aprendizaje
12. Un consejo
13. Estrategias
14. Feedback (*retro-alimentación*)
15. Desafío

Los 15 marcos

Los marcos son las *perspectivas de donde provienen los pensamientos*, las percepciones, la conducta y actitudes del coach y del Cliente. Los marcos *abren el pensamiento* y pueden acelerar el progreso y disminuir el esfuerzo requerido del Cliente. Cuando su marco se agranda, las barreras al éxito son reducidas y el progreso acelera.

1. Todo se puede solucionar... o no
2. Siempre se puede disminuir el riesgo.
3. Siempre hay una forma mejor
4. El éxito es un efecto.
5. Las emociones nos enseñan.
6. Retrasar tiene un costo
7. La intuición es una forma elevada de la inteligencia.
8. La respuesta estará por algún lado
9. La confianza en sí mismo se construye.
10. Las ideas y genes evolucionan a velocidades diferentes.
11. El trabajo se debe disfrutar

12. Los problemas son oportunidades inmediatas.
13. La gente siempre da lo mejor de sí mismo... aunque claramente no lo esté haciendo
14. La conciencia une.
15. La vida no es nada personal.

Los 15 puntos de estilo

La manera de relacionarse con el cliente puede acelerar o frenar el proceso del coaching. Hemos identificado 15 aspectos de la comunicación que llamamos los Puntos de Estilo. Cada uno de estos puntos puede ayudar a aumentar la efectividad y la eficacia del coaching.

1. Percibir correctamente lo que el Cliente expresa.
2. Responder claramente
3. Tomar en serio las preocupaciones del Cliente.
4. Articular de manera simple.
5. Ser ligero y neutro.
6. Colaborar
7. Saber recibir y transmitir simultáneamente.
8. Comunicar plenamente
9. Mantener el ritmo
10. Saber escuchar “entre líneas”.
11. Utilizar palabras fácilmente entendibles
12. Estar seguro de sí mismo.
13. Estar centrado en el Cliente.
14. Sentirse cómodo con los problemas.
15. Estar “con” el cliente.

Análisis del estilo de *Coaching* Norteamericano

Carlos Herreros de las Cuevas en su libro “*La sucesión del Líder: Un ejemplo de coaching ejecutivo*” escrito en mayo del 2003, ya hacía mención, en su introducción, al modelo de *coaching ejecutivo* europeo que él promulga en oposición al norteamericano. En la siguiente cita de dicho libro podemos leer su punto de vista:

“En estos momentos (marzo 2003) en los que se hacen más patentes las formas americanas de ver el mundo frente a las europeas – perdónese la simplificación en la que necesariamente incurro al caricaturizar o buscar los extremos– cabe hablar de dos modalidades en ese continuo de los estilos de coaching. En uno de ellos veo a los profesionales del coaching, a los acompañantes de los directivos, a los coaches con mensajes de salvación”.

Más adelante y tras citar frases típicas de coaches norteamericanas termina diciendo:

“Para que seguir. En este extremo del continuo, el coach promete y el directivo acepta que, revestido de saber omnipotente, salvará la institución, la empresa. W. Gordon Lawrance utiliza el término citado anteriormente: La ‘política de salvación’, sosteniendo que la misma se produce en empresas en las que predominan estados mentales totalitarios: ‘culturas en las que se propugna que el pensamiento tiene que ser seguro y cierto; no se toleran los errores; de hecho, el miedo a equivocarse es tan grande que se hace peligroso divergir de lo que piensa la mayoría’. Los directivos de estas organizaciones creen que pueden sobrevivir por medio de intervenciones rápidas, sin dolor, una nueva y mágica idea que promete un futuro milenario. Una escuela de coaching promueve y defiende este enfoque”.

Tengo que admitir que Carlos Herreros tiene razón. Su descripción de la realidad del coaching americano es verídica y constatable (ver mi análisis sobre *Los verdaderos peligros de los entrenadores personales empresariales* publicado por Harvard Business Review, en el último capítulo de este libro “*El lado oscuro del coaching*”. En este análisis se estudia alguna prácticas típicas de coaches norteamericanos).

Sin embargo considero que es una visión, aunque real, parcial de la realidad total del *coaching*. Su visión, como la de muchos otros coaches europeos y sudamericanos crea una línea divisoria entre “unos y otros”. La no identificación con los “otros” habla de una conciencia

parcial del coaching y poco integradora.⁷⁶ Parafraseando a Ken Wilber podemos decir que la conciencia de unidad del coaching no es más que la aprehensión del verdadero territorio sin demarcaciones. Debemos entender al coaching como un todo sin divisiones para llegar a un estado de conciencia de unidad respecto de nuestra profesión. Si en términos teóricos hablamos del coaching norteamericano, europeo y sudamericano, lo hacemos para comprender que los tres *son* “*El Coaching*”, aunque podemos hablar de ellos separadamente para una mejor comprensión de cada uno de ellos. Lo mismo ocurre con la mente, el cuerpo y el espíritu del hombre, los tres son “*El Hombre*” y a su vez cada uno puede estudiarse separadamente para una mayor comprensión. Sin embargo si nos identificamos sólo con la mente, o con el cuerpo, o espíritu esto implica una conciencia dividida de uno mismo, generando campos de batalla entre unos y otros.

¿Qué valor aporta el Coaching Norteamericano al Coaching?
Tal como hemos visto en la biografía de Thomas Leonard, su contribución a la difusión del coaching ha sido extraordinaria. El aspecto práctico del coaching norteamericano ha conseguido que la difusión de la profesión se consiga a pasos agigantados y hoy podamos conocer y evolucionar en la profesión. El estilo de coaching norteamericano está caracterizado por su propia cultura y ello no puede ser condenable. Desde mi punto de vista el coaching norteamericano sabe incentivar la autoestima, motivar a la acción y desafiar a sus clientes para dar lo mejor de sí mismos mejor que cualquier otro estilo de coaching.

Antes de pasar al coaching europeo, quisiera aclarar que es importante tener en cuenta que los estilos de coaching presentan mayor afinidad con distintos tipos de personalidad y objetivos de cara al cliente. No se trata de ver cual es el “*mejor estilo*” sino más bien cuál es *el mejor para mi*, según mi personalidad, mis objetivos y en definitiva según mi visión de mundo en un momento determinado.

⁷⁶ Recomiendo al lector la magnífica obra de Ken Wilber “La conciencia sin fronteras: aproximaciones de Oriente y Occidente al crecimiento personal”

Coaching Europeo

El coaching europeo en realidad tiene sus orígenes en el norteamericano Timothy Gallwey, quien elaboro el sistema de aprendizaje que denominó *El Juego Interior* (The Inner Game). A pesar de ello, fue John Whitmore (inglés) quien transforma la esencia del Juego Interior en una nueva metodología de coaching, actualmente difundida en todo el mundo pero con mayor aceptación en Europa. Curiosamente Timothy Gallwey, lejos de considerarse originador del coaching menciona que el Juego Interior y el coaching *van de la mano*, reconociendo la independencia e individualidades de ambas disciplinas.

Veamos a continuación en qué consiste el Juego Interior desarrollado por Timothy Gallwey.

Timothy Galwey

La siguiente cita sintetiza la idea general del sistema del Juego Interior:

“Siempre hay un juego interior en tu mente, no importa qué este sucediendo en el juego exterior. Cuán consciente seas de este juego podrá marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en el juego exterior” Tim Gallwey

El marco del Juego Interior es nuestra mente, ésta influye en el desempeño o manifestación externa y la forma de dominarla es a través de la conciencia. El desarrollo de la conciencia de nuestra mente es el punto clave sobre el cual está fundado el Juego Interior.

*¿Qué es el juego interior?*⁷⁷

El siguiente texto es una traducción extraída de su sitio web www.innertime.com

En todo esfuerzo humano hay dos áreas de compromiso: el interior y el exterior. El juego exterior se juega en al área externa para

⁷⁷ <http://www.theinnertime.com> (The Inner Game)

superar obstáculos externos y alcanzar metas o objetivos externos. El “*juego interior*” tiene lugar en la mente del jugador y juega por ejemplo contra los obstáculos del miedo y la desconfianza en uno mismo. El juego interior es jugado para superar los obstáculos que uno mismo se impone consiguiendo que un individuo o grupo de personas accedan a su mayor potencial.

En términos sencillos el juego se puede resumir en una fórmula:

Desempeño = potencial – Interferencia

$$D=p-i.$$

De acuerdo a esta fórmula, el desempeño puede crecer tanto acrecentando el potencial “*p*” como disminuyendo la interferencia “*i*”.

Es imposible lograr el dominio o satisfacción en cualquier materia, sin primero desarrollar algún grado de dominio en las habilidades relativas al juego interior. Muchos de nosotros hemos experimentado días cuando nuestra propia interferencia se encontraba en un mínimo. Así mismo en el campo deportivo, en el trabajo o en áreas de esfuerzo creativas, todos tenemos momentos en que nuestras acciones fluyen de nosotros consiguiendo desempeños extraordinarios. Los atletas le llaman a este estado “*Jugar en la zona*”. Generalmente en estos momentos nuestras mentes están relajadas y enfocadas. Independientemente de cómo le llamemos, cuando estamos así, aprendemos y disfrutamos de nosotros mismos. Desgraciadamente la mayoría de nosotros también ha experimentado tiempos cuando todo lo que hacemos nos parece difícil. Con mentes llenas de autocrítica, vacilación y sobrecargadas de análisis, nuestras acciones son torpes, perdemos tiempo, y somos inefectivos. Obviamente todos nosotros preferiríamos tener más del primero y menos del segundo.

Cuando los individuos trabajan juntos en un equipo, tanto sus potenciales como sus propias interferencias se pueden combinar. Cuando las interferencias de los miembros del equipo salen de uno a otro, la interferencia se multiplica y la efectividad del trabajo del equipo disminuye enormemente. Todos hemos experimentado esto. Igualmente cuando el potencial de los miembros del equipo se combina y un mínimo de interferencia se trae a la mesa, el equipo es capaz de producir resultados más allá de la suma del potencial de los mismos.

El juego interior provee principios, métodos, y herramientas para aprender a superar tu propia manera de expresar todo tu potencial en cualquiera de tus actividades. Los métodos fundamentales de superar la propia interferencia descrita en el Juego Interior es similar en toda la serie de libros escritos por Timothy Gallwey, no importa el juego exterior que se esté jugando. Por ejemplo, si una persona aprende *el arte del enfoque relajado de la atención* en una actividad, esa habilidad podrá ser aplicada en cualquier otra actividad. Esto provee un gran nivel de excelencia a cualquiera para maximizar su desempeño en cualquier campo de aplicación.

Lectores de *El Juego Interior* han comunicado el éxito de la aplicación de este método en una variedad de actividades como:

- Individuos y equipos en el deporte
- Actuación, escritura, arte y música
- El arte de dirigir, gestionar, y coaching
- El arte de las ventas
- Padres
- Relaciones y comunicación
- Aprendizaje en todos los campos, académicos y experiencias
- Reducción del stress
- Salud
- Dietas
- Diseño por computadora
- Estructura de ingeniería avanzada

Todo los juegos exteriores son diferentes, pero el juego interior es el mismo.

Los principios básicos del coaching europeo están implícitos en la esencia de esta metodología. El último trabajo de Timothy Gallwey *The Inner Game Of Work* (El Juego Interior en el Trabajo) aporta mas luz respecto de esta metodología.

The Inner Game of Work

Un tenista *ve* acercarse la pelota de tenis (la percibe), luego *responde* con un movimiento determinado (respuesta), obteniendo el *resultado* de la acción realizada.

Los elementos básicos de toda acción humana se puede sintetizar en estas tres palabras: Percepción, Respuesta y Resultado. Pero en realidad es un poco más complejo. Entre la percepción y la acción esta la *interpretación*. También, después del resultado y antes de la próxima acción hay más *pensamientos*. Por tanto, en este estado se le atribuye un *significado* al resultado y al desempeño de uno mismo. Este significado tendrá una gran influencia en el desempeño total del individuo. A través del siguiente gráfico, Timothy Gallwey describe el proceso que debe dominar el Juego Interior del Hombre.



Buscando una mejor manera de enseñar la metodología en tres principios: conciencia, confianza en uno mismo y control.

1. **Conciencia:** Eliminar las preguntas. Esto se consigue elevando y consiste en *conocer con claridad la situación presente*.
2. **Confianza en uno mismo:** No controlar la enseñanza, sino que el *coachee*, tenga su espacio y tiempo necesario para ser más consciente de sí mismo y de la situación. El *coachee* confiará más en sí mismo cuanto menos sea el control y la dirección por parte del

coach / o entrenador. El *coachee* debe entender que él es responsable de su rendimiento. *La confianza en uno mismo es el único recurso que te permitirá moverte.*

3. *Decisión*: La conciencia y la confianza en uno mismo no tendrán lugar a menos que exista la voluntad y el deseo. El *coachee*, puede mirar la pelota, y saber que la responsabilidad es suya respecto del rendimiento, pero si no quiere pegarle a la pelota para enviarla al otro lado de la red, nada extraordinario ocurrirá. *La decisión es el deseo de moverse en dirección al futuro.*

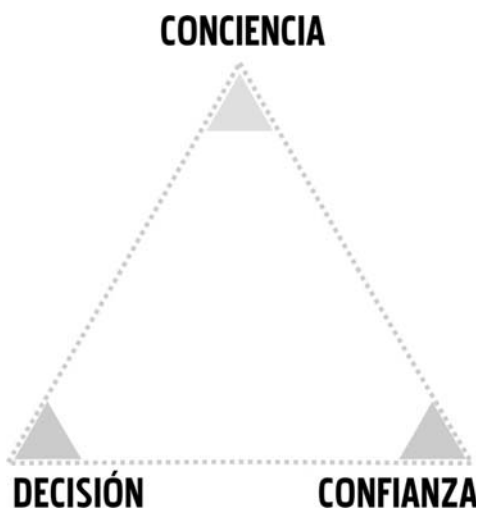


Gráfico 15

The Inner Game of Work, Timothy Gallwey

Análisis sobre Timothy Gallwey y El Juego Interior

Normalmente se suele mencionar que el coaching ha sido derivado de la psicología deportiva o del deporte. Una de las referencias más cercanas es la de Timothy Gallwey y su teoría del Juego Interior. Su relación con el deporte como entrenador y la utilización de la metodología del Juego Interior para jugadores de golf, tenis y sky han estable-

cido la creencia de que el coaching deriva directamente del deporte. Por ello, muchos creen que los coaches somos entrenadores, sin embargo esto no resulta tan claro si analizamos la metodología del Juego Interior. Timothy Gallwey como entrenador desarrolló una metodología totalmente nueva para los entrenadores con metodologías de entrenamiento tradicional. Incluso muchos entrenadores se han visto “amenazados” por esta teoría, al demostrar que el juego de nuestra mente es tan importante como el externo, y que su entrenamiento no requiere conocimientos técnicos propios del deporte que se está practicando.

Fue John Withmore quien comenta en su libro “*Entrenando para el desempeño empresarial*” que Timothy Gallwey realizó una prueba, donde un entrenador de sky con conocimientos del desarrollo del Juego Interior se vistió como entrenador de tenis y aún sin saber jugar el tenis consiguió resultados en sus alumnos que los propios entrenadores de tenis no habían conseguido. Por ello es importante entender que el coaching no derivan de las prácticas tradicionales del entrenamiento deportivo, sino de la metodología desarrollada por Timothy Gallwey que en muchos puntos es contraria a la misma o, desde mi punto de vista, complementaria.

Si analizamos el gráfico número 15, veremos que allí ya están implícitos los tres principios fundamentales del coaching que analizaremos en profundidad en la segunda parte de este libro.

La conciencia es el principio fundamental del coaching, debido a que de alguna manera es nuestra materia prima del trabajo como coaches. La elección es la que otorga *libertad*, y ésta responsabilidad, el segundo principio del coaching. La confianza representa el tercer gran principio que yo traduzco como *autoconciencia* en este libro.

“*Del deporte al mundo de la empresa, sólo quedaba dar un paso para liberar a cada cual del “enemigo que está en nosotros”. Timothy Gallwey y muchos otros lo dieron; esta nueva forma de enseñanza destinada en su origen a los entrenadores del mundo deportivo (coaches) se convirtió en el coaching...*”⁷⁸ De esta manera François Caby relaciona la evolución del *coaching* a través del Juego Interior bajo esos tres principios fundamentales mencionados.

⁷⁸ François Caby, *El Coaching* Editorial de Vecchi, 2004

Quien ha consolidado estos tres principios como fundamento del coaching ha sido *John Whitmore* quien retomando las enseñanzas de *Timothy Gallwey*, elaboró lo que estudiaremos a continuación.

John Whitmore⁷⁹

“*Nosotros debemos ver en las personas su potencial futuro, no su desempeño pasado*”. Performance Consultants Web

John Whitmore es autor del bestseller ‘*Coaching*’ (Coaching for Performance) traducido en once idiomas. Su primera edición se editó bajo el título de “*Entrenando para el desempeño empresarial*”.

Nació en 1937 en un ambiente rural en tiempos de guerra. Se educó en Eton College, Sandhurst Royal Military Academy y Cirencester Agricultural College, todo ello antes de que se convirtiera en piloto de carreras. Ganó el Campeonato Británico y Europeo de carreras de Saloon Car, y fue miembro del equipo Ford Works Campeón en Le Mans.

Se retiró en 1966 para dirigir un gran negocio de agricultura, y fue director del distribuidor principal de Ford y de una compañía de diseño.

En 1968 vendió todos sus negocios, se fue a Suiza y después a los Estados Unidos a estudiar ciencias, psicoterapia y psicología deportiva. En 1978 volvió a Inglaterra para establecer una escuela de tenis, golf y esquí basada en los principios de «*Inner game*».

Pronto comenzó a desarrollar sus conocimientos en el campo de los negocios y fue alejándose del trabajo en el deporte a medida que se enfrentaba a los desafíos que el mundo de la empresa le iba ofreciendo.

Formó equipo con *David Hemery* y *David Whitaker* a primeros de los años 80 para establecer *Performance Consultants*, sentando las bases del Coaching y aplicando estas técnicas en el mundo empresarial.

Ha trabajado con grandes compañías, tales como: Friends Provident y Standard Life en el sector financiero, British Airways en aviación, AstraZeneca y Roche en la industria farmacéutica, y con empresas líderes en el mundo de la consultoría y del sector público.

⁷⁹ <http://www.performanceconsultants.co.uk> (Performance Consultants)

Está especialmente interesado en el desarrollo del *cambio cultural en las organizaciones* como elemento necesario para mantener el ritmo debido a las transformaciones aceleradas que se producen en nuestra sociedad.

John Whitmore, como ya hemos mencionado, recupera los términos de *Timothy Gallwey* y traslada estos conceptos al trabajo tal como lo menciona *Bénédictte Gautier* y *Marie-Odile Vervisch* en la siguiente cita:

*(...) El británico John Whitmore, recuperando los términos de Timothy Galway, pedagogo por la universidad de Harvard y especialista en tenis, nos explica en términos muy sencillos la especificidad del trabajo que se lleva a cabo en el coaching: “el término inner se refiere al punto de vista interno, al estado íntimo del jugador, al adversario que llevamos dentro de nosotros. Plantea que si un entrenador consigue llevar a su pupilo a eliminar o controlar los obstáculos internos que le impiden alcanzar su nivel óptimo de rendimiento, el potencial natural de este pupilo se manifestará sin que tenga necesidad de una aportación técnica masiva desde el exterior.... Se trata más de enseñarle a aprender por sí mismo, que de hacerle ingerir un conocimiento externo”. Es por tanto, la rehabilitación del arte de la mayéutica que aplicaba Sócrates. Este mismo método es el que se aplica en el coaching empresarial: un coach o entrenador utiliza la empatía y el cuestionamiento inductivo como técnicas básicas de su acompañamiento. (...)*⁸⁰

En su libro *“Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas”*, 2ª Edición, John Whitmore menciona en la cabeza de sus agradecimientos a Timothy Gallwey como creador de *The Inner Game* siendo la principal influencia del coaching Europeo.

Otra de sus influencias directas fue su propia mujer, Diana, a quien también agradece en su libro. Ella se encarga de formar a psicoterapeutas y asesores en una organización educativa benéfica.

John Whitmore dice lo siguiente respecto de ella:

⁸⁰ Bénédictte Gautier y Marie-Odile Vervisch *Coaching Directivo*, Ed. Oberon (Grupo Anaya)

*“Ha supervisado el desarrollo de mis habilidades interpersonales a lo largo de los años, contribuyendo a mantenerme en sintonía con el saber y guiándome a través del campo minado de los aspectos más profundos de la psique humana”.*⁸¹

John Whitmore, en la entrevista concedida a La Vanguardia, pone de manifiesto la “*crisis de sentido*” que sufrió y cómo se replanteó su vida:

*“Sí, todo perfecto: mi casa del Caribe, las palmeras, el sexo... Y ella me preguntó: “Y tu, ¿quién eres?”. Yo decía: “Piloto de carreras, empresario, esto, lo otro...” Y ella: “Ya, esos son tus ropajes, pero tú ¿quién eres?” Y empecé a sentirme mal. Enfermé. Tenía algo grave. Volamos a Londres, de urgencias: meningitis. Estuve a punto de morir. Yo era un esqueleto, olía mal, estaba horrible, incapaz... Ella me leía libros de Hermann Hesse que alimentaron mi espíritu. Ella y me ex mujer estuvieron a mi lado. Entendí: yo vivía una vida falsa. Lo importante era el amor incondicional de esas mujeres, y mi espíritu”.*⁸²

Parece ser que su esposa ha sido uno de sus apoyos, dentro de su propio desarrollo profesional y personal. Diana Whitmore, además es presidenta de Psychosynthesis and Education Trust y autora del los libros, “*Psychosynthesis in Education: A Guide to the Joy of Learning*” y de “*Psychosynthesis Counselling in Action*”.

Resumiendo, podemos apreciar dos grandes fuentes a partir de las cuales se ha consolidado la línea de coaching europeo, en parte a través de la metodología desarrollada por John Whitmore y que se ha difundido por todo el mundo (no olvidemos que su libro ha tenido gran aceptación y se ha publicado en una docena de idiomas, incluyendo el japonés, el ruso y el malayo).

Estas dos fuentes se traducen en:

1. Timothy Gallwey: *The Inner Game*

⁸¹ John Whitmore, *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*, Ed. Paidós Empresa, pág. 9

⁸² Entrevista en La Vanguardia a John Whitmore *Dentro de ti están todas las respuestas*, 13 de mayo del 2002, España, por Víctor M. Amela.

2. Diana Whitmore: *Psicoterapia, psicósíntesis, y su vinculación a la psicología humanista.*

Pasemos entonces al estudio de la esencia de esta línea o escuela de coaching europeo.

Estilo de *coaching* europeo

John Whitmore comienza su libro declarando que no existen soluciones rápidas.

*“El buen coaching es una habilidad, un arte quizá, que requiere una profunda comprensión y una dilatada práctica si se pretende extraer todo su asombroso potencial”*⁸³

Para John Whitmore, el coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñar. Plantea la metáfora de la bellota frente al recipiente vacío (relacionándola con la práctica psicológica conductista). Somos, dice John Whitmore, más similares a una bellota, que contiene en su interior todo el potencial para convertirse en un majestuoso roble.⁸⁴

Esta idea nos lleva a pensar en cómo debe ser nuestra forma de percibir al otro. Si entendemos que hay un “potencial oculto” o que debemos “liberar el potencial” de las personas, primero debemos creer que lo tiene. Es decir, para mejorar el desempeño de los seres humanos debemos pensar en que el potencial existe. La experiencia personal del coach y de muchas personas demuestran que esto es así, que ese potencial está allí, a pesar de que a la ciencia le cueste creerlo.

Muchas veces el catalizador de este potencial es la crisis. Frente a una crisis determinada el ser humano saca “fuerzas” donde aparentemente no había. Una mujer que salva a su hijo, un hombre que soporta dolores extremos, etc.. La crisis como catalizadora, en realidad es una muestra de la existencia de ese potencial.

⁸³ John Whitmore, *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*, Ed. Paidós Empresa, pág. 14

⁸⁴ John Whitmore, *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*, Ed. Paidós Empresa, pág. 21

El coaching consigue liberar el potencial oculto del ser humano, por ello el coach debe preocuparse por ver a sus clientes desde una perspectiva de potencialidades. La siguiente frase sintetiza esta idea: *“Un coach no ve a las personas como son, sino como pueden llegar a ser”*.

Existe, en este sentido, dos preguntas claves que debemos respondernos. 1) ¿Qué porcentaje del potencial de la gente se manifiesta en el lugar de trabajo por término medio?; 2) ¿Qué barreras externa o internas obstaculizan la manifestación del resto de ese potencial?

La postura del coaching de John Whitmore (europeo) es totalmente opuesta a la filosofía o práctica de *“orden y mando”*. Esta idea la vemos plasmada en la siguiente cita:

“Cuando era niño, mis padres me decían qué debía hacer, y me regañaban si no lo hacía. Cuando iba al colegio, mis maestros me decían qué hacer, y me amonestaban si no lo hacía. Cuando ingresé en el ejército, el sargento me decía qué debía hacer, ¡y que Dios me ayudara si no lo hacía! Cuando conseguí mi primer empleo, mi jefe también me dijo qué debía hacer, y lo hice. De modo que cuando llegué a una posición de cierta autoridad, ¿qué hice? Le dije a los empleados qué debían hacer, porque eso era lo que habían hecho todas las personas que me habían servido de modelo. Esto es válido par la mayoría de nosotros: nos han educado diciéndonos lo que se debía hacer, y somos muy eficaces en eso”.⁸⁵

Frente a esta realidad, el *coaching* requiere no sólo aprender sino *desaprender* lo que hemos aprendido durante la mayor parte de nuestras vidas. El coaching europeo, pone el énfasis en el ser humano, en su potencial interior y en la capacidad de elección de una vida mejor.

Influenciado directa o indirectamente por la Psicología Humanista y sus prácticas en *The Inner Game*, John Whitmore plantea una metodología de coaching para el desarrollo del potencial sintetizado en las siguientes premisas:

1. Elevar conciencia

⁸⁵ John Whitmore, *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*, Ed. Paidós Empresa, pág. 32

2. Asumir responsabilidad
3. Desarrollar la confianza en uno mismo

Para ello se valdrá de unos modelos de coaching que en todos los casos buscará los mismos objetivos.⁸⁶ Incluso en un plano más elevado, aplicará los conceptos de *Inteligencia Emocional* vinculados a la *Inteligencia Espiritual* y posteriormente desarrollará lo que él denomina *Coaching Transpersonal* y su relación con la *psicosíntesis*.

En resumen: 1) El coaching europeo, pone el énfasis en el ser humano, en su potencial interior y en la capacidad de elección de una vida mejor. 2) Los conceptos claves son: Conciencia, Autoconcreencia (confianza en uno mismo) y la Responsabilidad.

Dada la importancia de estos conceptos (principios básicos del coaching), hemos dedicado toda la segunda parte del libro para analizarlos con mayor extensión.

Pasemos ahora al análisis de la última línea o escuela de coaching con trascendencia internacional.

Coaching Sudamericano (*Ontológico*)

Siguiendo con la clasificación de las líneas de coaching según los países donde se han gestado o desarrollado, es momento de estudiar al Coaching Sudamericano. Esta línea de coaching se la conoce en todo el mundo como *coaching ontológico* dado que así se autodenominan los coaches formado bajo estos principios derivados de la *ontología del lenguaje*.

Nuestro análisis según segmentos geográficos nos obliga a hablar de Coaching Sudamericano por la única razón que sus fundadores son en su mayoría chilenos. Aún así es importante aclarar que tanto el coaching norteamericano, como el europeo y el sudamericano (ontológico) tienen proyecciones internacionales habiendo formado profesionales del coaching en distintos países del mundo entero.

⁸⁶ El modelo de coaching más difundido ha sido la regla mnemotécnica GROW, que analizaremos en la segunda parte de este libro

Para hablar de *coaching ontológico*, primero debemos hablar de la ontología del lenguaje (razón esencial de su nombre y origen). Y para hablar de la ontología del lenguaje, debemos hablar de algunos autores que anteceden a la obra de Rafael Echeverría “*Ontología del Lenguaje*”, que tuvo su primera edición en 1994.

Es así, como algunos nombres relacionados con la Ontología del Lenguaje y posteriormente con el Coaching Ontológico son:

1. Fernando Flores (*Ministro del ex presidente Salvador Allende en Chile*)
2. Rafael Echeverría (*Autor de “Ontología del Lenguaje y Fundador de Newfield Consulting*)
3. Julio Olalla (*Fundador de Newfield Network*)

1. Fernando Flores

“Flores podría ser acreditado también como el fundador de la ontología del lenguaje, salvo por el hecho de que no la llama así”

Rafael Echeverría

Fueron las ideas y ensayos de Fernando Flores las que llevaron posteriormente a Rafael Echeverría a desarrollar la Ontología del Lenguaje.

Fernando Flores tenía 27 años cuando diseñó la primera red computacional que comenzó a funcionar en una dependencia del sistema público. Fue para Corfo en 1970. Luego, y sin haber cumplido todavía los 30, fue nombrado ministro por el ex Presidente Salvador Allende. Estuvo a cargo del Ministerio de Economía, Hacienda y Secretaría General de Gobierno. Tras el golpe militar de 1973 estuvo detenido por tres años. Y mediante la gestión de Amnistía Internacional salió de Chile para insertarse en la cultura estadounidense y desarrollar toda una línea de pensamiento. Hoy, a los 59 años, tiene una trayectoria profesional reconocida internacionalmente por su filosofía

del proceso de las comunicaciones, liderazgo en la fundación de empresas y promotor de la cultura del emprendimiento.

De profesión ingeniero civil de la Universidad Católica y doctor en Filosofía del afamado centro de estudios de Berkeley, California, Estados Unidos, Fernando Flores también es autor de varias publicaciones y fundador del colegio Altamira. Eso, más otras iniciativas de estrecho vínculo al quehacer académico.⁸⁷

Autor de numerosos libros, entre los que destacan:

1. *"Building Trust in Business, Politics, Relationships, and Life"*. Oxford University Press, 2001.

2. *"Disclosing New World"*. The MIT Press. 1997

3. *"Beyond Calculation: The Next Fifty Years of Computing"*, Springer-Verlag, New York, USA, 1997

4. *"Ser en el Mundo"* Editorial Cuatro Vientos, Santiago de Chile, 1996.

5. *"Creando Organizaciones para el Futuro"*, Dolmen Ediciones S.A., Santiago, Chile, 1994.

6. *"Management and Communication in the Office of the Future"*, 1982 y en español con el título "Inventando la Empresa del Siglo XXI", 1989.

7. *"Understanding Computer and Cognition"*. Addison-Wesley Publishing Company, New York, USA, 1986

En la cita que sigue a continuación de Fernando Flores, se percibe la influencia de dos líneas de indagación que conformarán el futuro de la Ontología del Lenguaje desarrollado por su antecesor Rafael Echeverría.

"Llamamos líder a una persona cuando él o ella pueden realizar cierto tipo de acciones, de la misma manera por la cuál llamamos carpintero o cirujano a personas que realizan ciertos tipos de acciones particulares... las acciones básicas que constituyen el fenómeno del liderazgo son lingüísticas: los líderes hablan a las personas que

⁸⁷ <http://www.informatica.cl/julio2002/entrevista.htm>

guían. Más aún, es en el hablar donde acontece el fenómeno del liderazgo. Un líder genera una interpretación del presente, declara la posibilidad de un futuro diferente, y es capaz de generar confianza en otras personas. Sin lenguaje, estas acciones no podrían ser realizadas... El fenómeno del liderazgo no puede suceder sin la existencia de una clase particular de conversación. Es la existencia de esta conversación la que fija el terreno para el fenómeno del liderazgo. La llamamos conversación de liderazgo”.

La ontología del lenguaje representa la convergencia de *dos líneas autónomas de indagación* que se llevan a cabo durante el siglo XX. Ambas ya se encontraban en los pensamientos de Nietzsche. Pero será durante el siglo pasado que ellas registran sus más importantes desarrollos.

1. Busca *replantear la pregunta sobre el ser humano* (Martín Heidegger y Martín Buber). Ontología es para Heidegger, la pregunta que el ser se hace sobre el ser. En base a la respuesta a esta pregunta ontológica sobre que es el ser humano, se podrá contestar a cualquier otra pregunta.

“El lenguaje”, nos dice Heidegger, *“es la morada del ser”*.

2. La Filosofía Analítica, se replantea el fenómeno del lenguaje. Básicamente demuestran que *el lenguaje no es sólo pasivo y descriptivo, sino también activo y generativo*. Los seres humanos también actuamos a través del lenguaje y al hacerlo transformamos nuestras identidades y el mundo en el que vivimos, transformamos lo que es posible y construimos futuros diferentes.

“Todo lenguaje”, nos dice Wittgenstein,
“expresa una particular forma de vida”.

Heidegger y Wittgenstein serán las fuentes principales de la Ontología del Lenguaje. Junto a estas líneas surgen investigaciones biológicas como las de Humberto Maturana y Francisco Varela⁸⁸, que tienen

⁸⁸ Recomiendo al lector la lectura de *“De máquinas y seres vivos”* y *“El Árbol del conocimiento”* ambos escritos en co-autoría por Humberto Maturana y Francisco Varela.

gran afinidad con la pregunta ontológica y que por ser de gran complejidad y extensión no expondremos en este apartado.

Fue Fernando Flores, entonces, quien en resumidas cuentas vio que estas dos indagaciones eran complementarias, desarrollando ensayos sobre el “trabajo y el lenguaje”, que serán el motor para que Rafael Echeverría desarrolle la Ontología del Lenguaje. La siguiente cita de Rafael Echeverría expresa esta idea:

“Fernando Flores, ingeniero y filósofo chileno, tiene el gran mérito de haber sido el primero en comprender que todos estos desarrollos eran convergentes y que lejos de estar en oposición los unos con los otros, en rigor se complementaban y eran capaces de producir una poderosa plataforma interpretativa. Flores podría ser acreditado también como el fundador de la ontología del lenguaje, salvo por el hecho de que no la llama así. El esfuerzo de síntesis que propone Flores es llamado diseño ontológico. En él ya se encuentran, en grados diversos de desarrollo, muchos de los postulados básicos de lo que más tarde tomará el nombre de ontología del lenguaje. Pero el nombre utilizado por Flores no es inocente. En mi opinión, tal nombre refleja su interés por desarrollar una disciplina o conjunto de prácticas de alto poder transformador. Pienso, sin embargo, que ello se realiza en desmedro de un esfuerzo por generar una articulación discursiva coherente, capaz de servir de base a posteriores desarrollos disciplinarios.” Rafael Echeverría.

Es así como Rafael Echeverría, gracias a las investigaciones realizadas por Fernando Flores desarrolla la Ontología del Lenguaje, que explicaremos a continuación.

2. Rafael Echeverría

El Dr. Rafael Echeverría es fundador y presidente de *Newfield Consulting*⁸⁹, empresa de consultoría y formación gerencial con oficinas en los Estados Unidos, España, México, Brasil, Argentina y Vene-

⁸⁹ <http://www.newfieldconsulting.com> (Newfield Consulting)

zuela. Newfield Consulting lidera a nivel mundial diversos *programas de formación de coaching organizacional*, así como programas de formación de directivos en el área de *competencias conversacionales* para la construcción de equipos y organizaciones de alto desempeño.

El Dr. Echeverría es sociólogo de la Universidad Católica de Chile y Doctor en Filosofía de la Universidad de Londres. Ha sido profesor en diversas universidades y consultor durante varios años de las Naciones Unidas. Es miembro de número de la Academia Mundial de Arte y Ciencia (W AAS).

Entre sus múltiples publicaciones destacan los libros *El búho de Minerva: Introducción a la filosofía moderna* (1990), *Ontología del lenguaje* (1994) y su obra más reciente *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*, publicada este año por Granica.⁹⁰

Veamos un resumen de los postulados básicos y principios generales de la Ontología del Lenguaje⁹¹ que aparecen en su libro anteriormente mencionado.

3 postulados básicos de la ontología del lenguaje

1. *Interpretamos a los seres humanos como seres lingüísticos*

• El lenguaje es, por sobre todo, lo que hace de los seres humanos el tipo particular de seres que son. Los seres humanos, planteamos, son seres lingüísticos, seres que viven en el lenguaje. El lenguaje, postulamos, es la clave para comprender los fenómenos humanos.

2. *Interpretamos al lenguaje como generativo*

• La realidad no siempre precede al lenguaje, éste también precede a la realidad.

• El lenguaje genera *ser*

• No niega la realidad “externa”, pero reconoce que en cuanto externa si es independiente del lenguaje no podemos hablar de ella, y

⁹⁰ Entrevista al Dr. Rafael Echeverría, Revista Capital, 22 de julio de 2000

⁹¹ Rafael Echeverría, *Ontología del Lenguaje*, Ed. Granica, 2001

en cuanto hablamos de ella, deja de ser externa y entra dentro del dominio del lenguaje.

- El lenguaje es acción (alteramos el curso espontáneo de los acontecimientos). Al sostener que el lenguaje es acción decimos que el mismo crea realidades.

- Cuando hablamos cambiamos, modelamos el mundo y nuestro ser.

3. *Interpretamos que los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él.*

- Los individuos se inventan a sí mismo. Idea contraria a la de que cada persona tiene una particular forma de ser al nacer y en la vida se despliega.

- El ser humano esta en proceso permanente de devenir.

Bajo estos tres postulados básicos de la Ontología del Lenguaje, Rafael Echeverría presenta dos principios generales:

1. No sabemos como las cosas son. Sólo sabemos como las observamos o cómo las interpretamos. Vivimos en mundos interpretativos.
2. No sólo actuamos de acuerdo a cómo somos (y lo hacemos), también somos de acuerdo a cómo actuamos. La acción genera ser. Uno deviene de acuerdo a lo que hace.

De los postulados básicos y generales de la Ontología del Lenguaje y en relación directa con el coaching, se desprende que: Somos seres lingüísticos, por tanto el lenguaje en las relaciones de coaching resulta fundamental e imprescindible para el desarrollo, en tanto que el lenguaje genera *ser* y es *acción*, a través del cual uno se crea a sí mismo.

Pero antes de pasar a estudiar cómo se relaciona la Ontología del Lenguaje con el coaching, debemos mencionar a otro fundador de esta línea de coaching con gran repercusión internacional, y que junto a Rafael Echeverría ha difundido el coaching ontológico en todo el mundo. Su nombre es Julio Olalla.

3. *Julio Olalla*

Abogado titulado en la Universidad de Chile y con estudios en Teoría del Lenguaje y Educación. Desde 1980 dicta cursos en el área

de las competencias comunicativas, el desarrollo personal, liderazgo organizacional y desarrollo de Programa de Transformación Cultural en organizaciones en Argentina, Brasil, Chile, México, Venezuela, Australia, Canadá, España y Estados Unidos. Durante los últimos 10 años ha dictado programas de formación de coaches. Como *presidente de The Newfield Network* es reconocido como uno de los *fundadores y maestro en la práctica del coaching* por la Federación Internacional de Coaching (ICF).⁹²

En la siguiente cita, Julio Olalla expresa su idea del coaching ontológico:

“El Coaching Ontológico es una disciplina que nace como un intento de hacernos cargo de las paradojas que tenemos en las organizaciones actuales. Alta efectividad junto a altas dosis de sufrimiento; especialización técnica junto a entornos de trabajo tomados por la desconfianza; altas posibilidades tecnológicas y de recursos para enfrentar el futuro junto a resignación”.

Fue Julio Olalla uno de los coaches que más ha popularizado el *coaching ontológico* junto a Rafael Echeverría.

Veamos a continuación en qué consiste básicamente el *coaching ontológico*.

Qué es el Coaching Ontológico

Después de haber pasado por la línea genealógica del *coaching ontológico*, podemos llegar a una definición del mismo, y determinar su esencia. Lo primario en este sentido es que el *Coaching Ontológico* significa “entrenamiento del ser”, tal como lo manifiesta la empresa argentina Co-Crear:

“La palabra “Coaching” significa “Entrenamiento” y viene del ámbito de los deportes donde el coach es el director técnico que le dice a los jugadores cómo lograr una mejor performance. “Ontología” es una parte de la filosofía que se define como la ciencia del ser.

⁹² <http://www.business-coaching.com/Julio.htm>

O sea, literalmente, coaching ontológico significa entrenamiento en el ser".⁹³

El Coaching Ontológico busca crear "observadores diferentes" para comprender (interpretar) mejor nuestra existencia (bajo este nuevo prisma ontológico de ser humano). Entiende que el "tipo de observador" que uno es determina las "acciones" y estas los "resultados" e incluso el mismo "ser".

"Un coach formado en esta disciplina ayuda a la persona a convertirse en un observador distinto, orientándolo hacia un nuevo modo de actuar, lo que determinará una nueva modalidad de ser y de enfrentarse con el mundo. Es precisamente ese cambio en la postura del observador lo que permitirá que aún la acción más pequeña, por el hecho de ser diferente de cuanto se hizo hasta el momento, provoque resultados inéditos".⁹⁴

Para esto el Coach debe manejar o trabajar con las dos áreas que hacen de una interpretación de la realidad: la del observador y la del sistema. La primera determina que cada observador es diferente, tiene una forma particular de observar. La segunda hace referencia a que los seres humanos somos diferentes según el "contexto" en el que nos encontremos.

OBSERVACIÓN ——— ACCIÓN ——— RESULTADOS

Tipo de observador

Tipo de resultados

Desde este punto de vista se puede decir que el Coaching Ontológico es un proceso de aprendizaje. Existen por tanto dos tipos de aprendizaje, el de Primer Orden y el de Segundo Orden. El primero se basa en cambiar directa o automáticamente nuestras "acciones". El segundo nivel se cambia primero al "observador" y luego consecuentemente las acciones (este es un aprendizaje transformador).

Existe en el Coaching Ontológico, *tres áreas primarias de observación*:

- Corporalidad
- Emocionalidad

⁹³ <http://www.cocreare.com/coaching.html>

⁹⁴ *Coaching el deporte del cambio*, Lidia Muradep

- Lenguaje: Poder de las conversaciones

Un cambio en cualquiera de ellas modificará los otros dos.

*“Lo que ocurre en el nivel de la corporalidad arrastra la emocionalidad y el lenguaje. Lo que ocurre en nuestras emociones se expresa a través de nuestra postura corporal y del tipo de historias que nos contamos. Lo que nos decimos a nosotros mismos o a otros impacta también en nuestra corporalidad y en nuestra emocionalidad”.*⁹⁵

Ejercicio de comprobación de relación entre cuerpo, emoción y lenguaje:

*“Para demostrar esto, los invito a hacer un pequeño ejercicio: pónganse de pie, con los hombros relajados, los brazos sueltos y la cabeza hacia abajo. Registren qué tipo de pensamientos y qué emocionalidad aparecen. Tómense un tiempo para recapacitar. Ahora, cambien su postura corporal: pongan la columna derecha, los hombros hacia atrás, la cabeza erguida y miren hacia arriba. Registren qué tipo de pensamientos y qué emocionalidad aparecen esta vez. Observen cómo el pensamiento, el lenguaje y las emociones cambian a partir de un cambio en la postura corporal. De la misma manera, producimos cambios interviniendo en los dominios del lenguaje o de la emocionalidad”.*⁹⁶

El coach en este sentido y dentro del prisma del coaching ontológico, *facilita la creación de nuevos espacios para diseñar conversaciones que generen futuro*. Esta “facilitación” tiene la función de transformar nuestras conversaciones.

Como dice Rafael Echeverría: *“El coach es un partero de una nueva forma de ser, un facilitador del devenir”*.

⁹⁵ “Coaching el deporte del cambio”, Lidia Muradep

⁹⁶ *Idem.*

La integración del *coaching*

La conciencia de unidad del coaching te permite ver la profesión como un todo, y a partir de allí reconocer el enriquecimiento de las distintas escuelas entre sí. Esto se manifestará en un enriquecimiento profesional que los clientes y colegas aceptarán como un paso de madurez necesario e inevitable para la profesión.

Desde esta perspectiva, resumo las contribuciones más importantes que cada escuela o línea esta aportando a la profesión.

Creemos que el “sectarismo” de nuestra profesión va en contra de la propia ética del coaching, tal como lo plantea *Leonardo Wolk* en su libro *“Coaching: El arte de soplar brasas”*.

*“Siento cierta indignación y enojo cuando inquisitoriamente algún nuevo fanático del coaching me pregunta: “¿Qué orientación tenes?, ¿sos ontológico?”. Recuerdo entonces un dicho: “los peores fanáticos son los nuevos conversos”, y descolocando a mi ocasional y confundido interlocutor suelo responder: “mi orientación es ‘wolkiana’(por mi primer apellido), o folklórica”. Esta concepción responde a la creencia de que, en general, las diferentes orientaciones –además de coincidir en muchos aspectos– tienen desarrollos interesantes y conceptualizaciones rescatables. La articulación de las mismas con desarrollos personales es el producto resultante. Han pasado muchas cosas en el país y en el mundo –mucho sangre derramada en nombre de dogmas y fundamentalismos– que me impiden ser tolerante ante los que pretenden dividir entre buenos y malos, ontológicos y no ontológicos, puristas que pelean por el poder y la paternidad de los conceptos, y dividen más que sumar. Son dogmatismos que impiden evolucionar y superar. El sectarismo es contrario al espíritu mismo y a la ética del coaching”.*⁹⁷

Buscamos una conciencia de unidad en nuestra profesión que contenga las riquezas de todas las líneas de coaching que hemos desarrollado. La “*integración del coaching*”, es uno de los pasos pendientes dentro de la madurez de nuestra profesión y razón fundamental de este libro.

⁹⁷ Leonardo Wolk, *Coaching: el arte de soplar brasas*, Editores Gran Aldea, 2003

¿Cómo es posible la integración del coaching? Creo que el primer paso debemos darlos los profesionales que vivimos del coaching, reconociendo nuestras visiones personales del coaching. En segundo lugar, aceptar aquellos estilos o escuelas como parte de un todo que me pertenece, y en tercer lugar, no crear fronteras divisorias que me obliguen a declarar “soy esto, pero no aquello”.

Si eres profesional del coaching, o te encuentras en formación, o bien sientes cierta afinidad al coaching, viendo los gráficos que siguen a continuación, cómo responderías a la pregunta *¿Qué es el coaching?*, escogiendo uno de ellos.

¿Que es el coaching?

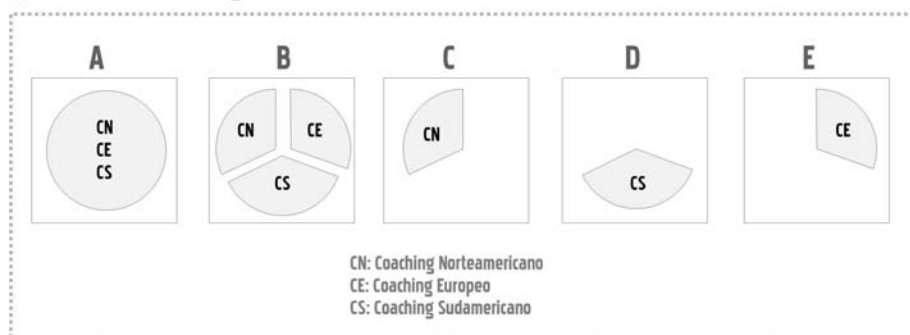


Gráfico 16

- Si has elegido la figura C, D o E tu identificación manifiesta que consideras que *tu haces coaching* y el resto hace otra cosa que no es coaching, porque no son o hacen lo que *tu haces*.
- Si has escogido la figura B tu identificación manifiesta que eres “*parte del coaching*”. Reconoces que hay otras líneas o escuelas que hacen coaching pero *no te identificas con todas ellas*.
- Si has escogido la figura A, tu eres “*el coaching*”. Tienes una conciencia de unidad de la profesión y tu identificación es completa (aquí no hay “otros”. Tú y el *resto* son el *coaching*).

Como conclusión, frente a las diferentes líneas o escuelas de coaching y la visión integradora o conciencia de unidad de la profesión que venimos describiendo, podemos sintetizar de manera muy reduccionista el aporte que cada una de ellas vierte a la profesión del coaching de la siguiente manera:

Coaching Norteamericano:

- Gran capacidad de motivación para la acción, incentivo de la autoestima y desafío provocador de sus clientes. Lo resumo como una política práctica como visión de mundo.

Coaching Europeo:

- Gran capacidad del dominio de la conciencia, autocreencia y la responsabilidad. Lo resumo como una visión *humana* del mundo.

Coaching Sudamericano (Ontológico)

- Gran capacidad del dominio del *cuerpo*, las *emociones* y el *lenguaje*. Lo resumo como una visión *filosófica* del mundo.



Gráfico 17

De esta manera, y tras el estudio descrito a lo largo de estos dos primeros capítulos del libro, estamos en condiciones de elaborar una definición de *coaching* desde una perspectiva integradora, y que yo manifiesta bajo la siguiente declaración:

Definición de coaching integradora

El coaching es el arte de descubrir la ciencia del ser humano como ente particular. Este arte es un proceso que se crea como mínimo entre dos personas donde uno (el coach) procura que el otro (el coachee) tome conciencia, fortalezca su creencia en sí mismo y encuentre motivación para actuar responsablemente, tras el dominio de su cuerpo, emociones y su lenguaje, desafiándose a sí mismo para conseguir sus objetivos tanto dentro del dominio del ser como del hacer.

Gráfico 18

CAPÍTULO TRES

Ética del coaching

“en defensa de la verdad hay que estar dispuesto a sacrificar incluso realidades que nos son muy queridas (...). Aunque verdad y amistad son dos realidades profundamente apreciadas, siempre hay que optar por la primera”

Ética a Nicómano, I, 6, 1906 a 11

Este capítulo más corto, pero no menos importante, se encuentra en el centro del libro entre la *ciencia* y el *arte* del coaching. La ética personal y profesional resulta ser el nexo fundamental entre la teoría y la práctica profesional, entre la ciencia y el arte, entre el coach en formación y el profesional, entre la relación del *coach* y el *coachee*, y en definitiva, entre la buena y la mala praxis de la profesión. Las normas o códigos éticos de la profesión no sólo son una garantía para la relación de coaching en cuanto que contribuye a la creación de un marco de confianza sino que también orienta al coach en la buena práctica y ejecución de la profesión.

El marco ético del coaching

La ética es definida por la Real Academia Española, en su 5ta acepción, como:

“Conjunto de normas morales que rigen la conducta humana”

¿Cuáles son las normas morales que rigen la conducta de la relación de coaching (coach / coachee) tanto a nivel personal, como ejecutivo o empresarial? En respuesta a esta pregunta existen dos actividades o acciones que hemos tomado los profesionales del coaching. Por

un lado esta nuestro compromiso ético con el cliente, propia de cualquier relación humana donde se establecen las pautas de trabajo y de la relación de coaching. Por otro lado están las acciones conjuntas de coaches que elaboraron ciertos organismos autorreguladores que velan por los intereses de la profesión.

Respecto del compromiso personal del coach con el cliente, es importante especificar que toda relación de coaching debe establecerse bajo un acuerdo de trabajo (confidencialidad) y un establecimiento de principios éticos de la profesión (establecidas por los entes autorreguladores de la profesión en el país donde se realiza dicha actividad). Por ello, normalmente el *coach* establece la relación de *coaching* con los siguientes documentos en representación de estos parámetros éticos profesionales:

1. *Acuerdo de confidencialidad*: firmado y establecido por ambas partes, donde el coach se compromete frente al cliente a no divulgar información de ningún tipo sin el consentimiento expreso y por escrito del cliente.

2. *Código Ético*: establecido por los entes *autorreguladores* de la profesión (asociaciones) donde establecen las pautas básicas de comportamiento de la relación de coaching.

Pero, al margen de las buenas formas o la documentación utilizada, el marco ético del coaching radica en el *respeto incondicional por el ser humano* (nuestros clientes). Considerar a nuestros clientes con el máximo respeto posible es garantía de ética profesional. Cualquier coach que se anteponga o violente el *respeto* por el cliente, estará rompiendo el marco de *confianza* en el que se enlaza la ética profesional del coaching. Este es quizá, el aspecto más importante respecto de la ética en el coaching.

Por encima de los entes autorreguladores (asociaciones) debe existir en cada coach el más alto sentido de la responsabilidad e integridad y respeto incondicional por el ser humano. Es sabido que aquellos coaches que no se comportan bajo los principios que hemos estudiado hacen más “*mal que bien*”⁹⁸, sin embargo, aquellos que basan sus

⁹⁸ Expresión sobre el coaching que se ha extendido a raíz del artículo “*Los verdaderos peligros de los entrenadores personales empresariales*” de Harvard Business Review y que analizamos en profundidad en el último capítulo de este libro.

relaciones de *coaching* en el máximo respeto por el otro consiguen sacar de sus clientes lo mejor de cada uno de ellos.

Una de las prácticas básicas de ética profesional, consiste en no ejercer *violencia* contra ninguno de nuestros clientes. El no ejercer *violencia* implica permitir que nuestros clientes se autodescubran por sí mismos y actúen responsablemente según su propia conciencia. Cualquier acto verbal o físico por parte del coach de intento de *dominio* de la conciencia de sus clientes, es un acto de *violencia* e *irresponsabilidad*. En este sentido, un *coaching* dirigido íntegramente por el coach rompe con la misma naturaleza del *coaching*. El coach, no puede, en ningún aspecto, imponer sus pensamientos, sus ideas o formas de actuar o ser a sus clientes. Esto resulta muy difícil de controlar por los entes *autorreguladores* (asociaciones), por ello si bien estos son importantes, es mucho más importante y necesario que todos los coaches se formen con este sentido de la responsabilidad e integridad profesional.

El coach debe, permanentemente, ejercer dominio sobre sí mismo para no pasar esta barrera, y permitir crear un espacio donde el único protagonista sea el cliente. El uso de la palabra en las relaciones de *coaching*, es un arte que para ser bien ejercido requiere de mucho dominio propio por parte del *coach*, y una conciencia plena de las implicaciones de la relación. Todos los *coaches* que han realizado “dominio sobre sus clientes” han violentado en mayor o menor medida la conciencia de sus clientes. Es fundamental que meditéis en esto día y noche.

Existen varias asociaciones nacionales e internacional *autorreguladoras* de la profesión del *coaching*, que tienen la finalidad de procurar las normas morales que regulen la conducta del *coaching* y ética profesional.

Estas se encargan básicamente de:

1. *Regular la conducta ética de los coaches.*
2. *Certificar la profesionalidad de los coaches.*
3. *Certificar la formación de las escuelas de coaching.*

Las tres asociaciones internacionales de mayor reconocimiento son: 1) *International Coach Federation* (ICF); 2) *International Association of Coaches* (IAC) y 3) *The European Mentoring & Coaching Council* (EMCC). A su vez, las dos asociaciones nacionales, españolas de

mayor reconocimiento son: 1) *Asociación Española de Coaching y Consultoría de Procesos* (AECOP) y 2) *Asociación Española de Coaching* (ASESCO).

A pesar de los esfuerzos de las asociaciones citadas y de muchos otros organismos e instituciones privadas que velan por las normas y conductas éticas de la profesión, al día de hoy, no existe un consenso respecto de lo que algunos *coaches* comenzamos a llamar *credentialling* y que analizamos a continuación.

Notas sobre el Credentialling

Fueron Perry Zeus y Suzanne Skiffington quienes hicieron mención, por primera vez, en su último libro "*Coaching práctico en el trabajo*" sobre la necesidad de credenciales (*credentialling*) en el mundo del coaching.

*"El credentialling sigue siendo un tema menospreciado en la industria del coaching. No existen organizaciones ni regulaciones de reconocimiento internacional destinadas a controlar las credenciales del coach. A decir verdad, prácticamente nadie puede afirmar que es un coach. Los coaches proceden de una amplia diversidad de trasfondos académicos, entre los que se incluyen, la gestión empresarial, los recursos humanos, la consultoría, la psicología y la educación. Algunos individuos fundamentan su experiencia personal como ex directivos o jefes ejecutivos para vender sus servicios de coaching. Es la diversidad de profesionales lo que contribuye a crear algunas de las dificultades inherentes a la acreditación de los coaches y el establecimiento de credenciales. Aún así, si el objetivo del coaching es mantener y desarrollar su estatus como una profesión, requiere normativas sectoriales y unos estándares mínimos que regulen sus cualificaciones y competencias. La industria del coaching se debe considerar como una profesión autorreguladora y diferenciada"*⁹⁹

⁹⁹ Perry Zeus y Suzanne Skiffington, *Coaching práctica en el trabajo*, Ed. Mc Graw Hill, 2004, pág. 304

Las asociaciones internacionales y nacionales, antes mencionadas, son entes privados que de alguna manera intentan autorregular la profesión. Sin embargo para establecer credenciales se precisa de un consenso que permita establecer los requisitos básicos para la práctica del coaching, y que a su vez, la misma se proyecte bajo una colegiatura o diplomatura de la profesión. Actualmente los entes autorreguladores existentes promueven estándares lo suficientemente dispares como para llegar a este punto de madurez.

*“La definición y los requisitos del coaching pueden redundar en la creación de organismos nacionales homologados para la capacitación y diplomatura de coaches, como en el caso de psicólogos, médicos y otros profesionales. Sin embargo, es probable que tenga que transcurrir varios años antes de poder alcanzar este punto”.*¹⁰⁰

Esta es la mira que los *coaches* debemos tener respecto de nuestra profesión. La consolidación de una diplomatura en coaching junto a un colegio de coaches habrán de marcar un antes y un después en la historia de nuestra profesión. Considero que en paso indispensable para llegar a este punto radica, como venimos diciendo, en procurar por nuestra parte una conciencia de unidad que nos permita hablar entre nosotros desde un marco creativo y de integración y no desde ideologías separatistas.

¹⁰⁰ *Idem*

ARTE DEL COACHING

“El arte del coaching consiste en conocer cómo desarrollar los principios esenciales del coaching determinados por su ciencia: la conciencia, la autocreencia y la responsabilidad de nuestros clientes”.

Capítulo Cuatro

ESENCIA DEL COACHING

En este capítulo desarrollaremos los tres principios básicos de la profesión, profundizando en la esencia del coaching, tarea que nos aportará mayor luz a la hora de percibir su arte como disciplina catalizadora del desarrollo del ser humano.

Estos tres principios los representamos en los siguientes tres conceptos: 1) *conciencia*, 2) *autocreencia* y 3) *responsabilidad*.

1. La “*Conciencia*” transporta al hombre al lugar donde realmente quiere llegar.
2. La “*Auto-creencia*” le da el valor y creencia suficiente para saber que puede hacerlo.
3. La “*Responsabilidad*” le concede la suficiente voluntad y perseverancia para conseguirlo.

Ninguno de estos principios pueden pasarse por alto en las relaciones de coaching, en cualquiera de sus líneas de actuación. Los principios se transforman en una *guía para los profesionales del coaching* que buscan un crecimiento duradero y sólido en el desempeño y desarrollo de sus clientes. El coaching bajo estos principios fundamentales crea bases sólidas para un correcto desempeño personal, ejecutivo y empresarial.

A continuación presentamos un esquema sintético sobre la temática de la *conciencia* que desarrollaremos a continuación (Gráfico 19).

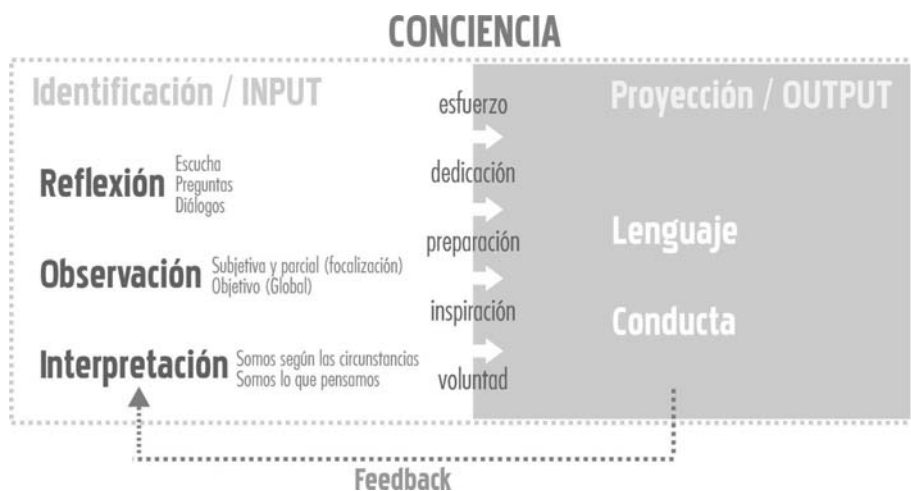


Gráfico 19

Elevar y tomar conciencia

*“Desarrollar la conciencia y la responsabilidad es la esencia del buen coaching”.*¹⁰¹

JOHN WHITMORE

La conciencia es el primer elemento clave del *coaching*. La conciencia es la capacidad de *darse cuenta* y por tanto el *único portador de la comprensión*.

La definición de conciencia, nos ayuda a comprender en qué consiste y cómo desarrollarla. Según el diccionario Webster: *“La conciencia implica adquirir un conocimiento de algo a través de la reflexión, la observación o la interpretación de lo que uno ve, oye, siente, etc.”*

La *conciencia* esta íntimamente ligada al *conocimiento*. Es por medio de ella que accedemos al conocimiento a través de la *reflexión, observación e interpretación del mundo*.

¹⁰¹ John Whitmore, *“Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas”*, Ed. Paidós Empresa, pág. 43

Por tanto, los elementos claves para el desarrollo de la conciencia quedan representados en el siguiente gráfico:

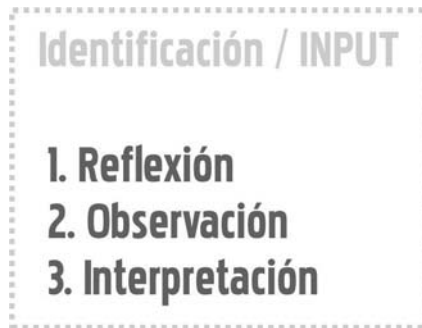


Gráfico 20

Y tras la reflexión, observación e interpretación se produce la *proyección* a través de nuestro lenguaje y conductas:

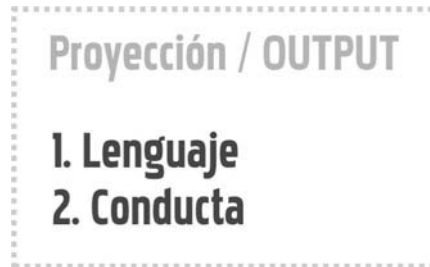


Gráfico 21

La conciencia nos permite controlar aquellas cosas de las que uno es consciente, sin embargo aquellas cosas de las que uno no es consciente le controlan a uno. Elevar la conciencia de los individuos, desarrolla la capacidad y seguridad de uno mismo. Es a través del *autoconocimiento* como se desarrolla la conciencia, y de esta manera los individuos comienzan un camino de confianza en sí mismo (aprendemos a ser proactivos). En resumidas cuentas, la toma de conciencia alimenta la *confianza*, la *seguridad* y la *responsabilidad*.

Normalmente nuestro nivel de conciencia es muy bajo, esto se debe a que sencillamente utilizamos el nivel de conciencia necesario para sobrevivir o salir adelante frente a las situaciones del día a día. Son muy pocas las ocasiones en las que el nivel de conciencia es superior al ordinario. Sin embargo esta realidad puede cambiarse, dado que la conciencia es entrenable y puede desarrollarse. El *coach* trabaja ayudando a sus clientes a tomar conciencia del potencial que pueden desarrollar en sí mismos.

Podríamos decir que la conciencia es:

1. Conocer la que está ocurriendo a *nuestro alrededor*.
2. Conocer lo que está ocurriendo en *nuestro interior*.

Según Juan José Alonso *existen tres tipos de conciencia*:

1. *Conciencia Objetiva*: comprensión de las impresiones que vienen de los cinco sentidos: vista, oído, gusto, tacto y olfato. La conciencia transforma las impresiones en sensaciones. Sencillamente es la que nos *permite darnos cuenta del mundo exterior* (el arco iris no tendría colores si no fuera porque tenemos un ojo que nos permite verlos, sino serían solo vibraciones).

2. *Conciencia Subjetiva*: Nivel de conciencia del proceso de razonamiento. Utiliza la *memoria*, la *imaginación* y la *voluntad*.

3. *El Inconsciente*: Son los niveles más profundos de la conciencia y que por su dificultad en retomarlos y comprenderlos se les llama de esa manera.

Metáfora del Desarrollo de la personalidad a través de la conciencia

“Cuando un ser humano recapacita sobre el sentido de su existencia necesita encontrar respuestas a ciertas preguntas.

Cuando intenta responder a esas preguntas, necesita apoyarse en argumentos sólidos basados en la razón de su intelecto.

Cuando busca la base que sustentará sus reflexiones necesita conocer cuál es la esencia y el origen de sus pensamientos.

*Cuando por último busca ese origen se da cuenta que solamente sabiendo el proceso de formación de su personalidad puede llegar a conocerse a sí mismo y sólo desde este punto puede empezar a obtener el ansiado conocimiento”.*¹⁰²

El proceso de formación de la personalidad se puede entender bajo la metáfora de una cámara fotográfica, tal y como lo expresa Juan José Alonso en su libro “*La clave del autoconocimiento*”, y que citamos a continuación.

“De igual manera que una máquina fotográfica capta las formas y los colores de un paisaje, los sentidos captan sensaciones, dimensiones, cualidades en general (el proceso de identificación).

De igual manera que es necesaria una emulsión en el negativo para que quede grabada la luz, es así mismo necesaria una “emoción significativa” para que la cualidad identificada quede almacenada en el cerebro humano.

*De igual manera que son necesarias reacciones químicas y un proceso de revelado para sacar la imagen fotografiada al papel, así es necesario que la persona realice una proyección o conducta acompañada de una vibración emotiva para que la identificación quede integrada en su personalidad”.*¹⁰³

El enfoque de una cámara fotográfica es comparable a la conciencia y comprensión en el proceso de identificación. La comprensión y la conciencia, por tanto, dependerán del *tipo de lente* que tenga nuestra “cámara fotográfica”. Podemos o bien centrarnos en un punto importante del paisaje con un (teleobjetivo) o bien tener una visión global de la situación (con un gran angular). Tener una conciencia global es propio de personas maduras. Sin embargo para llegar a una *visión global* es necesaria la subjetivación o visión parcial de las cosas.

¹⁰² Juan José Alonso, *La clave del autoconocimiento*, Ed. Edicomunicación S.A, pág. 10

¹⁰³ *Opt. Cit. 16-17.*



Veamos con mayor detenimiento en qué consiste el proceso de identificación.

Identificación

*“La identificación es el proceso esencial y básico de la mente humana por el cual y mediante lo sentidos objetivos logra absorber propiedades, características o cualidades exteriores a sí misma y de esta manera poder incorporarlas al menos provisionalmente en su yo, consiguiendo la capacidad de formar su personalidad”.*¹⁰⁴

Las vibraciones captadas por nuestros sentidos son transformadas en *imágenes mentales* poseedoras de contenidos o cualidades que *pasan a formar parte del Yo*, pero que no se llegan a integrar en él hasta que una conducta lo haga posible (la *proyección*).

Existen dos grandes grupos de *identificadores*, los *modificantes* y los *reafirmantes*. Los primeros consiguen modificar un cambio en la resultante, mientras que los segundos reafirman las características que forman parte del yo.

La manifestación de la *identificación* en la conducta es lo que llamamos *proyección*. Las identificaciones que no logran salir al exterior mediante una conducta no producen ningún cambio en la personalidad.

¹⁰⁴ *Opt. Cit.* pág. 14

Es, según lo comentado hasta el momento, la *observación*, *reflexión* y posterior *interpretación* la que determinarán el tipo de *identificación* que cada individuo genera en sí mismo. Por tanto *aumentando el nivel de calidad de observación* es como podremos en última instancia obtener una *identificación* más acertada, dirigida y controlada.

Una lupa o un amplificador aumenta la capacidad natural de observación del mundo exterior permitiendo ver y oír con mayor claridad. Lo mismo ocurre con la conciencia. Esta puede mejorar considerablemente por medio de la *atención concentrada*.

Por tanto, *la intensidad de la conciencia se acentúa cuando se focaliza* en un punto concreto, de forma que los pensamientos que no se refieren al objeto de *la concentración* son desatendidos.

Los niños, por ejemplo, son extremadamente focalizadores (ej: cuando ven la televisión o juegan). Con los años los hombres pierden esta capacidad, por la necesidad de atender a muchas y variadas circunstancias en la vida.

Dependiendo de dónde estemos *focalizando* nuestra mente obtendremos una *interpretación* de la realidad determinada y por ende una formación de la conciencia. En este sentido podemos decir que lo realmente importante en el desarrollo de nuestra conciencia es *subjetivo*. Tanto la observación como la interpretación de nuestras observaciones son aspectos *subjetivos* que determinan nuestra conciencia.

*“Es decir, ya que lo realmente importante es la realidad subjetiva, cambiémosla impulsados por el razonamiento y la lógica, hacia una realidad positiva e ideal, en la certeza de que si se cumple la ley para las situaciones negativas, aunque sean absurdas y autodestructivas (enfermedades físicas y psíquicas), de la misma manera se tiene que realizar para las positivas. La finalidad es manejar y controlar una ley: “yo soy lo que pienso (...) Del pozo de la autocompasión, de las autolimitaciones, de las quejas y dudas, tenemos que remontarnos y subir hacia la positividad, la autoconfianza, la valentía, el poder de la voluntad y el deseo”.*¹⁰⁵

Existen normalmente tres actitudes que tomar frente a nuestra *“realidad interior”*:

¹⁰⁵ Opt. Cit. pág. 141-143

1. Intento de ocultar o huir de las cualidades no deseadas: Lo que terminaría inevitablemente en un *Complejo de superioridad*.
2. Nos conformarnos con lo que tenemos y somos, considerando que es *imposible* cambiarlo: deviniendo en el perfil del *Fracasado*.
3. Asumir la *extensión de nuestra conciencia* dentro de un marco de autorrealización: aplicamos la ley: “somos lo que pensamos”, en su vertiente constructiva: *activamente conciente*

Cualquiera que sea nuestra decisión estaremos *proyectando* una conducta determinada, producto de nuestra observación, reflexión e interpretación de los hechos y propios sentimiento. Veamos a continuación cómo se produce la proyección.

Proyección

“La proyección es el hecho de exteriorizar de una manera controlada y dirigida, cualquier pensamiento, idea o concepto que esta en la mente en forma de identificación, lo que significa toda expresión conductual, comunicación verbal o no verbal”.¹⁰⁶

Si bien es cierto que la educación, la cultura y la herencia forman un marco dentro del cual se realizan las identificaciones. Sin embargo la *proyección* no depende de estos tres elementos, sino del *libre albedrío* y *voluntad* del ser humano.

El desarrollo personal, profesional o empresarial esta vinculado intrínsecamente al concepto de *libre albedrío* de los seres humanos. El desarrollo del *libre albedrío* consiste básicamente en la práctica de toma de elecciones o decisiones que es fortalecido bajo el autoconocimiento. La siguiente cita expresa esta idea, donde el esfuerzo, la dedicación, la preparación e inspiración son elecciones que cualquier hombre puede escoger frente a las circunstancias para superarlas día a día.

“Un pintor tiene en su paleta solamente tres colores: azul, rojo y amarillo. En base a ellos y mezclándolos en diferentes proporciones

¹⁰⁶ *Opt. Cit. págs. 50*

realiza un bello paisaje. Un espectador que observa como realiza y termina la pintura dice:

Sin duda los colores rojo, amarillo y azul son la esencia de este paisaje.

El pintor que escucha este comentario, se queda perplejo y no puede menos que contestar.

¿Es que acaso mi esfuerzo, dedicación, preparación e inspiración no forman parte esencial de este cuadro?"

La herencia, la educación y la cultura son los tres colores del pintor, que se mezclan una y otra vez e impregnan las experiencias de cada ser humano. Del mismo modo que el pintor utiliza un pincel para fundir los colores y plasmarlos en el lienzo, así el ser humano utiliza como instrumento el proceso de identificación, con el que puede expresar su personalidad y proyectarla al exterior mediante su conducta. Así pues observar y comprender la propia personalidad es captar la belleza y las formas del cuadro terminado; su esencia no son los elementos que los integran, sino el contenido de su resultante. (...) No es la suma aritmética de los elementos, es la resultante de esa suma, al ser intervenida por el hombre".¹⁰⁷

En el *coaching* buscamos que esa *intervención* modifique el estado de las cosas en nuestros clientes. La única *magia* del *coaching* radica en aprender a ser protagonista de nuestras propias vidas, entendiendo que nuestra *intervención* es el único factor que está en el dominio propio de cada ser humano, y que el mismo puede determinar el estado de las cosas resultantes.

De esa *proyección* de la *intervención* humana nos es devuelto una nueva interpretación a través de la observación, reflexión e interpretación. Este ciclo se produce gracias a lo que denominamos *feedback*, y que explicamos a continuación.

El feedback

¹⁰⁷ Opt. Cit. págs. 30-31

El *feedback* vuelve al punto de *observación y reflexión*, donde el individuo toma conciencia de los resultados de sus acciones o *proyección*. De esta manera el ejercicio de la conciencia es continuo y permanente.

La definición de *feedback* respecto de la conciencia puede entenderse mejor con los conceptos de *input* y *output* elaborados por John Whitmore, donde el primero (*input*) es la *cantidad de información entrante* (que determina la identificación) y el segundo (*output*) la *calidad de información saliente* (que determina la proyección). Mientras mejor sea la calidad de información entrante, mejor será la saliente.

En términos prácticos, si desarrollamos nuestra conciencia mediante la “*focalización*” en una tarea determinada, la *información entrante* será de un nivel superior al normal (debido a que la concentración refuerza la observación), esto contribuye a que la interpretación y conclusiones sean de mayor *calidad* y por tanto sus *aplicaciones* sean más precisas y efectivas. Así es como el *conocernos a nosotros mismos* a través de nuestra propia conciencia determina nuestras conductas o habilidades técnicas. Quienes consideren que la *conciencia* no forma parte del quehacer diario cometen un grave error que les impedirá sacar de sí el conocimiento que llevan dentro y que determinaría secuencialmente en un mejor desempeño en cualquier actividad que se emprenda.

A continuación explicamos cómo se relacionan la *conciencia*, el *autoconocimiento* y la conducta.

La Conciencia y el Auto-conocimiento

El *auto-conocimiento*, a través de la focalización, es la herramienta fundamental para elevar y tomar conciencia tanto de la realidad externa como interna.

“Solamente desde un concepto auténtico de lo que es la conciencia somos capaces de entender el valor que tienen los contenidos de nuestras acciones y la inmensa repercusión que poseen nuestros pensamientos. Con todo ello llegamos a entender como la conciencia de cada ser humano es el núcleo y único instrumento que el hombre tiene

para salvarse de la autodestrucción y para salvar ese ser vivo sobre el que vivimos y al que llamamos planeta Tierra”.¹⁰⁸

De alguna manera podríamos decir que *elegir la conciencia* es una técnica blanda que en muchos casos influye decisivamente en la adquisición de técnicas duras.¹⁰⁹

El siguiente esquema ilustra la relación entre la *toma de conciencia* (técnica blanda) y el *aprendizaje/autoconocimiento* (técnica dura) de la acción¹¹⁰:

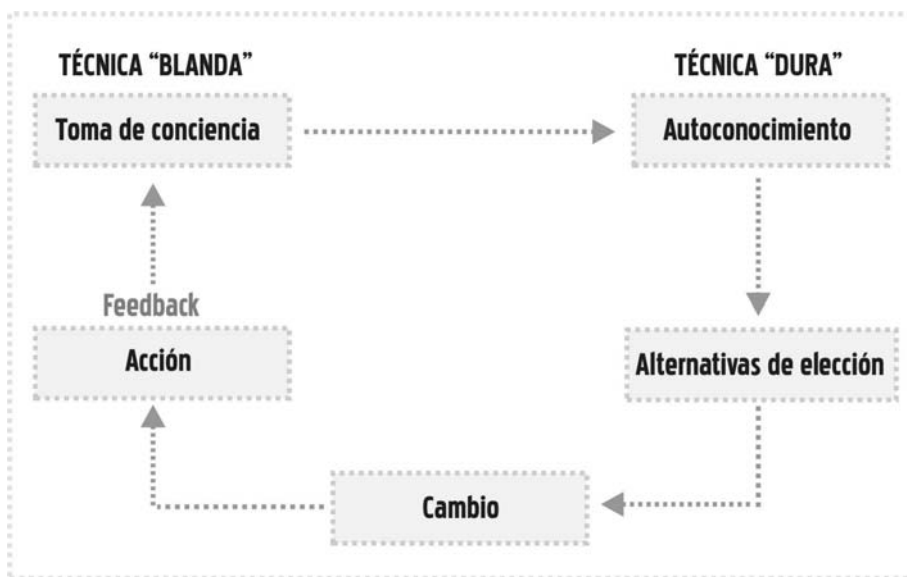


Gráfico 23

Esto nos lleva a poder afirmar que la *atención concentrada* (focalizada) conduce, en última instancia en un *desempeño mas alto* de lo normal.

¹⁰⁸ Juan José Alonso, *La clave del autoconocimiento*, Ed. Edicomunicación S.A.

¹⁰⁹ Perry Zeus y Suzanne Skiffington, *Coaching Práctico en el trabajo*, Ed. Mc Graw Hill, pág 143.

¹¹⁰ Opt. Cit. Esquema modificado. He cambiado la palabra original de “Auto-conciencia” por “Toma de conciencia”

Al concepto de conciencia podemos incorporar el de *auto-conciencia* como el estado de ser conciente de las emociones, pensamientos y conductas.

Ampliar la conciencia a través de la “Auto-conciencia”

La ampliación de la conciencia es resultado de un crecimiento o mejor forma de “observar” el mundo. Normalmente ampliamos nuestra conciencia, por ejemplo, cuando llevamos un uniforme, y cualquier agresión al mismo la consideramos una agresión a nosotros mismos. En este sentido nosotros “somos el uniforme”, dado que ha habido una ampliación de nuestra conciencia. De la misma manera los deportistas amplían su conciencia cuando llegan a considerar que su “instrumento” (raqueta, coche, pelota o palo de golf) son una extensión de sí mismo.

De la misma manera la “*ampliación de la conciencia*” es de utilidad para dominar nuestras emociones y actuar responsablemente.

Cabe aclarar que la diferenciación entre “*ampliación de la conciencia*” y “*extensión de la conciencia*”. La extensión de la conciencia es la *proyección* manifestación de la Identificación en actos, pensamientos, ideas o conductas. Sin embargo, la “*ampliación de la conciencia*” es resultado de la *auto-conciencia* (ampliación de la conciencia dentro de sí misma).

Como ya hemos explicado, todo darse cuenta (tanto interna como externamente) es producto de la conciencia. Quizá lo que no hemos explicado en profundidad es que el ser humano puede “*darse cuenta*” del “*darse cuenta*”, por tanto ser *auto-conciente* (nos damos cuenta de nuestra propia conciencia).

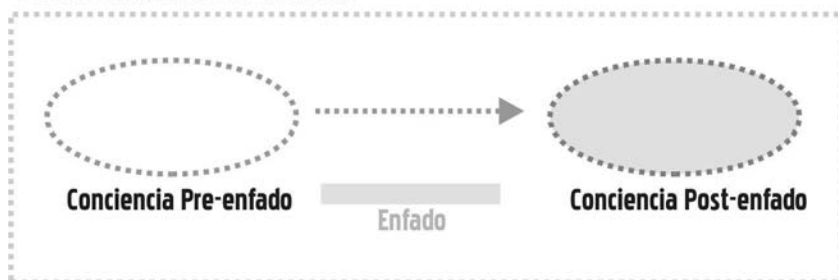
1. *Conciencia* es materia prima de la libertad y responsabilidad
2. *Autoconciencia* es libertad interior (incluye el manejo de las emociones)

Fredy Kofman¹¹¹ ha desarrollado una teoría de la ampliación de la conciencia que nos ayuda a entender el poder que tiene sobre el domi-

¹¹¹ Fredy Kofman, *Metamanagement: La nueva conciencia de los negocios*, Ed. Granica, Tomo 3, pág. 150-155

nio de las situaciones internas y en consecuencia externas. La primera reacción frente a un enfado, nos dice Fredy, es una reacción automática donde el individuo queda preso de la emoción.

Primera reacción frente al enfado



Fuente: fredy Kofman, *Metamanagement: La nueva conciencia de los negocios*, Ed. Granica, Tomo 3.

Gráfico 24: La conciencia completamente “secuestrada” por el enfado.

Si una persona actuara libre e instantáneamente invadido completamente por el enfado los resultados serían desastrosos en todos los aspectos.

Evidentemente, ese individuo, una vez pasado el enfado, cuando la conciencia vuelve a su estado “*pre-enfado*” se arrepentiría de sus acciones y consecuencias. Es por ello que normalmente lo primero que hacemos frente a esta situación es “*reprimir*” el enfado haciéndolo “más pequeño”.

Segunda reacción frente al enfado

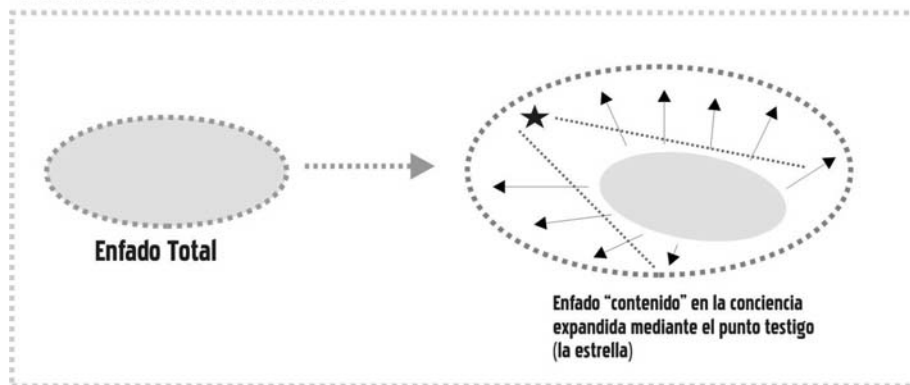


Fuente: fredy Kofman, *Metamanagement: La nueva conciencia de los negocios*, Ed. Granica, Tomo 3.

Gráfico 25: Enfado reprimido para hacer espacio en la conciencia

El problema del reprimir una emoción, dice Fredy Kofman, es que “*genera estrés y un desequilibrio peligroso para el organismo*”. Por ello plantea la necesidad de “*expandir la conciencia*” para hacerla más grande que la emoción. Y esto es posible incluyendo un “*punto testigo*” que permita “*ver*” y “*evaluar*” el estado o situación desapegada de la emoción.

Tercera reacción frente al enfado



Fuente: fredy Kofman, *Metamanagement: La nueva conciencia de los negocios*, Ed. Granica, Tomo 3.

Gráfico 26: Enfado contenido

El punto testigo no está fuera de la conciencia, sino dentro de ella junto al enfado (por ello la denominamos “*ampliación de la conciencia*”).

La conciencia puede “ampliarse” infinitamente pudiendo incluso crear tantos puntos testigos como deseemos.

Los puntos testigos dentro de nuestra conciencia son los que nos permite tener una mayor y mejor *observación* introspectiva de nosotros mismos (nuestros estados de ánimo, pensamientos, etc.)

Por ello el trabajo del coach consiste tanto en ayudar a “*eleva la conciencia*” de sus clientes como en “*ampliarla*”. Busca que su cliente sea “*mas conciente*” y “*autoconciente*” tanto de las circunstancias y situaciones como de su propio estado interior respectivamente.

Cuarta reacción frente al enfado

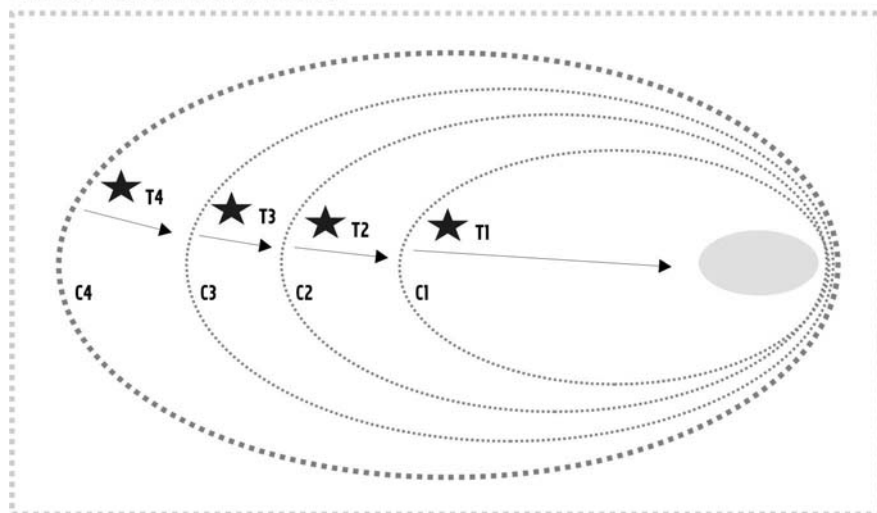


Gráfico 27: *Expansión infinita de la conciencia usando el testigo repetidamente*

Fuente: fredy Kofman, *Metamanagement: La nueva conciencia de los negocios*, Ed. Granica, Tomo 3.

Conciencia de Grupo

Como desde un punto de vista filosófico e incluso biológico no podemos conocer la realidad tal como es, esto nos debe llevar a reconocer que el ser humano tiene ciertas limitaciones respecto del conocimiento.

Con esto no buscamos reprimir los juicios propios sino reconocer que éstos son relativos y que *entre lo percibido y la acción automática hay un espacio de conciencia que denominamos elección*. Es esa elección, que en otros momentos hemos llamado libre albedrío, donde podemos ejercer la libertad de elegir y de actuar. Por ello la toma de conciencia de las limitaciones del conocimiento humano, determinan desde una visión más amplia, el completo desarrollo de la humanidad.

A los animales la conciencia les permite reaccionar, mientras que *a los seres humanos nos permite interpretar nuestras experiencias y tomar decisiones*.

Así como el individuo posee una conciencia individual y un espacio de “libertad” que nos otorga el poder e incluso el deber de elegir, también existe una conciencia grupal, que le permite al grupo actuar como tal y no como entes individuales separados unos de otros.

Cualquier acción individual dentro de un equipo es realizada por el equipo y no por el jugador. Es aquí donde hay que determinar la brecha existente entre la conciencia individual y la conciencia grupal. Mientras menor sea esta brecha mayor conciencia de grupo habrá.

En este sentido la *auto-conciencia* (conciencia individual) es fundamental pero no suficiente, el grupo debe llegar por si mismo a una *conciencia grupal*.

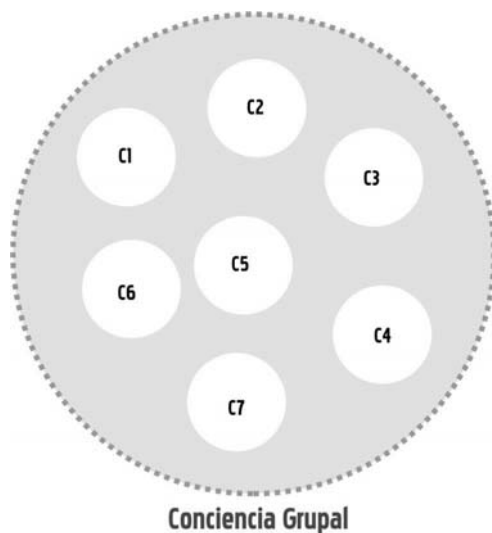


Gráfico 28

La Conciencia Grupal se consigue tras integrar los distintos puntos de vista de cada individuo, determinando un discurso grupal. Para poder conseguirlo es necesario un espacio de diálogo, donde exista el respeto por el otro y donde los espacios de conciencia individual que

generan libertad de elección se transformen en un espacio de conciencia grupal.

De la misma manera podemos extendernos hasta el concepto de “*conciencia colectiva, masiva o universal*”, donde varios grupos de personas tienen una conciencia en sí misma que determina sus comportamientos, identificaciones, proyecciones y porque no personalidad.

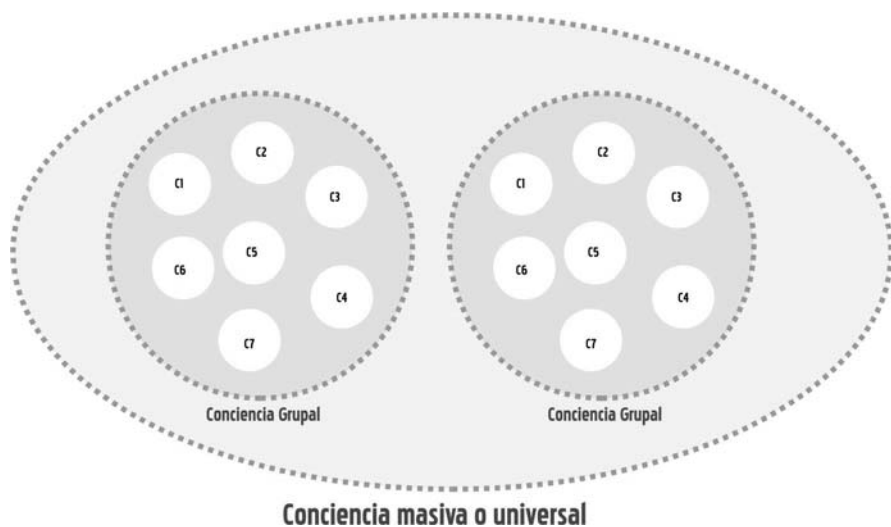


Gráfico 29

Espectro de la Conciencia

Basándome en la obra de Ken Wilber “*La conciencia sin fronteras*” podemos determinar que la conciencia esta compuesta por un “espectro” o bien diferentes niveles de identidad. Wilber determina 5 niveles básicos de la conciencia humana.

Estos niveles los ha determinado sobre todo, en las supuestas respuestas que los seres humanos hacemos a la pregunta *¿Quién eres?*, donde toda respuesta requiere de una línea que divide lo que soy de lo que no soy. Dependiendo de dónde coloque la línea divisoria podré determinar quien soy y quien no soy. Así es como determina 5 niveles

de identidad donde el ser humano puede colocar esa “línea” que define su ser.

Lo interesante de este concepto no es sólo poder determinar el nivel de conciencia en el que se encuentra la persona, respecto de su ser, sino en definir el “*campo de batalla*” que el individuo ha creado. Toda línea divisoria plantea una “potencial batalla” de territorios. Así el límite del “ser” y “no ser” en los diferentes niveles de conciencia plantearán diferentes problemas de identidad en el cliente.

Además, su teoría plantea la necesidad de relacionar los niveles de conciencia con las prácticas profesionales que tienen como fin efectuar cambios en la conciencia (similitud, que según Ken Wilber, “*termina allí*”). Por ejemplo, el budismo zen le dice a uno que se olvide del ego, que lo trascienda o que vea a través de él: pero el psicoanálisis le ayuda a reforzar, fortalecer y consolidar el ego. *¿Quién tiene razón?*¹¹²

Wilber plantea la cuestión desde el punto de vista de que las distintas disciplinas que tienen como fin producir cambios en la conciencia, trabajan en distintos niveles de la misma, y que bajo este prisma son necesariamente *complementarias* y parte de un todo.

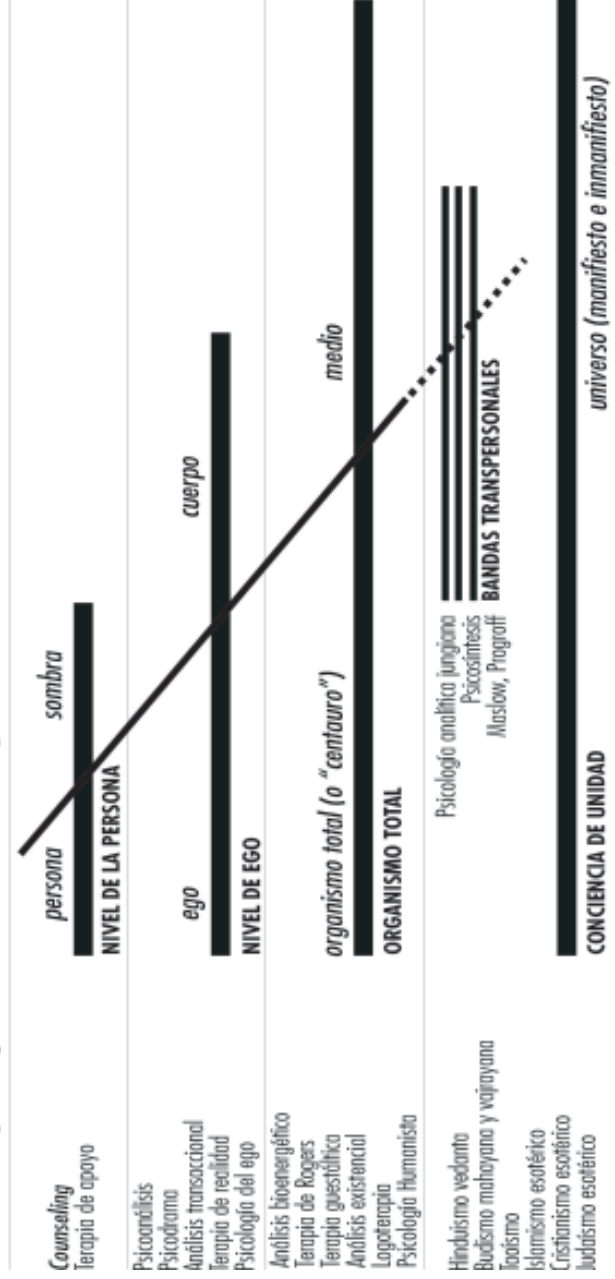
Veamos el esquema básico de los niveles de conciencia determinados por Ken Wilber y las disciplinas de trabajo en cada una de ellas (Gráfico 30).

El coaching no es una disciplina como cualquier otro tipo de terapia. Al no poder cosificarse, el coaching se transforma en algo *indefinible* o más bien *incatalogable*.

Esta afirmación puede corroborarse por la sencilla razón de que el *coaching* es esencialmente un *proceso*. Todo proceso pertenece a un *sistema*, pero paradójicamente el *coaching* forma parte de un *proceso-sistema* que no puede definirse *a priori* debido a que cada momento del coaching se redefine a sí mismo según la propia interacción entre *coach* y *coachee*. El coaching incluso, podría considerarse como lo que sucede en ese proceso, ni siquiera es el proceso mismo.

¹¹² Ken Wilber, *La conciencia sin fronteras*, Ed. Kairós (12ª Edición), pág. 28

Las terapias y los niveles del espectro



Lo que sí sabemos es que el coaching puede ocurrir en cualquier nivel del espectro de la conciencia determinado por Ken Wilber. El buen coach, estará preparado para trabajar en cualquier nivel del espectro de la conciencia permitiendo que sus clientes expandan y amplíen sus conciencias en relación con el mundo exterior e interior (independientemente si se encuentran en el nivel de persona, ego o de unidad).

Por ello los *coaches* no trabajan sobre el dominio de la experticia del cliente, sino sobre el dominio de la experticia de la propia *conciencia* del ser humano. ¿Quién puede reconocerse experto de la conciencia humana? Nadie. Sin embargo los *coaches* trabajamos sobre ella reconociendo soberanamente que el único responsable y conocedor de la misma es el propio cliente y no el *coach*. La relación entre cliente y *coach* hace que el primero pueda trabajar con su propia conciencia, donde el *coach* hace de “espejo” que devuelve la mira. Los clientes, en definitiva, se encuentran consigo mismos y de esta manera la conciencia se amplía en el autoconocimiento que hemos explicado con anterioridad.

Termino este apartado de la conciencia citando a Osho en su libro “*Conciencia: La clave para vivir en equilibrio*”, debido a que es realmente admirable la sencillez con la que este autor expresa la importancia de ser conscientes a lo largo de toda nuestra vida y en cualquier circunstancia.

“Cuanto más consciente se vuelve uno, más se recuerda a sí mismo, con más cautela actúa, más alerta está, más heridas empiezan a desaparecer, hay menos brotes de ira, menos odio, menos celos y menos sentimientos posesivos.

Un día, uno simplemente descubre que todo eso se ha vuelto irrelevante, ha pasado a ser historia antigua, ya no se trata de cuestiones vivas sino de cuestiones muertas.

Cuanto más consciente se vuelve uno, más y más heridas se curan y más se afianza la salud y la integridad.

En esto consiste el milagro de adquirir conciencia: en que todo lo que es erróneo empieza a desvanecerse y todo lo que es correcto

empieza a suceder, Individualmente, y como sociedad, la cuestión primordial es decidir si preferimos estar dormidos o despiertos, inconscientes o conscientes”.

Auto Creencia

El segundo principio fundamental de la esencia del *coaching* lo he denominado *autocreencia*. Ésta es la que otorga al hombre el valor, la confianza y la autoestima suficiente para saber que puede conseguir aquello que desea.

A continuación presentamos un esquema sintético sobre la *autocreencia* que desarrollamos a continuación (Gráfico 31).



Gráfico 31

¿Qué es la Auto-creencia?

*“Todo individuo es responsable del
progreso y del declive del mundo entero”*

CONFUCIO

Auto creencia, auto confianza o auto estima suelen utilizarse como sinónimos, y en muchos casos no existe ningún inconveniente en ello.

De hecho no existe ningún peligro, ni problema en que uno “*se estime a sí mismo*” (que es lo que significa literalmente el término). De todas formas yo prefiero utilizar el término “*auto creencia*” para referirnos a la necesidad que tenemos los seres humanos de *creer en nosotros mismos* para conseguir nuestros objetivos o metas.

Descarto el término *auto estima*, en primer lugar porque es un término muy usado, que trae ciertas connotaciones que son impropias para una comprensión más profunda de su significado. La *auto-estima* suele relacionarse con “*mirarse al espejo y auto pronunciar sentencias como: que linda que soy, soy especial, hoy me encuentro luminoso, etc...*”, al margen de la posible utilidad de estos ejercicios, lo cierto es que no llega al nivel de comprensión que nosotros entendemos por *auto creencia*. La auto creencia no acepta una *falsificación* de la identidad, aún con intenciones positivas. No es lo mismo decir “*tengo una nariz hermosa*” (autoestima) que decir “*creo que mi nariz es parte de mi cuerpo y tiene una función natural y estética propia de mi personalidad*” (auto creencia).

La auto creencia encuentra en todos los actos, cosas y circunstancias *sentido y propósito* así como *utilidad* y definición del ser único que somos o formamos parte en el mundo.

Muchas veces la *auto-estima* o la *auto-confianza* son “simulaciones de la realidad”, lo que produce en ocasiones cierto “parálisis” en el proceso de transformación o consecución de objetivos (cuando por momentos tu conciencia intenta sacar a la superficie la *verdad* acerca de ti mismo). La auto sugestión, en aras del aumento de la autoestima oculta una “verdad o realidad”. *¿Qué sucederá cuando te canses de autosugestionarte?*

El término *auto-creencia* determina que las personas tienen poder cuando “creen” en sí mismo, no porque ven una “nueva realidad” sino “a pesar de la realidad” o circunstancias. Creer en uno mismo no significa *distorsionar la imagen de uno mismo* sino superarla.

La auto creencia te permite decirte a ti mismo y a los demás: yo creo en mi, *con mi nariz aguileña, con mi tartamudez, con mi cojera, con mi timidez, etc...* Esto abre las puertas de las posibilidades dentro de tu vida. En términos más filosóficos, “*todo lo que ocultes será lo*

primero que verán los demás". La auto creencia trasciende toda circunstancia, resultado o realidad gracias al poder que nos otorga la libertad y decisión de interpretar el mundo.

La auto-creencia, paradójicamente es tanto creada por nosotros mismos como otorgada por la misma humanidad o trascendencia de la vida. La verdadera auto-creencia comienza cuando el ser humano reconoce que es un ser único.

Como dice Erik Blumenthal "*Ni tu ni yo, ni nadie hemos existido en el pasado, ni viviremos otra vez en el futuro. Esto es, en sí mismo, la prueba de nuestra importancia como individuos, y se reafirma con la significación que damos a nuestros coetáneos*".¹¹³

Como ya hemos mencionado en el apartado referido a la *conciencia*, la auto creencia al ser identificada en el ser humano (proceso interno) como parte de uno mismo, será proyecta en actitudes, acciones y pensamientos respecto del mundo que le rodea. Quien cree en sí mismo, también creerá en los demás, en el futuro, y en la sociedad. Esta creencia, actitud abierta al "cambio" y a la "posibilidad" es una puerta abierta al desarrollo del potencial humano.

Cabe ahora, sintetizar los significados de los siguiente términos:

1. Confianza
2. Auto-estima
3. Auto-creencia

La *Confianza*, entra dentro del terreno de la pericia, actividades, comportamiento, habilidades y/o situaciones. Una persona puede tener confianza en ciertas actividades o dominio de habilidades determinadas, pero a su vez tener una baja estima de sí mismo como ser humano.

La *Auto-estima*, es el valor que te impones como ser humano. Contrariamente a lo mencionado anteriormente, una persona puede tener una alta estima de sí mismo (valor como ser humano) y una baja confianza en ciertas habilidades o situaciones.

¹¹³ Erik Blumenthal, *Creyendo en ti mismo*, VS. Ediciones, pág. 10

La *Auto-creencia*, es el valor que te impones para moverte en el mundo. La auto-creencia contiene de alguna manera a la confianza y la auto-estima. No es posible que una persona *crea en sí mismo* si no tiene confianza en lo que *hace*, y estima en lo que *es*. El dominio de moverse en el mundo requiere indispensablemente de la confianza y de la auto-estima. Es la auto-creencia la que otorga el *poder* de cambiar y adaptarse a las situaciones, independientemente de lo que suceda.

A lo largo de este apartado hablaremos de estos tres aspectos como parte de un todo.

La esencia de la Autocreencia (explorar quiénes somos)

Cito a Fredy Kofman:

“¡Eres un tonto! ¿Cómo defenderse de este impropio? (...) El problema de responder a un insulto es que al defenderse, se muestra que se ha sido ofendido; y si así es, es porque uno cree que en lo dicho hay algo de verdad (...) la reacción defensiva frente al insulto indica que la flecha encontró un blanco. (...) El insulto 'toca' cuando se cree que la opinión del otro se ajusta a la realidad, tanto la que uno percibe, como la que teme pueden percibir los demás. (...) Sólo es necesario defender aquello que uno cree que puede lesionarse. Aquello que uno sabe invulnerable no requiere protección. Si uno tiene claro quién es y sabe que la injuria no le atañe, no reacciona frente a afirmaciones tóxicas, tales como 'eres un tonto' (...) Al comprender quién es realmente, uno funda su autoestima y su paz interior sobre terreno firme. (...) La única manera de experimentar seguridad en sí mismo es descubrir la verdadera naturaleza de su ser.”¹¹⁴

La auto creencia deviene automáticamente cuando entendemos quiénes somos.

“El sabor a fresa es tan indescriptible como la verdadera identidad. Si alguien nunca comió una fresa, es imposible que otro 'le cuente' a qué sabe. Lo único que se puede hacer en esa situación, es invitarlo a que pruebe una. Esa experiencia vale más que diez mil

¹¹⁴ Fredy Kofman, *Metamanagement: La nueva con-ciencia de los negocios*, Ed. Granica, Tomo III, pág. 242

palabras. Una vez hecha la experiencia, la persona adquiere un referente para el término 'fresa' y puede entender qué significa. Con la verdadera identidad pasa lo mismo. Es imposible describirla si uno no la ha 'degustado'. Y para degustarla no hacen falta descripciones, sino instrucciones".¹¹⁵

Es imposible enseñarles a descubrir vuestra identidad en un libro o curso. Carl Rogers dice que es recién cuando me *acepto a mí mismo* por quién soy, cuando puedo transformarme. En esa aceptación incluye nuestro pasado como un aspecto clave para aceptarnos íntegramente a nosotros mismos.

Quienes somos en el presente es producto del pasado, y quienes seamos en un futuro es producto del presente. Debemos aprender a ser quienes tengamos que ser.

Como profesionales del coaching e incluso como seres humanos uno debe responderse la pregunta *¿Quién eres?, ¿Quién eres realmente?* Y es nuestra responsabilidad no sólo contestar a esta pregunta sino vivirla.

Relación entre conciencia y auto-creencia

"La autoestima es la manifestación de una conciencia que aprende a confiar en sí misma (...) Vivir conscientemente es condición fundamental para experimentar autoestima, y experimentar autoestima es condición fundamental para vivir conscientemente. Conciencia y autoestima forman un círculo virtuoso".¹¹⁶

Parafraseando a Fredy Kofman, podríamos decir que: *"La auto creencia es la manifestación de una conciencia que aprende a confiar en sí misma y que tanto una como la otra forman un círculo virtuoso"*.

La única forma de aumentar o desarrollar nuestra *auto creencia* esa través de la conciencia.

¹¹⁵ *Idem*, pág. 252

¹¹⁶ *Opt. Cit.* pág. 275

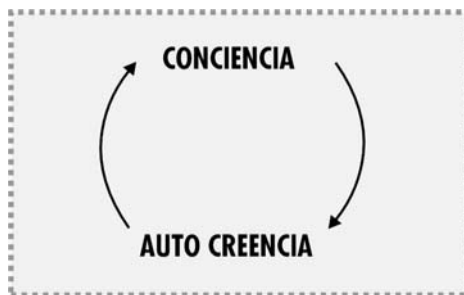


Gráfico 32

La *autoestima*, según Fredy Kofman, se puede fundar en tres niveles:

1. *Nivel de producto*: El producto es el *resultado* obtenido de mis acciones o comportamientos. En este nivel te felicitas por lo que has obtenido. Cualquier logro importante, te hace importante. Si crees que tu valor está en lo que consigues, pondrás todo tu empeño en conseguir aquello que anhelas. En otras palabras, “yo soy mis resultados”.

El principal problema de permanecer en este nivel de *estima*, es que debes estar constantemente consiguiendo los resultados esperados para mantener tu “valor”. Debido a que nadie puede controlar los resultados al 100%, hay cuestiones que no dependen de nosotros, que harán que muchas veces no consigamos lo que queremos o pretendemos y con ello se esfuma nuestro valor como ser humano.

2. *Nivel de proceso*: En el nivel de proceso, el ser humano coloca su *estima* en su comportamiento. Este nivel está relacionado con la identidad despegada de los resultados. Aquí, “yo soy mis intenciones y mi conducta”. Las intenciones y la conducta no depende de factores *externos*, sino más bien internos. Por tanto independientemente de los resultados obtenidos, mi ancla está en el interior.

A pesar de que el ancla está en el interior, y que tanto las intenciones como la conducta dependen de mí. Muchas veces por falta de

disciplina, trauma emocional o físico, nuestras conductas o acciones no siempre son correctas, a pesar de las intenciones.

Por último, Fredy Kofman nos habla del último nivel de autoestima:

3. *Nivel de infraestructura*: Este pertenece al nivel del *alma* o del *ser*. Este nivel es independiente de lo que uno obtenga o haga. En el nivel de la esencia del ser humano, no hay nada que probar, nada que perder, ni nada que ganar. Uno es *humano* por gracia del universo, no por méritos propios. Uno no es más *humano* por conseguir un Mercedes o Fiat, o por hacer gimnasia y cuidar su cuerpo o ser adicto a alguna sustancia nociva. La humanidad permanece inalterable, pase lo que pase. Por tanto la estima también permanece inalterable.

Para acceder a este nivel hay que profundizar en nuestra identidad.

De la misma manera Pinotti, en su libro “*Coaching Ontológico*” determina 3 niveles de *confianza*:

1. El nivel de la tarea
2. El nivel de la relación
3. El nivel de la identidad

El “problema” de la *confianza* surge cuando la misma se “*quiebra*”. Ante un *quiebre* de compromiso en el nivel que Pinotti denomina tarea, nos encontramos con brechas de efectividad en la coordinación de las tareas. Frente a un *quiebre* de la confianza en el a nivel de la relación, se mina la confianza misma entre los implicados. Frente a un quiebre en el nivel de identidad lo que se juega es la integridad de las personas.

Estos 3 niveles de *auto-estima* (Kofman) y de *confianza* (Pinotti) nos ayudarán a definir la importancia de la *auto-creencia* en la relación de coaching. Tema que trataremos más adelante en este mismo apartado.

La relación entre ambos conceptos la representamos en el siguiente esquema:



Gráfico 33

Los esquemas planteados por Fredy Kofman y Pinotti coinciden en su sistema de nivelación. La diferenciación entre uno y otro viene dada porque Fredy Kofman determina los niveles de *auto-estima*, mientras que Pinotti los de *confianza*. En el primer caso la “*relación*” es con uno mismo, mientras que en el segundo es con “*el otro*”, pero la naturaleza de los *niveles* es la misma en esencia.

En definitiva, la *auto-estima* es una valoración de uno mismo en relación con los logros, comportamientos y esencia del ser, mientras que la *confianza* es una valoración de las tareas, las relaciones y la identidad.

Tanto en un caso como en el otro el desarrollo de la *auto-estima* (en relación con uno mismo) y de la *confianza* (en relación con los demás) se consigue *tomando conciencia* de nosotros mismos y de nuestro ser como parte de un sistema social propiamente humano.

La confianza como *elección*

*“Todo lo que es posible en una “relación de coaching” pertenece al dominio de la confianza”.*¹¹⁷

Hemos sido criados bajo el lema “*no confíes en la gente*”, pero se han olvidado de decirnos con mayor insistencia “*confía en ti mismo*”. Esto nos ha llevado a pensar que la confianza debe *ganarla el otro* a

¹¹⁷ Jorge P. Pinotti, *Coaching Ontológico, Tomo 1: Un paradigma lingüístico*, Coaching Ediciones, págs. 168 - 179

través de una *demostración*. Pero la verdad es que la confianza tiene mucho más que ver con *nuestras percepciones que con el comportamiento del otro*.

*“La confianza supone que no nos imponemos limitaciones ni a nosotros mismos ni a los demás, sino que somos conscientes de que el crecimiento y la sanación son dos opciones a nuestra disposición”*¹¹⁸

La confianza es una elección no una demostración. La confianza es terreno de la elección y voluntad de cada uno de nosotros. No necesita ser demostrada, ni “sentida”. Desde el punto de vista del coaching ontológico, podríamos decir que es sencillamente un acto lingüístico. Pronunciar la voluntad de confiar y crear el espacio para ello es el único requerimiento para la confianza.

El mayor inconveniente a la hora de “determinar” la confianza es el miedo, raíz de todos los males y problemas del hombre. La lucha contra el miedo, es la lucha constante del desarrollo personal, profesional o empresarial. Incluso dentro de los *miedos* del hombre, la raíz del miedo es la *muerte*. La confianza en última instancia existirá en la superación del *miedo primario y raíz* del ser humano: la muerte.

Sobre la autoestima

James W. Newman compara la baja autoestima con el freno de mano de un automóvil:

*“¿Alguna vez ha conducido su coche con el freno de mano puesto? Supongo que todos los que conducimos hemos pasado por esta experiencia. Recuerdo las veces que después de llegar a mi destino fui a poner el freno de mano y descubrí que había estado puesto todo el tiempo. ¡Qué forma más ridícula de conducir un coche!. Sin embargo, sin darnos cuenta, o sin tener la intención de hacerlo, usted circula por la vida con el freno de mano puesto. La potencia está allí, pero gran parte de la misma no se puede aplicar”*¹¹⁹

¹¹⁸ Lee L. Jampolsky, *El arte de la confianza*, Ed. Los libros del comienzo, pág. 9

¹¹⁹ Og Mandino, *La Universidad del éxito*, Ed. Grijalbo, 2002, pág. 167-181

La *auto estima* es un mecanismo liberador de su potencial. Ahora bien, la autoestima no se *tiene* ni se *deja de tener*. Es una cuestión de escala. *¿Dónde te encuentras dentro de esta escala de auto estima?*:

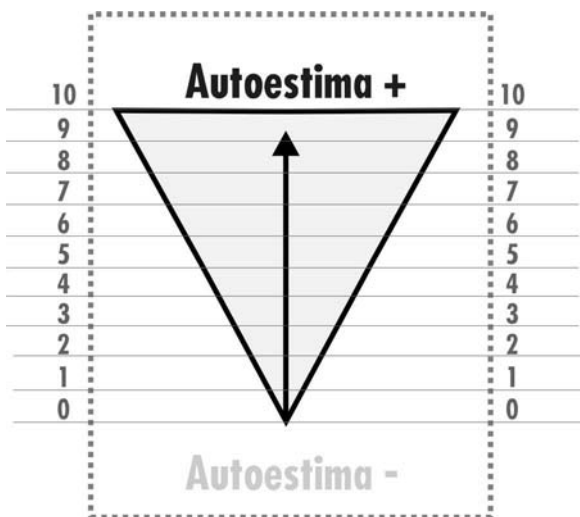


Gráfico 34

Tal como expresa el gráfico, mientras mayor es el “nivel” de autoestima, mayor la “amplitud” de la base de la pirámide como representación de la capacidad “liberadora de potencial interno”.

La esencia de la *auto-creencia*, en conclusión, consiste en:

1. Llegar al nivel de *estima de la identidad*
2. *Crear la confianza* desde un acto lingüístico, superando básicamente el miedo. Tanto para uno mismo como en relación a los demás.

Habiendo definido qué es la *auto-creencia*, estamos en condiciones de esbozar un posible camino para su desarrollo.

Desarrollo de la auto-creencia

“La única cosa en el mundo que usted puede controlar es lo que piensa y siente en este instante, pero eso ya es suficiente. Es todo lo que necesita controlar” James W. Newman (*Release Your Brakes!*)

Básicamente todo está en nuestra mente. La auto-creencia depende básicamente de cómo interpretamos el mundo para nosotros mismos y en relación con los demás.

Lo más importante en el desarrollo de la auto creencia es:

Autoestima: “Buscar un propósito para nuestra vida”.

Todos los sucesos tienen un sentido y un propósito en nuestra vida. Encontrar nuestra *meta*, u objetivo en la vida es fundamental para el desarrollo de la autoestima.

Confianza: “Declarar y crear confianza”.

La confianza es básicamente una decisión y entra en el terreno de nuestra voluntad. Luego la misma se puede *desarrollar* mediante el ejercicio de nuestra *voluntad*.

Auto creencia: “Actuar en función de nuestra estima y confianza”.

Con un propósito de vida, una declaración de confianza y una preocupación por crear contextos de confianza en nosotros y en relación con los demás la auto-creencia se traduce en las acciones que manifiestan nuestro compromiso y respeto por el ser humano.

Desarrollo de la confianza

Lee L. Jampolsky, a determinado 6 PASOS para el desarrollo de la confianza:

1. *El período del deshacer*: Aquí desarrollamos la capacidad de examinar nuestros modos de pensamiento. Identificaremos nuestras creencias básicas y nuestro sistema de valores, e introducimos algunos cambios estructurales en nuestra vida.

Lo que creemos determina lo que valoramos, y nuestros valores influyen en lo que experimentamos. Este proceso refuerza nuestra creencia original.



Gráfico 35

Existen dos aspectos de nuestra mente que están en permanente pugna:

La mente Ego (basada en el miedo) cree lo siguiente:

- El miedo es real
- La culpa es buena
- El pasado es la base de la realidad
- Podemos controlar el futuro
- Estoy fundamentalmente solo
- La defensa y el ataque producen seguridad
- El juicio lleva al cambio
- Es bueno hacer comparaciones

La mente Completa (basada en el amor) cree lo siguiente:

- El amor es la esencia de lo que somos
- El perdón es la llave de la felicidad
- El momento presente es la base de la realidad
- Siempre podemos elegir
- Somos parte de la vida
- Extender la compasión siempre produce resultados positivos

- La aceptación lleva al cambio
- Ver los puntos en común produce intimidad
- Es importante ser feliz
- Somos responsables de cómo nos sentimos

2. *El período de la selección:* Comenzamos a identificar con precisión qué tipo de pensamiento y comportamiento potencian nuestra paz interna y cuáles no lo hacen. Desarrollamos la capacidad de tomar nuestras propias decisiones y de confiar en ellas.

*“Nuestras vidas serían más fáciles si nos diéramos cuenta de que todo puede ayudarnos a aprender lecciones de amor y que nada está desprovisto de significado (...) El doctor Frankl, que sobrevivió al terror de los campos de concentración nazis, reconocía que hasta en las circunstancias más dolorosas podemos encontrar significado (...) En este sentido, nuestro destino no depende del mundo externo, sino de nuestra percepción de ese mundo”.*¹²⁰

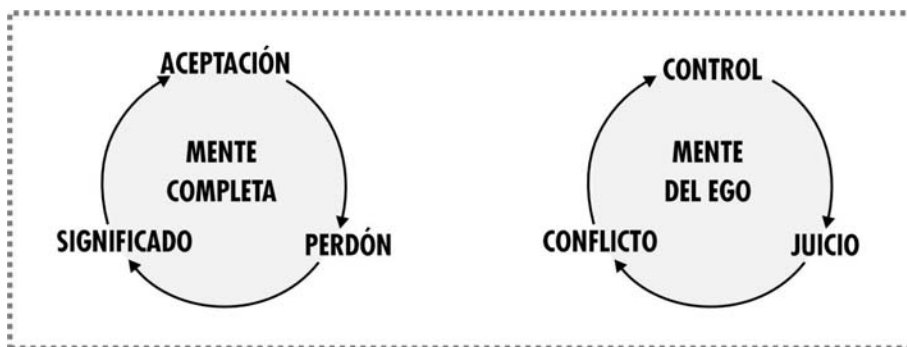


Gráfico 36

En el terreno de las decisiones la *Mente Ego* quiere hacernos creer que a menos que todo sea exactamente *como creemos* que debe ser, no podemos ser felices. La *Mente del Ego* lucha constantemente para mantener el control. Nada más le importa.

¹²⁰ Lee L. Jampolsky, *El arte de la confianza*, Ed. Los libros del comienzo, pág. 83

La *Mente Completa* ve la importancia que tiene la aceptación. Como resultado de la aceptación, el significado y el propósito pueden desplegarse y echar raíces.

3. *El período de renuncia*: Liberarnos de la vergüenza, de la culpa, y del miedo que nos atan. Aquí pondremos el énfasis en despojarnos de estas construcciones mentales.



Gráfico 37

Librarse de los pensamientos del miedo (*Mente del Ego*) es un ejercicio que debe comenzar con el planteamiento de que “*Algo distinto y mejor es posible*”. Una mente *abierta* a la búsqueda sincera y al trabajo *creativo* de ver como hasta ahora no se han visto las cosas.

4. *El período de asentamiento*: Ahora intentamos consolidar lo aprendido. Al haber empezado a liberarnos del miedo y de la vergüenza, podremos empezar a confiar más en nosotros y en los demás.



Gráfico 38

La *Mente Ego* es quien nos dice que “*somos lo que sentimos o sentimos lo que somos*”. Si sentimos “miedo” somos *miedosos*, si sentimos vergüenza, somos *vergonzosos*. Esta relación de sentimiento y ser, también es válida para aspectos positivos como: amor, salud, etc. Todo aquello que procuramos *sentir* construirá nuestras *creencias esenciales* y por tanto fortalecerá la *auto-creencia* de nuestros clientes.

Algunas creencias que producen sentimientos dirigentes de vergüenza, miedo y culpa:

- Hay que estar callados y asegurarnos e que todos están contentos.
- Los hombres no deben mostrar sus emociones pues son un signo de debilidad
- Las mujeres deben procurar que se llegue a un acuerdo y se mantenga la paz
- Nunca podré superar mi infancia negativa
- No recuerdo nada de mi infancia. Si empiezo a recordar algo, me sentiré abrumado por mis sentimientos negativos y no sobreviviré.
- Otras personas son responsables por cómo me siento
- Mi cuerpo está mal y mis sentimientos sexuales son inconfesables
- Cualquier cosa nueva o diferente significa automáticamente fracaso.
- Lo que siento está mal. Expresar mis sentimiento esta mal.
- No merezco tu amor

Algunas creencias que producen sentimiento dirigentes de amor:

- Está bien que tenga mi propia opinión. No todo el mundo tiene que estar de acuerdo con ella.
- Lo que siento está bien. No es lo mismo experimentar plenamente un sentimiento que ser débil
- Los desacuerdos no significan nada sobre mí mismo o sobre la otra persona. Mi objetivo es mantener la unión, incluso en el desacuerdo.
- No hay nada que no pueda ser superado con el perdón.
- Tenemos que dejar que surjan nuestros sentimientos y nuestros recuerdos para poder liberarnos.

- Somos responsables de cómo nos sentimos
- La unidad del cuerpo y de la mente se dan cuando nos aceptamos a nosotros mismos y cuidamos nuestro cuerpo.
- Las situaciones nuevas y diferentes nos ofrecen oportunidades para aprender.
- Lo que yo siento es aceptable. Es importante para mí expresar cómo me siento
- El amor no conoce límites. Todos merecemos ser amados.

Por último Lee L. Jampolsky reconoce el período de *inestabilidad* y de *logros*.

5. *El período de la inestabilidad*: Ésta es una época en la que aprendemos a estar más atentos a nuestra sabiduría interna.

6. *El período de los logros*: Por lo general, ésta es una época de paz interna muy consistente y un tiempo en el que se suele dar una gran confianza y conocimiento.

En definitiva la *Mente Ego* esta fundada en el *miedo* y trae frutos de desconfianza, por el contrario, la *Mente Completa*, según Jampolsky, esta fundada en el *amor* y trae frutos de *confianza*.

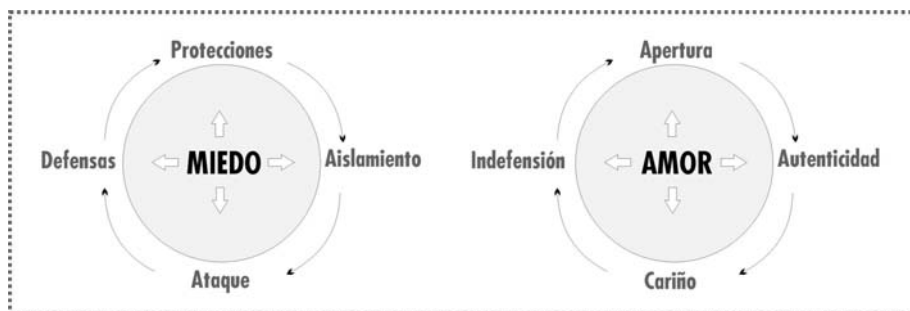


Gráfico 39

Cómo trabajar con el pensamiento

Una *Actitud Mental Positiva* es indispensable para el desarrollo de la *autoestima*, *confianza* y *auto-creencia*. Así como los pensamientos negativos influyen no sólo en nuestro rendimiento, sino también en

nuestro ser, los pensamientos positivos son igualmente efectivos. La raíz de la búsqueda en desarrollar nuestra *auto-creencia* está en los pensamientos. Y nosotros somos dueños de todos ellos.

¿Cómo trabajar con los pensamientos? En primer lugar debemos detectar los siguientes pensamientos negativos:

- Pensamientos negativos en sí mismos
- Pensamientos extremistas
- Generalizaciones
- Exageraciones e imaginación de catástrofes
- La acción de ignorar lo positivo
- Visión negativa del futuro

Detectarlos y ser conscientes que están siendo utilizados en nuestro vocabulario es lo primero que debemos hacer para luego cambiar su dirección. Muchas veces no somos conscientes y por ende no controlamos lo que pensamos o decimos sobre nosotros mismos y sobre los demás.

No ser conciente de esto nos lleva al “*Circulo vicioso de la Actitud Mental Negativa (AMN)*”, tal como queda ejemplificado en el siguiente gráfico:



Gráfico 40

Según P. L. Linares: “*cuando dudamos de nuestra capacidad para triunfar o suponemos que algo va a ir mal, estamos creando una profecía autorrealizada: si anticipamos que va a suceder algo, en realidad estamos ayudando a que suceda. Por desgracia, en los deportistas esto es frecuente. Las profecías autorrealizadas negativas son barreras psicológicas que provocan un círculo vicioso: la expectativa del fracaso conduce a un fracaso real, lo que rebaja el auto imagen e incrementa las perspectivas de fracasos futuros*”.

La forma como hemos sido educados en casa, las relaciones que hemos tenido a lo largo de la vida, los comentarios, pensamientos y críticas externas e internas sobre nosotros mismos han formado *el tipo de “auto-creencia”* que tenemos en nosotros mismos. Pero más allá de esta realidad, debemos tomar conciencia de que somos nosotros independientemente de aquello que ha pasado, quienes decidimos *qué hacer con nuestros pensamientos actuales*. Así como, aquello del pasado, consciente o inconscientemente ha determinado de alguna manera nuestra estima o creencia, el hecho de tomar conciencia de que la *auto-creencia* se determina fundamentalmente con los *pensamientos*, somos libres de comenzar a *formar y elevar* nuestra creencia cambiando esos pensamientos.

Ventajas y desventajas de tener una alta o baja autocreencia

Una baja *auto-creencia* en uno mismo implica:

- Pérdida de valor de la persona
- Inseguridad en sus capacidades
- No reconocer las posibilidades
- No tiene control sobre el futuro
- Pensar en los fallos y problemas del pasado
- Ser incapaz de tomar decisiones o bien una vez tomada, ser rígido en ellas.
- Fijarnos en nuestros fallos produciendo ansiedad y pérdida de la concentración.

- Preocuparnos por la aprobación o desaprobación, fijando la atención en una zona equivocada.
- Ser conformista con objetivos muy bajos
- Renunciar fácilmente
- Ser crítico y no constructivo
- Tener mentalidad de víctima
- *Pre-ocupamos* en lugar de ocuparnos
- Etc.

Por otro lado, tener una alta *auto-reencia* implica:

- Reconocer el valor que se tiene como persona
- Reconocerse digno de respeto
- Disfrutar de los retos nuevos y difíciles
- Controlar tu futuro
- Estar relajado ante la presión
- Tener pensamientos positivos
- Estar más concentrados
- Plantearse objetivos a corto, mediano y largo plazo
- Ser persistente

La importancia de la confianza en el coaching

El elemento “conector” entre el *coach*, el *cliente*, y sus *objetivos* es lo que en *coaching* denominamos *alianza*. La *alianza*, es la que otorga al *coaching* su poder y capacidad de desempeño en las personas y/o empresas.

En esta *alianza* esta implícita la “*confianza*” de ambas partes por dar lo mejor de sí mismos. Para trabajar con las bases fundamentales del Coaching (*conciencia, autoconciencia y responsabilidad*), es imprescindible establecer una Alianza clara, escrita y consensuada por ambas partes.

Sin embargo, paradójicamente, en todas las relaciones de *coaching* debemos considerar a la *desconfianza* o *traición*, como parte esencial de la confianza. No existirá plena confianza en el otro, a menos que

sepamos que existe la posibilidad de que la misma se *quiebre*. Siendo concientes del posible *quiebre* de confianza, es como llegamos a la auténtica confianza.

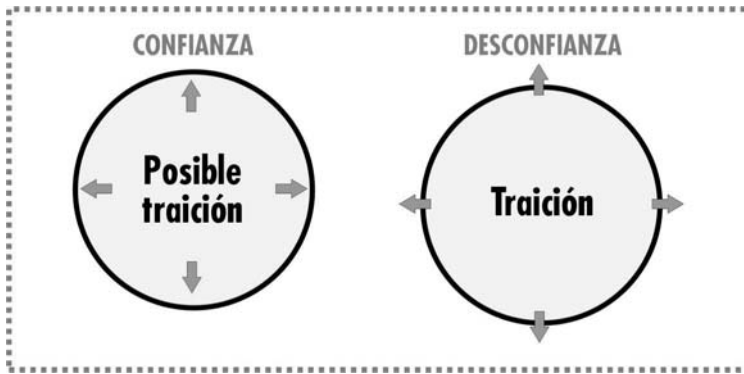


Gráfico 41

Incluso se podría decir que mientras más “*posibilidad de traición*” mayor será la confianza de la relación. Sin posibilidad de traición no existiría la confianza como tal, dado que la confianza existe como la disposición a creer que aquello no ocurrirá (pero con la potencialidad de existencia).

Ahora bien, si la *traición* excede los límites que la confianza estipulada, entonces, es cuando se rompe la confianza y entramos en terreno propio de la *desconfianza* donde el *coaching* desaparece indefectiblemente. No existe *coaching* sin una *alianza* fundada en la *confianza*.

Es mediante la *confianza* como el coach y el coachee se comprometen y se responsabilizan *uno con el otro* a no *traicionar*. Veamos el siguiente gráfico que representa esta relación de confianza entre el *coach* y el *coachee*, y a su vez, detectamos los distintos quiebres del compromiso.



Gráfico 42

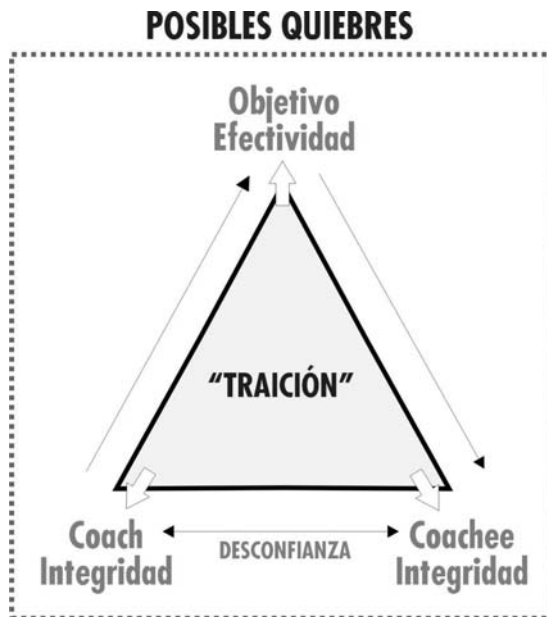


Gráfico 43

La *desconfianza* surge en el momento que se produce en quiebre, ya sea en relación al *objetivo* que busca el *coachee*, bajando el nivel de efectividad o compromiso, o bien en relación directa entre el *coach* y el *coachee* donde se pone en juego la *integridad* de las personas.

Tanto el *coach* como el *coachee*, tiene sus compromisos dentro de la relación, como por ejemplo los que mencionamos a continuación:

Compromisos del Coach:

- Adherirse a un código deontológico o ético
- Reconocer sus limitaciones o puntos débiles
- Guardar absoluta confidencialidad de las sesiones de trabajo
- Ayudar al *coachee* a tomar conciencia de sus procedimientos
- No abusar de la relación (en ningún punto)
- Etc...

Compromisos del Coachee:

- Ser sincero y honesto
- Hablar libremente sobre sus pensamientos, sensaciones etc...
- Ser responsable con el plan de acción
- Confiar en la relación de coaching
- Creer que el coaching le será de utilidad
- Etc...

Es importante aclarar que la propia *auto-creencia* del coach es un elemento fundamental para crear relaciones fructíferas. Si bien la relación



Gráfico 44

debe *co-crearse*, el *coach* será el principal responsable de crear un ambiente de confianza y ayudar al *coachee* a que éste también *crea en sí mismo*.

En el gráfico anterior se puede leer cómo la *auto-creencia* del coach influirá en la *creencia de coachee* y en la relación misma de coaching. Es por tanto indispensable que el coach trabaje su *auto-creencia* en beneficio de sus clientes y del coaching.

Responsabilidad

“La elección descansa en la libertad de la decisión que toma el corazón. Estar consciente de la elección y apreciar la libertad es un acto de conciencia propio de la potencialidad de conocer de cada persona” Katherine Granville, 1990

A continuación nos adentraremos en el tercer principio fundamental del *coaching*: La Responsabilidad.

En el siguiente gráfico sintetizamos los conceptos básicos que engloban lo que desarrollaremos a lo largo de esta temática.

Resulta interesante el esquema con el que Gang, Meyerhoff y Maver representan el *punte de la educación de la conciencia* (Gráfico 46). En él están integrados los tres conceptos esenciales del coaching como fundamento: *Conciencia* (el puente en sí), la *Responsabilidad* (como expresión de la conciencia para con nosotros mismos, los otros, el mundo y el universo), la *Auto-creencia* (expresada como *confianza*, como uno de los pilares del puente) y por último la *espiritualidad* (tema que aún no hemos analizado).



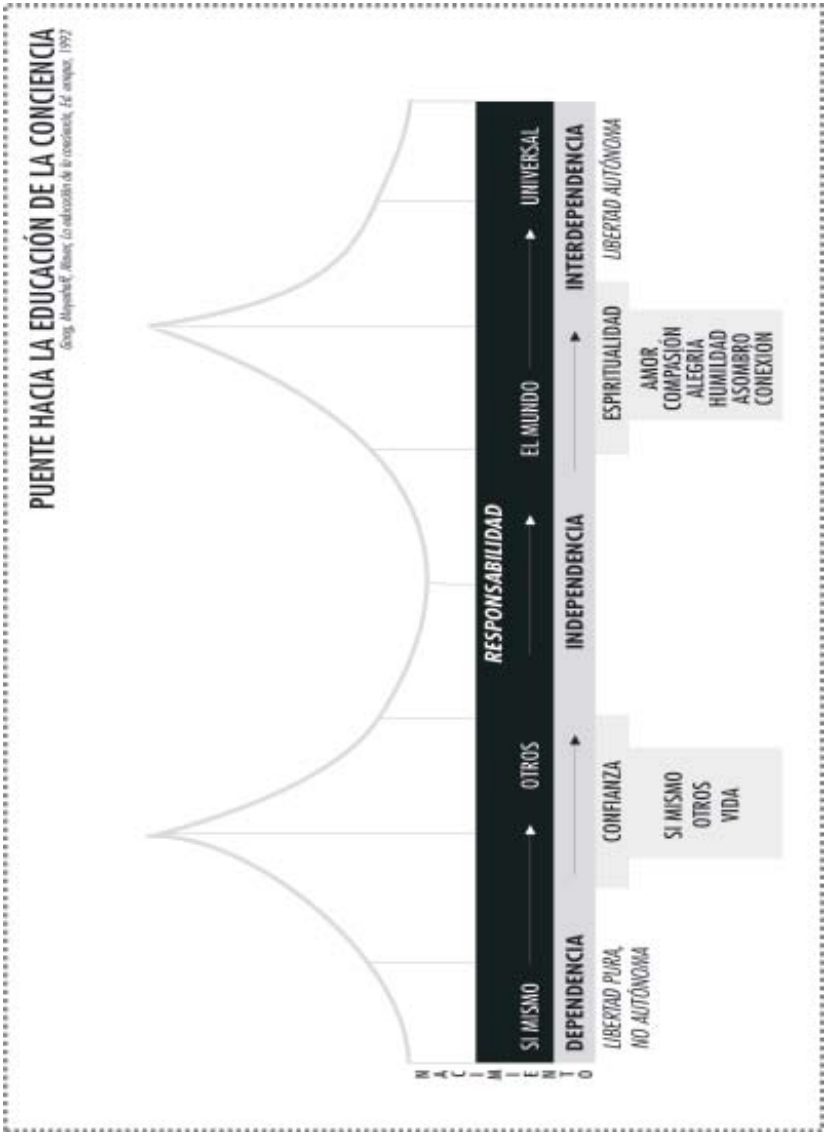


Gráfico 46

En dicho libro, se menciona el *camino de la responsabilidad* en los siguientes términos:

“(…) *En nuestros primeros años aprendemos a hacernos responsables de nosotros mismos, a cuidar de nuestras necesidades vitales. Al hacernos mayores aceptamos nuestra responsabilidad en relación con otros. Desarrollamos un sentido de servicio y deseamos ayudar a las personas a quienes cuidamos. La responsabilidad personal se expande asimismo a un nivel mundial, global. Así, podemos ver hoy en día a más y más gente uniéndose para prevenir un mayor deterioro de nuestro ecosistema. Al final del puente aparece la responsabilidad universal. En este estadio del desarrollo humano, las personas comprenden su profunda interconexión con la trama de la vida y reconocen su responsabilidad para con el todo*”.¹²¹

Un concepto intrínseco al de responsabilidad es el de *libertad*. No existe la responsabilidad sin libertad y viceversa. La libertad es la que funda la capacidad de elección del ser humano y está a su vez la que confiere responsabilidad. Por tanto cuando hablamos de responsabilidad estamos hablando de *libertad y elección*.



Gráfico 47

Por lo tanto:

- Debemos tomar *conciencia* de nuestra libertad
- Tener la *auto-creencia* suficiente para tomar elecciones
- Y la *responsabilidad* de actuar en consecuencia

La toma de conciencia de nuestra *libertad*, es necesaria, dado que si bien el libre albedrío es a *priori* en todo ser humano como condición humana, a su vez la *libertad* debe “*encontrarse*”. Quizá a esto se

¹²¹ Philips S. Gang, Nina Lynn Meyerhoff, Dorothy J. Maver, *La educación de la conciencia*, Ed. Errepar, 1992, pág. 48

refería Hegel cuando dijo que “*Ser libre no es nada, devenir libre lo es todo*”. El *darse cuenta* de nuestra libertad nos otorga el “poder de elección”.

Este *darse cuenta* (*autoconciencia*) de la libertad nos hace “*devenir libre*”, nos “libera” del estado victimista del mundo. Estos conceptos deben ser bien entendidos para no confundir la *libertad* que cada uno de nosotros posee en su interior con la omnipotencia (dominio total de las circunstancias).

Victimitis vs Protagonismo

Tal como menciona Annie Maraquier, en su libro “*El poder de elegir*”: “*El ser humano llega a ser libre cuando aprende a utilizar su sistema mental en lugar de ser manejado por él*”.

Al “*poder de elección*” se contrapone al *paradigma de la víctima*. Annie Maraquier define al paradigma de la víctima de la siguiente manera:

“*Soy impotente y vulnerable en un mundo hostil, injusto, peligroso y sometido al azar. Hay personas que tienen suerte y otras que no. La vida es incoherente, imprevisible y llena de peligros. No tengo, o tengo muy poco poder sobre lo que puede suceder en mi existencia. Es muy difícil obtener lo que uno quiere en la vida. Lo mejor que podemos hacer es luchar, intentar controlar al máximo, protegerse y defenderse de los demás de la vida, y por último, tal vez rogar al cielo para que no se nos caiga encima*”.¹²²

Esta forma de percibir el mundo crea la *enfermedad* que Annie llama “*La Victimitis*”, definiéndola de la siguiente manera:

“*La victimitis es una enfermedad mental muy extendida actualmente en nuestra sociedad. La encontramos bajo forma aguda e igualmente bajo forma crónica poco más o menos por todas partes. Esta enfermedad es tan corriente que la mayor parte de la gente no se da cuenta de que está afectada, puesto que todo el mundo es como uno,*

¹²² Annie Marquier, *El poder de elegir*, Ed. Luciérnaga, 2003 (6ta edición), págs. 62-63

*salvo algunos extraterrestres... Es una enfermedad del espíritu debida a un anquilosamiento de ciertos sistemas mentales, acarreado consecuencias muy desagradables, con frecuencia incluso trágicas, pudiendo alcanzar hasta la muerte de la persona infectada e incluso la de sus parientes. La victimitis es contagiosa y para ser curada necesita ser tratada ininterrumpidamente y con cuidado durante cierto tiempo, a menudo bastante largo. Nadie puede curar una victimitis desde el exterior; la cura realmente sólo puede ser realizada por la misma persona infectada, cuando ésta se ha dado cuenta de su estado, y de lo que éste le cuesta, y además sea ella quien decida desembarazarse de la enfermedad. Una vez tomada la decisión, existen medios muy eficaces para cambiar este estado de ánimo lamentable, medios cuya eficacia ha sido probada en millares de casos”.*¹²³

Los síntomas más corrientes de las víctimas son:

- Me encuentro estresado/a, ansioso/a, inseguro/a
- No me encuentro muy en forma
- ¡Brrr... el vaso está medio vacío!
- ¡Pobre de mí!
- Es culpa de los demás
- No se puede confiar en nadie
- Tengo razón, los otros no la tienen
- Yo invento la realidad (consiguen por todos los medios demostrar que la “realidad” se ajusta a su forma distorsionada de ver el mundo)
- La gente es mala
- Si me quieres, deberías...
- Yo me sacrifico, la gente es muy ingrata
- ¿Por qué yo?
- Pobrecito de mí....
- ¡Socorro!
- ¡Venganza!

¹²³ *Idem*, págs. 63-64

- No te rías, la vida no tiene ninguna gracia
- Triunfar verdaderamente no es nada fácil
- ¿Sufro bastante? Necesito algunos verdugos suplementarios para estar seguro de que mi sufrimiento es muy auténtico

A su vez, el *ser víctima*, tiene cierto sabor dulce. Las víctimas sienten las siguientes ventajas:

- Podemos quejarnos
- Llamamos la atención y provocamos la simpatía de la gente bondadosa.
- Poseemos una excelente justificación para nuestros fracasos
- Podemos censurar a otros y encontrar así una vía de escape inconsciente a la insatisfacción de la vida y a todo nuestro paquete de emociones negativas
- Podemos declararnos en guerra y vengarnos sintiendo que tenemos derecho a ello.
- Podemos juzgar a los otros como incorrectos y de esta manera hacernos la ilusión de que somos correctos
- Podemos sentirnos superiores

La responsabilidad, contrapuesta a la enfermedad de la víctima, se puede definir como la *“capacidad de elegir libremente nuestra respuesta y reconocer que somos la fuente de todo lo que nos sucede en la vida”*.

Piero Ferruci, en su libro *La Psicosisintesis*, ofrece un excelente ejemplo de este estado de ánimo. Nos cuenta cómo Assagioli, fundador de la Psicosisintesis, hizo frente en 1938 a su encarcelamiento por los fascistas a causa de sus ideas pacifistas, presentando un extracto de las notas que el mismo Assagioli había escrito durante su estancia en la cárcel:

“Me di cuenta que era libre de adoptar una actitud entre varias frente a la situación que vivía. Podía acordarle un valor u otro, o servirme de ella de una forma u otra. También podía rebelarme interiormente y maldecir la situación o podía someterme a ella pasiva y vegetativamente. Podía complacerme en el placer morboso de la com-

*pasión y representar el papel de mártir, o podía tomar la situación deportivamente y con sentido del humor, considerándola como una experiencia nueva e interesante.... Podría hacer de ella una cura de reposo o un período de reflexión intensa, ya fuera sobre cuestiones personales –rever y evaluar mi vida pasada- o sobre problemas científicos y filosóficos. Podía sacar provecho de la situación para emprender un entrenamiento filosófico personal, o finalmente, podía hacer de ella un retiro espiritual. He tenido la percepción pura y clara que el asunto era cosa enteramente mía, que era libre de elegir una o varias de esas actividades, que esta elección tendría efectos inevitables que podría prever y de los cuales era plenamente responsable. No había ninguna duda en mi espíritu en cuanto a ese poder y a esa libertad esenciales y a sus privilegios y responsabilidades inherentes”.*¹²⁴

El concepto fundamental del *ser responsable* implica intrínsecamente *ser protagonista*. No existe el *protagonismo sin responsabilidad*. La responsabilidad tiene que ver con colocarse en una posición *activa de protagonismo* frente a las circunstancias. La responsabilidad no la toma el “culpable” sino más bien quien quiere que las circunstancias cambien.

Fredy Kofman declara: “*Si uno no es parte del problema, no puede ser parte de la solución*”.¹²⁵ Nos dice que quien *sufre* por el *problema* es “responsable frente al problema” (a pesar de no ser responsable “del problema”). La víctima hace responsable a los *otros*, de esa manera queda “libre de culpa”, como si lo que se buscara fuera la inocencia y no la solución.

En la escuela, la secundaria, la universidad, en el trabajo (osea durante toda la vida) *se premia la “inocencia”* aún cuando los problemas persistan. Por ejemplo: el presidente de una nación se ha roba 10.000.000 de dólares del tesoro nacional, por tanto es “culpable” de esta tragedia. En el momento en el que se demuestra su “inocencia” pareciera que nos olvidamos del problema. Incluso, mucho llegarán a

¹²⁴ *Idem*, pág. 135

¹²⁵ Fredy Kofman, *Metamanagement*, Ed. Granica, 2003. pág. 136

pensar que el problema esta “solucionado”, cuando en realidad la “inocencia” no tiene nada que ver con el “problema en sí”. El problema no es “quien fue”, sino “dónde esta el dinero que falta y si se puede recuperar”.

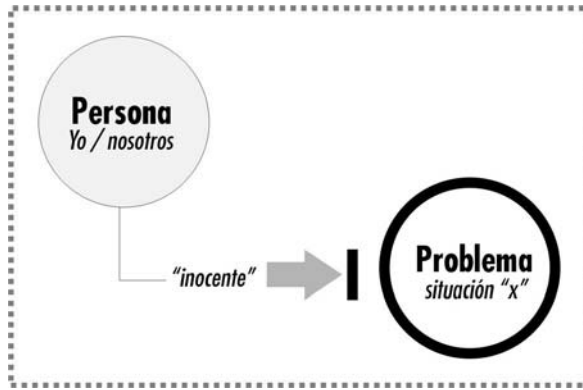


Gráfico 48

Ten por seguro que si frente a un problemas buscas inocentes el problema continuará, pues no estás haciendo nada con el problema en sí mismo. Además nunca nadie es culpable en una cultura donde la culpa es castigada. Más que buscar culpables debemos “*autoculparnos (auto-asumir responsabilidad)*” para transformar la situación problemática hacia el estado que deseamos.

El esquema psicológico básico del victimista es un determinismo adherido a sus comportamientos y conductas. El victimista es un ser sin libre albedrío (lo anula conciente o inconscientemente). No puede tomar decisiones porque la culpa esta fuera, y él no puede hacer nada para cambiarlo, es *inocente*.

El estímulo respuesta niega toda responsabilidad. El victimista vive del determinismo porque de esta manera la “*responsabilidad*” se traslada a las cosas o circunstancias que no es él mismo. Frases como las que siguen, son típicas de personas enfermas de la *victimitis*:

- “Tengo que comer porque son las 14:00hs”
- “No puedo asistir a la reunión porque no tengo tiempo”
- “Tengo que dejarte porque suena el teléfono”
- “Llegué tarde porque hay atasco”



Gráfico 49

La culpa es que “son las 14:00hs”, “el tiempo”, “el teléfono”, o “el atasco”. En ningún caso me hago responsable de lo sucedido.

Frente a este modelo que Fredy Kofman llama “estímulo-reacción” se contraponen el modelo de “información-respuesta”, que consiste en reconocer que entre el estímulo o información y la respuesta existe el poder de elección.



Gráfico 50

La responsabilidad implica reconocer, darse cuenta o tomar conciencia, de que somos dueños de nuestro *comportamiento*. Hacernos responsable de todo lo que nos afecta, sean problemas o circunstancias es lo único que tiene el poder de cambiar, transformar ese problema en oportunidad o esa circunstancia en favorable. No hay culpables o inocentes respecto de los resultados obtenidos, sino comportamientos más o menos conscientes de ciertas personas.

Según Fredy Kofman, “*la libertad no significa hacer lo que uno quiere; libertad significa elegir, frente a una situación dada, la respuesta más congruente con los propios valores e intereses*”.

Ser responsable, “*protagonista*” implica actuar. La responsabilidad se declara en un “compromiso” y el compromiso se manifiesta en “acción”. A su vez, la acción produce los resultados.



Gráfico 51

La responsabilidad o compromiso es el eslabón que hace que las cosas sucedan. Se manifiesta en acción, siendo ésta última el nexo entre el *presente* y el *futuro*. El único poder de transformación está en la acción, y la acción está en los *protagonistas*.

El siguiente gráfico hace una comparativa entre las actitudes básicas de las *víctimas* y los *protagonistas*.

VICTIMA	PROTAGONISTA
- Irresponsable	- Responsable
- Sin compromiso (o “compromisos razonables” a base de la experiencia pasada)	- Comprometido (“compromisos irrazonables” que superan el sentido común)
- Esclavo de las circunstancias	- Dueño de las circunstancias
- Pasivo	- Activo
- Siguen la inercia	- Contra la Inercia
- No ven un futuro distinto	- Visión de futuro
- Sin identidad	- Con identidad propia
- No hay sujetos en sus declaraciones	- Centro de sus declaraciones

Gráfico 52

¿Responsabilidad impuesta o elegida?

En realidad no existen dos tipos de responsabilidad, sin embargo creemos que cuando le pedimos a un tercero que sea “responsable” esto es suficiente para que lo sea. Lo cierto es que la responsabilidad sólo existe cuando la misma es elegida y no impuesta.

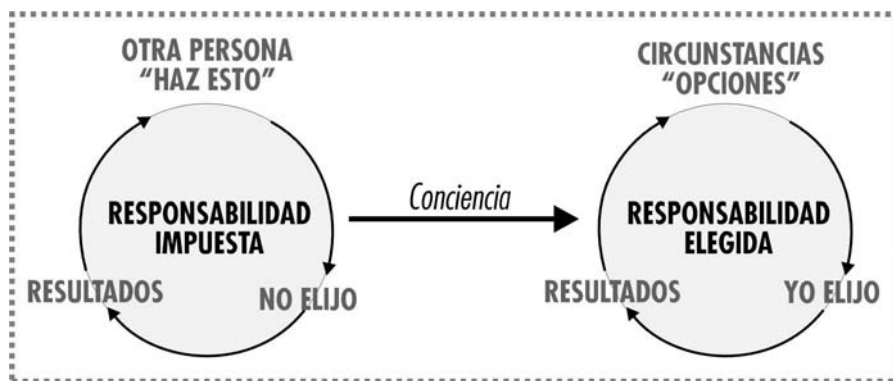


Gráfico 53

Responsabilidad impuesta: Si me dicen lo que debo hacer, no asumo plenamente la responsabilidad, y por consiguiente no me hago plenamente responsable del resultado o desempeño adquirido.

Responsabilidad elegida: Elijo mis pensamientos y comportamiento y decido hacerme responsable de las acciones a tomar, luego me hago responsable de los resultados y de mi desempeño.

Para “elegir ser responsable” es necesario ser conciencia de que tenemos *opciones*. Sin opciones la responsabilidad es “impuesta” y el desempeño en última instancia será menor.

“Relata un cuento zen que en un monasterio había un discípulo que desafiaba siempre a su maestro. Cierta vez, ocultando a sus espaldas a un pájaro que sostenía en las manos, el discípulo se paró desafiante ante el maestro y le preguntó: 'Maestro, aquí detrás de mi tengo un pájaro. Dígame usted que lo sabe todo: ¿está vivo o está

*muerto?’. (De tal modo, si decía que el pájaro estaba vivo lo ahorcaba y si decía que estaba muerto abriría sus manos y lo dejaría volar.) El maestro lo miró a los ojos con respeto y compasión, respiró profundamente y con mucho amor le respondió: ‘Eso depende de ti. La solución... está en tus manos!’*¹²⁶



Gráfico 54

En la relación de coaching el compromiso de conseguir objetivos o metas personales, profesionales y empresariales, se manifiesta a través de la “Alianza”. Esta Alianza esta fundada en los tres principios que hemos estado estudiando en esta segunda parte del libro: *Conciencia, Autocreencia y Responsabilidad* (Gráfico 54).

¹²⁶ Leonardo Wolk, *Coaching: El arte de soplar brasas*, Ed. Gran Aldea, pág. 39

CAPÍTULO QUINTO

Modelos de coaching

Una de las razones por las que el coaching funciona es que la persona experimenta, vive y pone en práctica lo que en su conciencia ha descubierto. Muchos pueden justificar su ignorancia o falta de conocimiento frente a un profesor que no sabe motivar o explicar a sus alumnos el conocimiento impartido, o frente a un directivo que dice qué hacer pero no especifica cómo hacerlo. Sin embargo, nadie puede poner en duda que la mejor maestra es la vida misma y frente a ella no hay excusas.

El proceso de coaching permite que la persona aprenda de la vida misma. De la vida de su propia conciencia, así como de su relación con el mundo. Es así como el aprendizaje cobra mayor importancia, y su recuerdo es duradero.

Veamos el siguiente gráfico:

Tiempo	Lo dicho	Lo dicho y mostrado	Lo dicho, mostrado y experimentado
Se recuerda después de tres semanas	70%	72%	85%
Se recuerda después de tres meses	10%	32%	65%

Gráfico 55

(John Whitmore, *Coaching*, Ed. Paidós Empresa, pág. 33)

Los modelos de coaching y los elementos que hacen de una sesión efectiva están orientados a que el cliente diga, demuestre y experimente su aprendizaje.

A continuación describimos tres de los modelos de *coaching* más utilizados actualmente. Estos tres modelos se identifican bajo los siguientes acrónimos:

- 1) **G.R.O.W**
- 2) **O.U.T.C.O.M.E.S**
- 3) **A.C.H.I.E.V.E**

1) El “Modelo GROW”

Para SF Coach (Sociedad Francesa de Coaching) el modelo de las sesiones consta de:

- Diagnóstico
- Análisis
- Elaboración de argumentos
- Organización de la puesta en práctica

Sin embargo el modelo de coaching *anglosajón* (elaborado por Graham Alexander y difundido por John Whitmore) es el más conocido en el mundo del coaching. Este modelo se describe bajo el acrónimo de G.R.O.W.

Si investigamos el origen del modelo de coaching *GROW*, uno de los modelos más difundidos en toda Europa, nos resulta difícil establecer su origen. En España quien lo ha difundido en estos últimos años ha sido John Whitmore (a quien muchos adjudica su autoría). Sin embargo fue *Graham Alexander* quien desarrolló este modelo en los años 80'. También es adjudicado a Max Lansberg en su libro “*Tao of Coaching*” publicado en el 2003.

Graham Alexander

Desde 1967, Graham Alexander¹²⁷ trabajó con IBM en la línea de dirección. Luego fue enviado a “*Trident Operation*”, un programa para

¹²⁷ <http://www.thecoachingpartnership.co.uk/book/ga.html>

dar a pupilos las habilidades y experiencia para manejar sus vidas después de la escuela. Luego invirtió mucho tiempo (en los años 70') investigando y practicando una variedad de acercamientos sobre el aprendizaje y desarrollo humano. En 1979 trae la metodología del Coaching de "*The Inner Game*" a Europa.

Ha desarrollado esta metodología en los 80', trabajando en coaching ejecutivo. En 1986, Graham crea "*Alexander Corporation Ltd*". En 1999, Alexander se fusiona con *Sibson & Company*. Trabajó con presidentes ejecutivos y equipos ejecutivos en desarrollo del cambio y en el desarrollo de la eficacia individual y colectiva. Ha trabajado en muchas partes del mundo en todos los sectores del mercado, sirviendo a muchas de las empresas FTSE 100 y Fortune 500.

El modelo *GROW* sirve de guía para desarrollar sesiones eficaces. No debe seguirse siempre en la secuencia que mostraremos a continuación, sino que la misma es una forma de esquematizar las sesiones para aprender a desarrollarlas reconociendo sus etapas y funciones.

Goal (META). Meta de la sesión, tanto para el corto como largo plazo.

Reality (REALIDAD). Explorar la situación presente.

Options (OPCIONES). Contemplar opciones y estrategias o cursos de acción alternativos.

What, When, Whom, Will (QUÉ se va a hacer, CUANDO, QUIÉN y la VOLUNTAD para hacerlo).

Este modelo es útil en todas las sesiones de coaching, sin embargo resulta de mayor utilidad como esquema genérico en las primeras sesiones. Una vez que la relación de coaching esta avanzada, se puede comenzar o utilizar cualquiera de las etapas mencionadas indistintamente.

Se puede observar que la *meta* antecede a la exploración de la *realidad*. Esto es así porque si definimos la "*meta*" en relación directa con la "*realidad*", muy probablemente la misma también sea consecuencia directa de las limitaciones de esa realidad, impidiendo que el coachee se plantee cambios más duraderos y profundos.

A modo de ejemplo exponemos lo siguiente:

Si tomamos como base la REALIDAD

Realidad: No tengo dinero

Meta: Montar una empresa de consultoría.

Opciones: Como no tengo dinero puedo “*Esperar*”, “*Juntar Dinero*” o “*Darme de alta como autónomo*” que no requiere de tanta inversión y comenzar a trabajar como consultor independiente hasta conseguir el dinero que me permita cumplir mi meta.

Si tomamos como base la META

Meta: Montar una empresa de consultoría

Realidad: No tengo dinero

Opciones: Las opciones pueden ser: buscar un préstamo, accionistas, socios, etc.

En el primer caso la “*realidad*” limita las perspectivas. En el segundo caso “*la meta*” determina las acciones que debo realizar para conseguirla (opciones para cumplir tu objetivo)

Refiriéndose al modelo GROW en relación a las reglas mnemotécnicas utilizadas en las empresas, John Whitmore nos dice lo siguiente:

“(...) ocasionalmente se los presenta como panaceas para todos los males de la empresa. Pero no lo son en absoluto; sólo son tan valiosos como el contexto en el cual se usan, y el contexto de GROW es la conciencia y la responsabilidad”.¹²⁸

Debemos ser muy conscientes de esta realidad. *Sin el contexto de “conciencia, autocreencia y responsabilidad” el modelo GROW no tiene ningún valor.* John Whitmore expone un ejemplo concreto en su libro *Coaching*:

“Un jefe autocrático podría actuar con sus empleados de la siguiente manera:

MI META (Goal): es vender mil artefactos este mes.

¹²⁸ John Whitmore, *Coaching*, Editorial Paidós Empresa, pág. 67

LA REALIDAD (Reality): es que en el mes pasado ustedes sólo vendieron cuatrocientos. Esto significa que han tenido un desempeño mediocre. Nuestro principal competidor tiene un producto superior y no podremos competir con él, si ustedes no hacen más esfuerzos.

He considerado todas las OPCIONES (Options) y no vamos a aumentar nuestra publicidad ni a presentar el producto en forma más atractiva.

Lo QUE (What) ustedes harán es lo siguiente.....”

Es evidente que utilizar el modelo GROW bajo esta metodología o filosofía de dirección no tiene nada que ver lo que venimos estudiando. En este ejemplo el directivo no ha desarrollado la conciencia de sus colaboradores ni ha fortalecido la responsabilidad para que aquello que se ha planteado suceda.

El modelo GROW no debe seguirse al “pie de la letra”, no es un modelo *secuencial*. La *meta* inicial puede volver a retomarse una vez analizada la *realidad*. Así como es posible volver a las *opciones* una vez determinado el camino a seguir (*qué*).

Veamos con más detenimiento en qué consiste este acrónimo:

G (Definir la meta)

La meta / objetivo del coaching, así como la meta de la “sesión” en concreto deben ser establecidas por el propio cliente.

Algunas preguntas tipo para definir metas pueden ser:

- *¿Qué desearía obtener de esta sesión?*
- *¿Qué le gustaría haber logrado en este tiempo?*
- *¿Qué sería lo más útil que usted podría conseguir de esta sesión?*

El establecimiento de la meta del cliente debe desarrollarse de manera que sea accesible y favorezca el alcance de la misma. Por esta razón las metas / objetivos se dividen en tres: Meta Final, Meta de Desempeño (intermedia) y Meta de Proceso.

Por lo general las *metas finales* no están absolutamente bajo su control. Muchas de ellas dependerán de ciertas circunstancias incontro-

lables como puede ser un competidor, el ambiente y/o las circunstancias. La meta final sirve de inspiración o motivación, pero será la *meta de desempeño* y de *proceso* las que determinen qué hacer de inmediato.

La *meta de desempeño* consiste en identificar aquellas metas anteriores a la meta final que a nuestro juicio podemos conseguir y que dependen en mayor medida de nuestro control. Una vez establecidas las *Metas de Desempeño* o *Intermedias* podemos definir con mayor precisión las *Metas de Proceso* del día a día.

Las cualidades de las metas deben ser: inteligentes (SMART), puras (PURE) y claras (CLEAR). Es decir, con las características que describimos a continuación:

Specific (específicas)

Measurable (medibles)

Agreed (Concretados entre todas las partes involucradas)

Realistic (Realistas)

Time phased (Planeados por etapas)

Positively Stated (Positivamente enunciados)

Understood (Comprendidos)

Relevant (Relevantes)

Ethical (Éticos)

Challenging (Desafiantes)

Legal (Legales)

Environmentally sound (Inofensivos para el ambiente)

Appropriate (Apropiados)

Recorded (Registrados)

R (Explorar la realidad)

Frente a la realidad, el coachee debe intentar ser lo más objetivo posible. El coach debe ser imparcial y utilizar un lenguaje descriptivo, no evaluativo, mientras se explora la realidad del cliente.

*“Cuánto más específicas y descriptivas son nuestras palabras y frases, menos críticas suelen implicar, y más productivo es el coaching”.*¹²⁹

El coach debe acompañar e inducir al cliente a niveles profundos de conciencia. A su vez debe seguir al cliente con una visión global de la persona. Por ejemplo: *¿De qué manera se relaciona esto con lo anterior?*

El coach sigue al cliente en su búsqueda pero también tiene una visión “global” de la persona.

Es como si un niño, introduciendo la mitad de su cuerpo en un baúl de juguetes esta buscando algo que lo haga feliz las próximas horas. A medida que va sacando juguetes su padre observa y le sigue en su búsqueda. Sin embargo, el padre es “consciente” de los juguetes que el hijo esta sacando del baúl, de su cuerpo, etc... y en determinado momento puede hacer preguntas del tipo *¿hijo, esto que has sacado del baúl te sirve para algo?*

En la relación de coaching el cliente explora, como el niño en su baúl de juguetes, en su propia conciencia. El cliente saca “cosas” de esa conciencia y mientras el coach le sigue en su exploración es capaz de ver de forma “global” a la persona. Muchas veces relacionando “el detalle” con el “sistema” es cuando el cliente toma conciencia, “se da cuenta” de lo que tiene en sí mismo y de lo que es capaz de hacer con ello.

El tipo de preguntas para explorar la realidad deben:

- Requerir una respuesta que *motive* al cliente a pensar (reflexionar).
- Preguntar con alto nivel de precisión para obtener una respuesta detallada de calidad (proporcionar al coach un flujo constante de información)
- Las respuestas deben ser descriptivas

Lo importante en esta fase son los *hechos*, por tanto acudimos a ellos con preguntas que empiezan con *qué, cuándo, dónde, quién y cuánto*.

¹²⁹ John Whitmore, *Coaching*, Editorial Paidós Empresa, pág. 80

En la exploración de la realidad, el cliente siente que ya “sabe todo” respecto de esa exploración. En muchos sentidos el cliente percibirá que simplemente esta describiendo lo que ya sabe y piensa, cuando en realidad esa búsqueda es nueva. Por ello es importante que en esta exploración las preguntas sean precisas, y lleven a un nivel de conciencia o reflexión intensas.

Ejemplo:

- *¿Qué acciones ha realizado en busca de su objetivo?*
- *¿Cuáles fueron los efectos de esas acciones?*

Dado que el cliente suele centrarse en el “problema” y no en la “solución”, estas preguntas ayudan a que su nivel de conciencia sea mayor y perciba qué ha hecho en concreto y qué no (en este punto muchas veces perciben que no han realizado prácticamente nada para cambiar la situación).

Normalmente en la etapa de *meta y realidad*, automáticamente aparecen *opciones* donde el cliente siente el impulso de seguir y pasar a la acción inmediatamente. El coach debe tenerlas en cuenta, pero no dejarse llevar por las mismas. Se debe explorar con más detenimiento las *opciones*, para no caer en el camino fácil, que podría coincidir con una frustración en el futuro. Las *opciones* deben ser trabajadas también y a su tiempo.

O (Encontrar cursos de acción)

En esta fase es importante tener varias opciones, todas las posibles.

Desde la perspectiva de la PNL se suele decir que:

- 0 opción: significa que estás muerto.
- 1 opción: estás estancado.
- 2 opciones: estás en un dilema.
- 3 opciones: es el comienzo de una verdadera elección

Por lo tanto apunte a conseguir 5 opciones al menos. Si el cliente no encuentra más opciones existen varias alternativas para desbloquearlo:

- *Hacerle las siguientes preguntas:*
 - ¿Y si tuvieras....?
 - ¿Y si conocieras la respuesta?,
 - ¿Y si ese obstáculo no existiera? ¿Qué harías?
- *Poner al cliente en el lugar del “Coach” o bien colocar a un tercero en la posición del Cliente, siendo el cliente quien ve la situación desde fuera y permitiendo el desbloqueo del mismo.*

En el momento en el que el cliente ha agotado todas las posibilidades *el coach puede transmitir una experiencia o conocimiento que el cliente no ha visto*. La manera de hacerlo es presentarlas como “*una opción más*” de las que el cliente a encontrado. El cliente debe ser consciente que tanto las opciones del *coach* como las suyas están en un mismo nivel.

A la hora de escribir las opciones planteadas, hacerlo de forma aleatoria. La idea es no motivar al cliente a escoger las “primeras” opciones, que normalmente parecieran ser las mejores, cuando en realidad no es necesariamente así.

W (Desarrollo del Plan de Acción)

¿Qué va a hacer usted? (esta pregunta define y trabaja la elección)

¿En función de cuál de estas alternativas va a actuar? (por lo general el cliente determina una combinación de las opciones que ha determinado)

¿Cuándo va a hacerlo? (debe establecerse fecha y hora exacta)

¿Esta acción le lleva a la meta? (comprobamos las acciones y formas escogidas).

¿Qué obstáculos podría encontrar en el camino? (evita la excusa del obstáculo imprevista y ayuda a preparar al cliente para lo inesperado)

¿Qué apoyo necesita? (personas o recursos)

¿Cómo y cuándo obtendrá ese apoyo?

¿Qué otras consideraciones puede hacer? (nos aseguramos de que nuestro cliente no olvide nada importante. Aunque es el discípulo el responsable de no olvidarse de nada)

Califique en una escala de uno a diez, su grado de certidumbre en cuanto a su intención de llevar a cabo las acciones acordadas. (de la intención, no de las acciones en sí mismas).

¿Cómo se puede mejorar la puntuación?

El *plan de acción* debe estar escrito y debe quedar claro tanto para el cliente como para el coach. Ese será el compromiso del cliente, el resultado del proceso y lo más importante de la sesión.

Las pautas para definir el “Plan de acción” son:

- Concretar qué hará el cliente (específicamente)
- Cuándo lo hará (Fecha y hora)
- Cómo lo hará
- Dónde lo hará
- Con quién lo hará
- Cómo evaluará posteriormente sus acciones

2) El modelo OUTCOMES™

El siguiente modelo de coaching fue desarrollado por Allan Mackintosh, y registrado bajo el título de *Growing on G.R.O.W.: A more specific coaching model for busy sales managers* (Creciendo en GROW: Un modelo más específico de coaching para directivos de ventas ocupados). Allan Mackintosh es coach profesional de gerencia, autor de *“The Successful Coaching Manager”*, y el creador del este modelo de *coaching* “OUTCOMES™”.

A continuación presentamos la traducción de dicho artículo.

“Creciendo en g.r.o.w: Un modelo más específico de coaching para directivos de ventas ocupados”¹³⁰

En los procesos de coaching los directivos ocupados, pueden perder de vista ciertos puntos importantes dentro del modelo de coaching *G.R.O.W.* como por ejemplo:

¹³⁰ Allan Mackintosh, *Growing on G.R.O.W.: A more specific coaching model for busy sales managers*, 2003

Allan Mackintosh es coach profesional de gerencia, autor de *“The Successful Coaching Manager”*, y el creador del modelo “OUTCOMES™” de coaching. Para más información www.pmscotland.com

- Aceptar las Metas u Objetivos sin comprobar la validación de su razón de ser.
- No tener bien clara la diferencia entre la “Situación Real” y la “Meta a Alcanzar”
- Falta de exploración en la fase de “Opciones”
- No tomar el suficiente tiempo para comprobar la motivación de los empleados para la acción y falta de discusión respecto del apoyo que debe dar el directivo.

El modelo GROW provee estructura pero no la suficiente disciplina para directivos ocupados.

El modelo “OUTCOMESTM”¹³¹ de Coaching fue diseñado para que los directivos y directores comerciales tengan una estructura de coaching para aplicar con sus empleados y ejecutivos de ventas en lugar del que están utilizando actualmente.

El modelo “OUTCOMESTM” de Coaching provee mayor estructura que el GROW, simplemente por el hecho de que presenta distinguidas fases de desarrollo. Estas fases pueden llevar más tiempo respecto del modelo GROW, sin embargo nos otorga mayor comprensión del proceso.

¿Cuáles son los pasos del modelo “OUTCOMESTM” de Coaching?

O = Objectives (Objetivos).

¿Qué es lo que los empleados están intentando conseguir?

Esta fase es similar a la G (Goal) del modelo GROW, en el sentido que el directivo o directo comercial intenta conocer qué es lo que sus empleados están intentando conseguir dentro de la sesión de coaching o bien como objetivos y metas empresariales o profesionales.

¹³¹ Outcomes se puede traducir como “Resultados”

U = Understand the Reason (Entender las razones)

Este es un paso importante y vital, el hecho de conocer las razones que hay detrás del objetivo que se quiere conseguir y que deben ser bien comprendidos.

T = Take Stock of the Present Situation (Actuar desde la situación presente)

Es importante tomarse el tiempo necesario analizando la realidad de la situación presente para que el directivo pueda establecer las líneas de base y después pasar al siguiente punto "C".

C = Clarify the Gap (Clarificar la diferencia el "Gap"...))

Clarificar la diferencia (Gap) de donde están ahora, y donde quieren llegar para conseguir el objetivo. Algunas veces con el modelo GROW los coaches inexpertos o directivos saltan de la "realidad" a las "opciones" sin comprender del todo la "diferencia" (Gap) que debe ser recorrida. Pueden pasar fácilmente al "Cómo" sin comprender cabalmente el "Qué" de la cuestión.

O = Options Generation (Generación de Opciones)

Aquí es el momento de dedicar tiempo a encontrar y escoger las diferentes opciones. Cuántos directivos preguntan; "Y si hubiera otra manera de hacerlo, ¿cuál sería?" o "¿Cuál sería el resultado de no hacer nada?". Los pro y los contra deben ser discutidos para cada opción establecida. Esta etapa puede necesitar tiempo y muchos directivos la pasan por alto, o peor, manipulan a sus empleados con preguntas directivas que le permite que sus empleados hagan lo que ellos quieren. Tómate tiempo y permite que tus empleados generen sus propias opciones.

M = Motivate to Action (Motivar hacia la acción)

Una vez que las opciones fueron discutidas y se ha decidido la mejor forma de actuar, el directivo debe cerciorarse de que su empleado tiene la suficiente motivación para moverse a la acción. ¿Han llegado a ese camino porque creen que eso es lo que el propio directivo espera de ellos, o porque realmente es lo que quieren hacer? El directivo debe tener la habilidad de verificar esto y desafiar cualquier signo de desmotivación.

E = Enthusiasm & Encouragement (Entusiasmo y Estímulo)

Los directivos todo el tiempo deben mostrar entusiasmo por los objetivos principales y estimular a los empleados a hacer lo mejor que puedan de sí mismos.

S = Support

Los directivos siempre deben apoyar a sus empleados en los temas acordados y deben, también, preguntarles si necesitan algún otro soporte.

Estas tres últimas etapas (M, E, S) son vitales y suelen ser olvidadas por los coaches inexpertos que utilizan el modelo GROW de coaching.

En resumen “OUTCOMES™” en el contexto de coaching empresarial, ofrece las siguientes ventajas respecto del modelo GROW:

1. Es más estructurado y específico que el modelo GROW. En este sentido tiene más etapas específicas que todo directivo debe seguir.
2. Hay más énfasis explícito en Comprensión, Diferenciación “Gap”, Análisis, Soporte y Motivación.
3. Está más enfocado al coaching de negocios: ej. Objetivos en oposición a las “Metas” (más utilizado en el coaching personal).

El feedback que se ha recibido respecto del modelo “OUTCOMES”™ es muy favorable, sobre todo respecto del énfasis en la motivación.

El principal desafío que se ha visto respecto del modelo “OUTCOMES”™ es que requiere más tiempo para pasar por todas las etapas del mismo respecto del modelo GROW.

GROW es un modelo excelente para que las personas comiencen bajo una estructura de coaching. “OUTCOMES”™ llevará a los directivos a un nivel diferente de coaching que les asegura que el proceso de coaching sea efectivo y no “rápido”.

3) El modelo ACHIEVE™

El tercer modelo de coaching fue creado por *The Coaching Centre*¹³², bajo licencia de Dr. Sabine Dembkowski & Fiona Eldridge bajo el registro de *The Achieve Coaching Model*™

A continuación presento la traducción de dicho artículo.

Los siete pasos del modelo ACHIEVE¹³³ de coaching se focaliza en cinco habilidades esenciales del coaching - *desarrollo de rapport, escucha activa, preguntas abiertas y creativas, feedback abierto y honesto*, y la utilización de la *intuición*.

El modelo de coaching “ACHIEVE” en la práctica

Entre el 2002 y el 2003 hemos organizado un estudio internacional de las mejores prácticas de coaching ejecutivo en los Estados Unidos, Inglaterra y Alemania. De este estudio derivó el desarrollo del modelo de coaching “ACHIEVE” (The Achieve Coaching Model™).

Este modelo de coaching está ayudando a que los clientes mejoren su desempeño y alcancen sus objetivos. Esto ha producido un gran entusiasmo en la comunidad europea del coaching y en el mundo de los negocios, y ha recibido mucha atención por parte de la prensa inglesa y europea.

¿Que hay detrás de este modelo de coaching? La transparencia incrementa la confianza. Entendiendo lo que los mejores coaches hacen y compartiéndolos con otros, podemos ayudar a mejorar las prácticas del coaching ejecutivo como así también a quienes compran y utilizan los servicios del coaching ejecutivo.

Hemos conducido nuestro estudio, observando a excelentes coaches en acción, y complementando nuestra observación con entrevistas guiadas, con preguntas sencillas como: ¿ qué hacen los grandes coaches para obtener mejores resultados?

¹³² The Achieve Coaching Model TM fue creado por “The Coaching Centre” bajo licencia de Dr. Sabine Dembkowski & Fiona Eldridge. Fuente: <http://www.coachingandcommunication.com/frameset.htm>

¹³³ Achieve se traduce como “Logro”

El resultado del estudio reveló que aparecen cinco habilidades esenciales del coaching:

- Desarrollo del rapport
- Escucha Activa (profunda)
- Preguntas abiertas y creativas
- Feedback honesto y abierto
- Uso de la intuición

Nuestro estudio muestra que aquellos coaches que obtienen los mejores resultados de sus clientes han seguido consciente o inconscientemente un proceso de siete pasos. De estos siete pasos hemos desarrollado el modelo de coaching “Achieve” (The achieve coaching model).

El modelo Grow es el modelo de coaching mas conocido en Inglaterra. Muchos programas de entrenamiento en coaching, utilizan este modelo como herramienta para el desarrollo de las relaciones de coaching. Un estudio reciente (2002) guiado por The Work Fundation and The School of Coaching revela que un tercio de las respuestas afirman utilizar el modelo Grow, otro tercio afirma utilizar una variedad de modelos y el tercer tercio no saben qué modelos o procesos utilizan en sus actividades de coaching.

El modelo Grow fue utilizado como punto de partida para desarrollar en modelo Achieve.

El modelo de Coaching Achieve es intuitivo y ayuda tanto a vendedores como a clientes ser transparentes en el proceso de coaching. Esto incrementa la confianza y es un fundamento importante para el desarrollo y el establecimiento de un coaching de calidad.

Entonces, ¿qué es el modelo Achieve? Es una progresión lógica del Grow, y sigue el desarrollo de las relaciones de coaching de una manera sistemática.

Paso 1. Explorar la situación presente

El coach establece rapport y comienza el diálogo, utilizando preguntas abiertas. Entonces los clientes se vuelven conscientes de su

situación y por momento comienzan a reconocer los patrones de comportamiento que están detrás del éxito.

Habilidades Claves:

- Construir Rapport
- Escuchar
- Realizar buenas preguntas

Paso 2. Brainstorming creativo de alternativas a la situación presente

¿Cuántas veces has experimentado ese sentimiento de estar estancado en una situación, sin opciones aparentes para salir de ella? Todo esto muchas veces incrementa el stress. El secreto para el coach es realizar preguntas inesperadas que lleven al cliente a salir de la situación. El brainstorming debe ser lo mas libre posible, sin límites en toda sus sugerencias.

Habilidades Claves:

- Mantener el Rapport
- Crear una atmósfera abierta
- Hacer buenas preguntas
- Entregar Feedback

Paso 3. Definir Metas

Todos hemos definido metas de alguna u otra manera. Intenta ser inteligente. (SMART: specific/específico, measurable/medible, achievable/alcanzable, realistic/realista y time bound/ definido en el tiempo), en la definición de la meta. De todas formas para que una meta sea realmente útil, necesita tener significado para el individuo. Los mejores coaches dedican tiempo para trabajara el significado con sus clientes y desarrollar y definir la meta que ellos realmente quieren y desean alcanzar.

Habilidades Claves:

- Mantener Rapport
- Escuchar

- Hacer buenas preguntas
- Asistir a la definición de la Meta
- Dar Feedback

Paso 4. Buscar opciones

Los coaches novatos se apresuran a llegar a esta fase del proceso, y cuando llegan incluso dan consejos. Cuán fácil es decirle a otro lo que tiene que hacer. Pero, aconsejar no es coaching... Los grandes coaches se toman el tiempo, hacen preguntas abiertas y permiten que el cliente genere nuevas opciones para la acción y el comportamiento. Es sólo cuando la opción viene al cliente, cuando realmente éste puede generar los pasos suficientes para la acción y el cambio. Quizás una de las habilidades más importantes para los coaches es conocer cuándo deben mantener silencio y esperar.

Habilidades Claves:

- Mantener Rapport
- Escuchar
- Hacer buenas preguntas
- Dar Feedback
- Estimular y desafiar

Paso 5. Evaluar las opciones

En esta etapa el coach trabaja con el cliente para desarrollar criterios de evaluación de las diferentes opciones.

Por ejemplo, ¿qué inversión (dinero, tiempo, energía) y recursos son necesarios para poner una de estas opciones específicas en la práctica? Muchas veces ayuda el proveer un estímulo visual escribiendo cosas en un papel.

Habilidades Claves:

- Mantener Rapport
- Escuchar
- Hacer buenas preguntas
- Dar Feedback

Paso 6. Validar el diseño del Plan de Acción

Es como construir un puente. Los mejores coaches trabajan junto con sus clientes para unir la diferencia entre dónde están en el presente y dónde quieren llegar realmente.

Este paso requiere rigor por parte del coach en demandar al cliente lo necesario para traducir sus deseos en acción. Debe estar todo muy bien planificado, pero nada ocurrirá antes que el cliente tome el primer paso. Así como en todo viaje también es importante reconocer cuando han llegado a destino. Por lo tanto, es necesario tomarse el tiempo suficiente con el cliente para que éste reconozca cuando ha alcanzado la meta.

Habilidades Claves:

- Mantener Rapport
- Escuchar
- Hacer buenas preguntas
- Asistir a la definición del la Meta
- Dar Feedback

Paso 7. Animar

Finalmente los buenos coaches son también críticos profesionales. Los clientes continúan requiriendo motivación. Para mantenerlos en rumbo, los emails y llamadas telefónicas pueden proveer los requerimientos suficientes.

Habilidades Claves:

- Mantener Rapport
- Escuchar
- Hacer buenas pregunta
- Dar Feedback
- Estimular y desafiar

Ejemplos de Casos

Por supuesto, la utilidad de todo modelo, sólo puede ser comprobada en acción. Hemos utilizado este modelo en organizaciones europeas e inglesas, tanto en sectores privados como públicos.

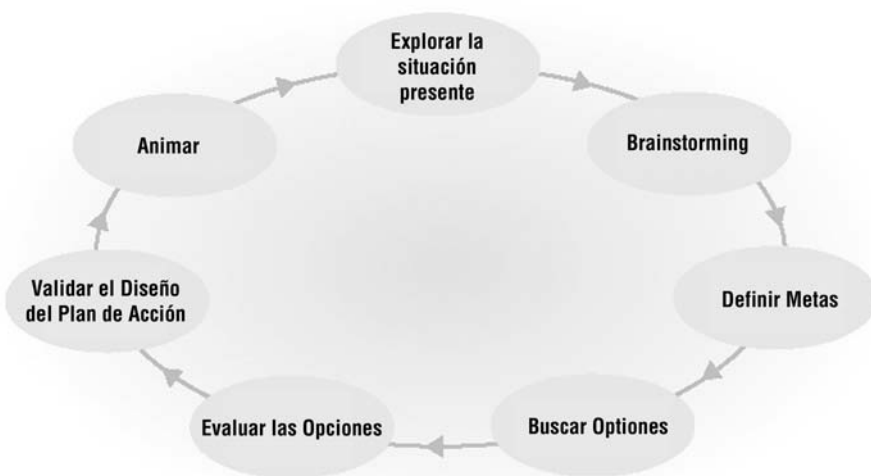


Fig. 1: The ACHIEVE Coaching Model™

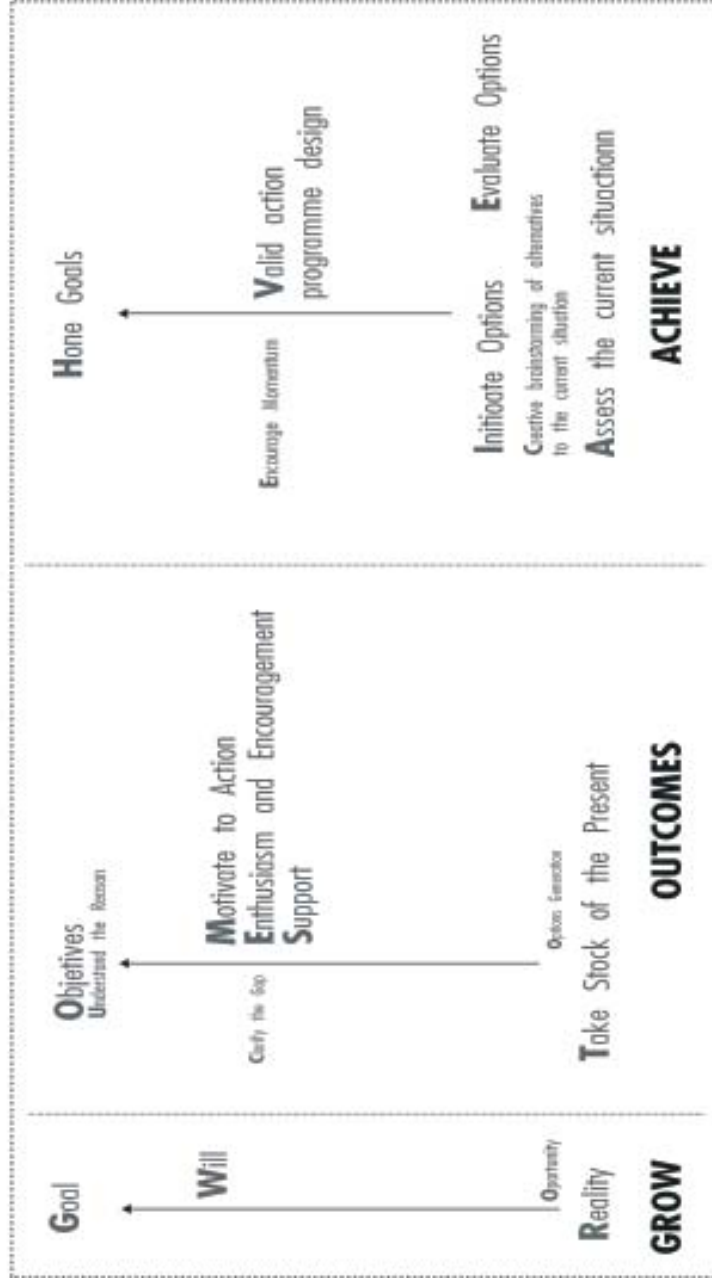
¿Un nuevo modelo de coaching?

Los tres modelos de *coaching* estudiados: *GROW*, *OUTCOMES* y *ACHIEVE* han sido desarrollados basados en la experiencia práctica de sesiones de *coaching* personal, ejecutivo y empresarial.

A continuación exponemos una comparativa de modelos de *coaching* con la intención de tener un panorama más claro respecto de la utilidad de cada uno de ellos.

Queda aún por estudiar, teniendo como base el conocimiento de estos modelos, la posibilidad de establecer un modelo de *coaching* nuevo que permita descifrar los aspectos más importantes en las relaciones de trabajo profesional.

MODELOS DE COACHING



CAPÍTULO SEXTO

El lado “oscuro” del coaching

En este capítulo analizo uno de los artículos más difundidos sobre los supuestos *peligros* de prácticas de coaching empresarial en los estados unidos, publicado por *Harvard Business Review* bajo el título de “*Los verdaderos peligros de los entrenadores empresariales personales*” por Steven Berglas¹³⁴, publicado originalmente en junio del 2002.

Según Steven Berglas los entrenadores personales pueden “*convertir una situación mala en otra peor*”. Tras sus análisis de casos, intenta demostrar que los *coaches* ignoran problemas psicológicos produciendo más *daño* que *beneficio*.

“cuando los problemas de un directivo provienen de dificultades psicológicas no diagnosticadas o ignoradas, la instrucción personalizada puede empeorar una situación ya mala de por sí”.¹³⁵

Sin embargo, invito al lector a analizar detenidamente los casos que Berglas presenta en dicho artículo desde la perspectiva del *coaching con fundamentos* que hemos estudiado en este libro, y que en este punto el lector es capaz de juzgar por sí mismo.

En primera lugar, Steven Berglas reconoce la bondad del *coaching* antes de contar “*una historia diferente*” motivo por el cual escribe este artículo.

“No hay duda de que estas personas ayudan a los directivos a mejorar su rendimiento en muchas áreas, pero yo quiero contar una historia diferente”.¹³⁶

¹³⁴ Steven Berglas, *Los verdaderos peligros de los entrenadores empresariales personales*, Harvard Business Review: Directivos de alto rendimiento, Ediciones Deusto (traducido por Carlos Ganzinelli), 2004, págs. 147 - 165

¹³⁵ Op. Cit. pág. 149

¹³⁶ Op. Cit. pág. 148

El primer caso de análisis es el de *Rob Bernstein*, que según el consejero delegado causaba problemas dentro de la empresa. El caso se resume de la siguiente manera:

- El consejero Delegado nombró a Tom Davis como instructor personal (léase *coach*) de Bernstein.
- El *coach* en lugar de explorar los problemas que Bernstein estaba trayendo a la empresa (en este caso, humillaciones públicas a otros) le enseñó técnicas para “*manejar a los inferiores*”, en el sentido más maquiavélico.

Berglas, explica que después de seis meses de trabajo, Bernstein sólo se había escudado del dolor y potenciado su sentimiento de grandiosidad¹³⁷. En su análisis termina diciendo que el problema fundamental de los *coaches* es que:

- *Se venden como proveedores de respuestas sencillas y resultados rápidos*
- *Se basan en soluciones conductistas*
- *Recurren a la fuerte influencia que tienen sobre sus clientes*
- *Instruyen en la mala dirección.*¹³⁸

Personalmente coincido con Berglas, en que es un caso donde se ha empeorado la situación, pero mi análisis se centrará en la misma práctica de coaching que se ha establecido y no en los resultados (que por otro lado son incuestionables). En otras palabras, le adelanto al lector, que ninguna de las prácticas presentadas por Berglas corresponden a prácticas de *coaching fundadas* tal como las hemos estudiado, sino más bien a otro tipo de prácticas que poco o nada tiene que ver con el *coaching*.

En primer lugar se ha utilizado el *coaching* como medida correctiva o disciplinarias. En segundo lugar el *coaching* fue “impuesto” por un superior. En tercer lugar el *coach* ha “instruido” a Bernstein en técnicas para *manejar a los inferiores*. Y por último el *coach* se ha centrado en el supuesto “problema” y no en el *cliente*.

¹³⁷ Opt. Cit. pág. 150

¹³⁸ Opt. Cit. pág. 151

Teniendo en cuenta estos datos que nos presenta Berglas, podemos deducir que la práctica que se ha realizado no puede considerarse *coaching*. Mi análisis es el siguiente:

El *coaching*:

1. Nunca debe usarse como medida correctiva o disciplinaria (salvo que el mismo implicado lo solicite y plantee un *objetivo* de trabajo, más que un “problema”).
2. No puede ser impuesto (salvo que la persona acepte y desee recibir *coaching*, en cuyo caso dejaría de ser impuesto)
3. No es “instrucción”. El cliente debe encontrar sus propias respuestas. Jamás un *coach* aportará sus propias soluciones o caminos hacia el objetivo planteado.
4. No se centra en los *objetivos* sino en el *cliente*. Esta es quizá la mayor diferencia entre el *coaching* y la *dirección por objetivos*.

Pasemos al segundo caso que Berglas presente en su artículo. Este es el caso de Jim Mirabella, un directivo destinado a liderar una empresa fabricante de juegos electrónicos. El “problema” planteado, en las propias palabras de Berglas es el siguiente:

*“(...) sus colegas se quejaban de que se guardaba la información sobre estrategia de la empresa (...) La teoría que circulaba por la empresa era que el objetivo de Mirabella era debilitar la capacidad de los directivos júnior de aportar contribuciones fundadas durante las sesiones de planificación estratégica entre divisiones.”*¹³⁹

El caso lo resumo de la siguiente manera, según palabras textuales de Berglas:

- “Se le asignó un *coach*”
- La especialidad del *coach* era la psicología deportiva
- El *coach* también estaba formado con un MBA
- El *coach* era conocido como “el hombre que podía pulir las habilidades directivas de incluso el más patoso de sus clientes.
- El *coach* se reunía con Mirabella dos veces al día.

¹³⁹ Opt. Cit. pág. 153

- El *coach* analizaba el comportamiento de Mirabella y le hacía practicar estilos para dominar las situaciones interpersonales que no se le daban bien.
- El *coach* exhortaba a su cliente con frases como: “*los que se dan por vencidos nunca ganan y los ganadores nunca se dan por vencidos*”.
- El estilo de liderazgo que había adaptado Mirabella no era el suyo sino el de su *coach*.

Otro vez, el caso presentado por Berglas poco y nada tienen que ver con las prácticas de *coaching fundamentado* que hemos estudiado. El lector podrá comprobar conmigo lo siguiente:

- El *coaching* fue asignado, igual que en el caso anterior, como medida correctiva.
- La experiencia en psicología deportiva o estudios en MBA u otras disciplinas no son muestra de estar formado y tener experiencia en *coaching*.
- El *coach* no debe “*pulir*”, ni tiene la capacidad de conseguir cosas en sus clientes. Es el *cliente* el que consigue sus objetivos por sí mismo.
- En *coaching* no es necesario reunirse dos veces al día. El cliente debe tener su espacio de trabajo y desarrollo autónomo, por ello las sesiones son de al menos entre 3 ó 4 al mes (salvo excepciones).
- El *coach* no debe analizar el comportamiento de sus clientes, y mucho menos sugerir prácticas según sus interpretaciones o visiones personales.
- El *coach* no debe imponer su punto de vista.
- El *coach* jamás intentará que sus clientes se parezcan a él, sino que potenciará la propia personalidad del cliente, sin interferir en su desarrollo.

Steven Berglas no está analizando los peligros del *coaching* sino más bien los peligros de apartarse del *coaching*.

El siguiente caso presentado por Berglas es el de Jennifer Mansfield, vicepresidenta de formación y desarrollo en una gran empresa fabricante de *software* informático.

Berglas nos dice lo siguiente:

“El jefe de Mansfield supuso que tenía un problema de capacidad de aserción, por lo que contrató a un entrenador de una empresa consultora especializada en tratamientos de conducta para que le ayudara”.¹⁴⁰

Otra vez un *superior* asigna un *coach* a uno de sus colaboradores para medidas correctivas. Lo curioso de este caso es que el jefe de Mansfield “*supuso*”, es decir, tenía una visión subjetiva del problema que ella tenía y con esa suposición se toma la libertad de contratarle un *coach*. Pero esto no termina aquí, a su vez, el *coach*, también “*supone*” que Mansfield necesita aprender a “*fixar límites, a criticar constructivamente y a evitar la trampa de hacer el trabajo de otros*”. Berglas lo expresa de la siguiente manera:

“El entrenador supuso que Mansfield necesitaba aprender a fijar límites, a criticar constructivamente a sus súbditos y a evitar la trampa de hacer el trabajo de otros en su lugar”.¹⁴¹

Evidentemente, entre las suposiciones del jefe de Mansfield y las del entrenador personal (*coach*) no se podía esperar ningún resultado favorable. Los resultados obtenidos fueron que Mansfield comenzó a perder peso, estaba de mal humor y mostraba señales de agotamiento.

Berglas atribuye este tipo de problemas a los *coaches* que son indiferentes ante las perturbaciones psicológicas subyacentes debido a concentrarse en los problemas y no en las personas. Coincido con Berglas, en que existen *coaches* “*descuidados*”, pero el problema radical del caso planteado, no está en el *descuido por parte del coach* sino más grave aún, en realizar prácticas que están fuera del *coaching*.

El *coaching* existe, como hemos venido estudiando, gracias a un respeto incondicional por el ser humano y la individualidad de las personas. Este tipo de *coaching* jamás puede realizarse a base de “*suposiciones*”, ni del jefe, ni del *coach*. Las únicas *suposiciones* válidas en las sesiones de *coaching* son las del cliente. En este caso, en ningún momento aparece como *protagonista* la persona directamente implica-

¹⁴⁰ Opt. Cit. pág. 156

¹⁴¹ Opt. Cit. pág. 156

da en cuestión. El centro de la historia son “*el jefe*” y “*el coach*”, ¿qué opina Mansfield de todo esto? Una práctica de tales magnitudes no merece ser llamado *coaching*.

El siguiente caso de *coaching* presentado por Berglas, es el de Rich Garvin, consejero delegado de un fabricante de calzado deportivo que buscó los servicios de un entrenador empresarial para su propia cuenta. Ken Nelson (el entrenador contratado), tras la primera etapa “*exitosa*” de *coaching*, comienza a hacer sugerencias sobre cambios de personal y otras cuestiones. La crítica que Berglas realiza respecto de este caso es inadmisibles en la *buena práctica del coaching*, debido a que tal como hemos estudiado, un *coach* no es un *consejero*, ni *consultor* que transmite sus conocimientos sobre *qué* hacer y *ni cómo* hacerlo. Coincido con Berglas en que en este caso Ken Nelson abusó de su influencia haciendo más mal que bien, pero al producirse este abuso, ya no podemos hablar de *coaching*.

En síntesis se puede advertir al lector

Berglas, concluye sugiriendo que antes de un proceso de *coaching*, los directivos afectados en el mismo deben pasar por una evaluación psicológica. Nos lo dice de la siguiente manera:

“El mejor modo que tienen las empresas de ayudar a sus directivos es contar con la experiencia de psicoterapeutas y también de entrenadores empresariales con capacitación. Como mínimo, todos los directivos incluidos en la lista de candidatos a recibir ayuda personalizada deberían pasar por una evaluación psicológica (...) Del mismo modo, las empresas deberían contratar profesionales de la salud mental para que valoren los resultados de los entrenamientos personales”.¹⁴²

Si bien la sugerencia de Berglas es útil para comenzar una relación de *coaching* con bases más sólidas respecto de los posibles inconvenientes psicológicos con los que se puede encontrar un *coach* en su trabajo, me atrevo a afirmar que la única solución a estos problemas,

¹⁴² Opt. Cit. pág. 163

trascendiendo las evaluaciones psicológicas, es conocer la *historia, filosofía y esencia del coaching*. Ella es la única guía de la buena práctica en coaching.

Conocer y practicar el *arte* y la *ciencia* del coaching tal como la hemos estudiado a lo largo de este libro, procurando en todo momento respetar la individualidad y libertad humana indiscriminadamente, es la solución a cualquier tipo de mala *praxis* en el *coaching*.

Deseo que el lector sepa diferenciar, qué es *coaching* y qué esta fuera de merecer tal calificación, por el bien del *coaching* y de la humanidad.

Notas sobre el autor

Leonardo E. Ravier ha contribuido en gran medida al desarrollo del coaching en España. Es co-fundador y presidente de *Coaching Corporation Desarrollo Humano S.L.* (www.coachingcorporation.com), primera compañía especializada en servicios y formación en coaching y Co-Fundador del *Portal del Coaching* (www.portaldelcoaching.com), primer portal temático de coaching hispano.

Trabaja como coach externo con empresas, ejecutivos, emprendedores, profesionales de diversos sectores y personas públicas. Imparte conferencias y talleres de coaching a nivel internacional.

Tiene 7 años de experiencia en formación universitaria y de postgrado en Argentina y España. El estilo de coaching de Leonardo E. Ravier está marcado por presentar la complejidad empresarial y profesional con un estilo sencillo y directo que potencia el desarrollo del desempeño de sus clientes. A la vez ha elaborado un sistema de coaching propio que permite que sus clientes obtengan resultados que perduran en el tiempo trabajando desde los valores personales y corporativos hasta las metas de proceso más cercanas y accesibles de sus clientes. También ha desarrollado el método **CAR** ®¹⁴³ de coaching, que corresponde a la regla mnemotécnica de: *Conciencia, Autocreencia y Responsabilidad*, que sintetiza lo que él denomina el *arteciencia* del coaching.

Su experiencia profesional anterior al coaching esta vinculada con la docencia e investigación en áreas tan variadas como la comunicación empresarial, publicidad y marketing, así como la producción y dirección en cine y televisión, sin olvidarnos de mencionar que su filosofía esta vinculada a sus estudios e investigaciones en teología. Estas líneas de estudio e investigación han hecho que Leonardo E. Ravier combine la *creatividad*, los *sistemas* y el *potencial humano* en su profesión como coach, obteniendo resultados extraordinarios en sus clientes.

Sus méritos académicos incluyen un PhD en Desarrollo Humano, Master en Gestión y Dirección: Marketing, Publicidad y Comunica-

¹⁴³ CAR en inglés se traduce como *coche*, a su vez esta palabra deriva de *Kocsi* que es el origen más remoto de la palabra *coach* (haciendo referencia al transporte que lleva a las personas de un lugar a otro).

ción, y una Licenciatura en Imagen y Sonido. Se formó como Coach Profesional, siendo parte de la primera promoción de Coaches Profesionales con acreditación formativa del ICF (International Coach Federation) en España.

Su alta involucración en el desarrollo del coaching en España le ha llevado a pertenecer a varias asociaciones y organismos de promoción de la profesión. Entre ellas podemos destacarle como: Socio-fundador de la Asociación Española de Coaching, y miembro del Consejo Nacional Español del Consejo Europeo de Coaching y Mentoring.

Notas sobre Coaching Corporation®

Coaching Corporation Desarrollo Humano es una empresa especializada en servicios de Coaching personal, ejecutivo y empresarial con especializaciones varias. Es la primera empresa que ofrece este tipo de servicios en España, con coaches profesionales formados en las mejores escuelas especializadas en Coaching, y con experiencia en cada una de las áreas del Desarrollo Humano.

Los componentes de Coaching Corporation creen que el Coaching puede transformar la *cultura empresarial* de una compañía y que el mismo tiene aplicación en todas las áreas de Gestión y Dirección Empresarial. Por esta razón, Coaching Corporation ha desarrollado el primer Master integral especializado en “*Coaching personal, ejecutivo y empresarial*” donde los participantes aprenden a trabajar en todas las áreas del desarrollo humano tanto en el ámbito personal como el empresarial aplicando la esencia del arte y la ciencia del coaching.

La misión de Coaching Corporation es “*Contribuir y dejar huella en el desarrollo del Ser Humano*”, intrínsecamente ligado a los 3 principios fundamentales de *conciencia, auto-creencia y responsabilidad*.

Coaching Corporation ofrece soluciones reales a sus variados clientes, mediante la innovación conceptual del Coaching y su aplicación. A su vez es un modelo de empresa donde se practica el Coaching como *fundamento* de Gestión y Dirección Empresarial creando un entorno de cooperación y de participación interna entre sus miembros.

La innovación y creatividad es parte fundamental de la organización. En función de ella, generamos entornos de investigación para el desarrollo de nuevos conceptos y prácticas que mejoren el desempeño personal, profesional y empresarial de nuestros clientes contribuyendo de esta manera con el progreso y desarrollo de la sociedad en general y del ser humano en particular.



Esquema de filosofía empresarial de Coaching Corporation

Oficinas centrales de Coaching Corporation

MADRID

C/ Francisco Giralte 2
(entre 118 - 120 de Ppe. de Vergara)
28002 - Madrid

ESPAÑA

Tel.: (+34) 91 411 28 11

Tel.: (+34) 91 579 3438

Fax: (+34) 91 561 56 26

BARCELONA

Avda. Diagonal, 468 6ª A
08006 - Barcelona

ESPAÑA

Tel.: (+34) 902 36 35 05

Fax: (+34) 93 415 98 97

Sitio Web

www.coachingcorporation.com

E-mail

info@coachingcorporation.com

BIBLIOGRAFÍA Y LECTURA RECOMENDADA

- Adrienne Carol *Encuentre su meta en la vida*, Plaza Janés, 1999
- Alonso Juan José *La clave del autoconocimiento*, Edicomunicación S.A., 2004
- Atilio Alejandro y Van den Heuvel John *Coaching con pasión*, Dunken, 2004
- Cleary Thomas *La esencia del Zen*, Clásicos Kairós, Tercera Edición, 2001
- Dilts Robert *Coaching: Herramienta para el cambio*, Urano, 2004
- Echeverría Rafael *Ontología del lenguaje*, Granica, Sexta Edición, 2001
- Feldman Daniel *Coaching*, Diez de Santos, 2003
- Fleming Ian y Taylor J. D. *Coaching*, Griker Orgemer, 2002
- François Caby, *El Coaching*, Editorial de Vecchi, 2004
- Frankl E. Viktor *Psicoterapia y Humanismo*, Fondo de Cultura Económica, 1992
- Gang S. Philip, Meyerhoff Nina Lynn, Maver J. Dorothy *La educación de la conciencia*, Errepar, 1992
- Gautier, Benedicte y Vervisch, Marie Odile *Coaching directivo: Para el desarrollo profesional de personas y equipos*, Oberon, Grupo Anaya, 2001
- Goldsmith Marshall, Lyons Laurence y Freas Alyssa *Coaching: La última palabra en desarrollo de liderazgo*, Prentice Hall, 2001
- Harvard Business Review: Directivos de alto rendimiento, Ediciones Deusto, 2004
- Herreros de las Cuevas, Carlos *El coaching: cura, libera y subvierte*, Ediciones Granica, 2004

- Hill Napoleón *Hágase rico en un año*, 1999
- Jampolsky L. Lee *El arte de la confianza*, Los libros del comienzo, 2004
- Jiménez Casals, Córdoba Joaquín y Díaz Angel *Coaching: Mitos y realidades*, Pearson Educación, S.A., 2004
- Kofman Fredy *Metamanagement*, Granica, 2003
- Leibling Mike, Prior Robín *Coaching paso a paso: Métodos que funcionan*, Gestión 2000, 2004
- Mandino Og *La universidad del éxito*, Grijalbo, 2002
- Marquier Annie *El poder de elegir*, Sexta Edición, Luciérnaga, 2003
- Marshall J. Cook *Coaching efectivo: Cómo aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral*, Mc Graw Hill Interamericana, 2000
- Martín Evaristo *Otro mundo es posible*, Granica, 2003
- Mc Graw Phillip *Estrategias para el éxito*, Plaza Janes, 2000
- Neenan Michael y Dryden Windy *Coaching para vivir*, Paidós, 2004
- Osho *Conciencia: La clave para vivir en equilibrio*, Grijalbo, 2004
- Pinotti, Jorge Pedro *Coaching ontológico (3 tomos)*, Dunken, 2003
- Planes Juan *Alto rendimiento personal*, Deusto, 2004
- Platón *Menón*, Clasicos de Grecia y Roma, Alianza Editorial, 2004
- Posner Keith & Applegarth Mike *La gestión de proyectos*, Griker Orgemer, 2001
- Roman Sanaya, *Poder personal a través de la conciencia*, Indigo, 1998
- Ruiz Sánchez Barranco Antonio *Historia de la psicología*, Pirámide, 2002
- Senge Peter *La quinta disciplina en la práctica*, Granica, 2004
- Smart, J. K. *Coaching y feedback eficaces*, Gestión 2000
- Taylor Ros *La confianza en uno mismo*, EDAF, 2001
- Volallonga Mariano, Hernández Alcaide y Casado Gonzalez Jose Manuel *Coaching directivo: Desarrollando el liderazgo, fundamentos y práctica del coaching*, Editorial Ariel S.A, 2003

- Whitmore John, *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*, Ediciones Paidós Iberica, 2003
- Wilber Ken, *La conciencia sin fronteras*, Kairós, 12ª Edición, 2004
- Wolk Leonardo *Coaching: El arte de soplar brasas*, Tusquets, 2004
- Zeus Perry y Skiffington Suzanne *Coaching práctico en el trabajo*, McGraw-Hill Interamericana, 2002
- Zeus Perry, Skiffington Suzanne *Guía completa de coaching en el trabajo*, Mc Graw-Hill Profesional, 2000

Webibliografía

Asociaciones Internacionales

www.emccouncil.org

www.coachfederation.com

www.certifiedcoach.org

Asociaciones Españolas

www.asescoaching.org

www.emccouncil.org

www.aecop.net

www.icf-es.com

Portal temático de coaching hispano

www.portaldelcoaching.com

Otras fuentes de Coaching

www.coachville-spain.com

www.theinnergame.com

www.thomasleonard.com

www.performanceconsultants.co.uk

www.newfieldconsulting.com

www.business-coaching.com

www.cocrear.com

www.thecoachingpartnership.co.uk
www.coachingandcommunication.com

Otras fuentes complementarias

www.vialibre-ffe.com
www.webdianoia.com
www.monografias.com
www.esespasa.com
www.mercaba.org
www.luenticus.org
www.ecovisiones.cl

ÍNDICE

Agradecimientos	9
Prólogo: La integración del coaching	11
Introducción: Coaching, creador y criatura	13
Buscando una definición	17
Ciencia del coaching	21
Capítulo Uno: Genealogía del coaching	23
Capítulo Dos: El coaching y las distintas líneas profesionales en España	105
Capítulo Tres: Ética del coaching	145
Arte del coaching	151
Capítulo Cuatro: Esencia del coaching	153
Capítulo Quinto: Modelos de coaching	207
Capítulo Sexto: El lado “oscuro” del coaching	227
En síntesis se puede advertir al lector	232
Notas sobre el autor	234
Notas sobre Coaching Corporation®	236
Bibliografía y lectura recomendada	239

Se terminó de imprimir en Impresiones Dunken
Ayacucho 357 (C1025AAG) Buenos Aires
Telefax: 4954-7700 / 4954-7300
E-mail: info@dunken.com.ar
www.dunken.com.ar
Abril de 2005

