

Envío: 27-02-2012

Aceptación: 26-03-2012

Publicación: 01-06-2012

¿QUÉ ES EL COACHING? SUS ORÍGENES, DEFINICIÓN, DISTINTAS METODOLOGÍAS Y PRINCIPIOS BÁSICOS DE ACTUACIÓN DE UN COACH

WHAT IS COACHING? ITS ORIGINS, DEFINITION, DIFFERENT METHODOLOGIES AND BASIC PRINCIPLES OF ACTION OF A COACH

Montse Sans Zapata¹

1. Licenciada en Psicología por la Universidad Autónoma de Bellaterra. Coach ejecutiva y de Equipos. Coordinadora Académica de la Escuela Europea de Coaching en La Comunidad Valenciana. Coordinadora Antena Valencia de la Internacional Coach Federation. Profesor Máster Profesional en RRHH de la UJI de Castellón.

RESUMEN

Desde hace unos años la palabra Coaching ha irrumpido con fuerza en nuestro vocabulario. Esta disciplina, que nace de la confluencia de otras muchas, ha nacido sin origen y sin propósito evidente, siendo el fruto de la interacción del ser humano con el universo en busca de nuevas respuestas a interrogantes antiguos. Las distintas definiciones y las distintas escuelas o metodologías confluyen en algo muy importante: todo lo que queremos ser está potencialmente en nosotros, solo tenemos que aprender una nueva forma de que aflore al exterior. La Consciencia y responsabilidad sobre el ser que somos nos da la clave y la fuerza para definir nuestro propósito de vida y actuar en pro del mismo.

PALABRAS CLAVE

Aprendizaje, Desarrollo, Resultados, Creencias.

ABSTRACT

In recent years the word Coaching has burst into our vocabulary. This discipline, born of the confluence of many others, was born without origin and without apparent purpose, being the result of the interaction of humans with the universe in search of new answers to old questions. The different definitions and different methodologies together in schools or something very important: all that we want to be potentially at us, we just have to learn a new way to surface outside. Consciousness and responsibility for the being that gives us the key and the power to define our purpose in life and act in the same.

KEY WORDS

Learning, Development, Results, Beliefs.

INTRODUCCIÓN: ¿QUÉ ES COACHING?

Desde hace poco más de un lustro la palabra coaching se ha hecho un hueco en el vocabulario habitual de las personas y la han utilizado también de forma generalizada en las organizaciones.

Mucho se ha escrito en estos últimos años sobre esta revolucionaria disciplina. Tras la eclosión del concepto y su universalización como término, incluso coloquial, vivimos en este momento una etapa de consolidación del mismo, de definición de los estándares de calidad requeridos en cuanto a las habilidades/ competencias de sus profesionales, de definición del código deontológico, de las herramientas utilizables, etc. En todo ello podemos observar múltiples interpretaciones de lo que es y de lo que no es coaching.

El Coaching nace ya hace 30 años. Surge en USA con el objetivo de **aumentar el rendimiento individual (posteriormente grupal) de los atletas**. La primera edición de "El juego interior del tenis" de Timothy Gallwey sienta algunas de las bases de los paradigmas en los que se sustenta hoy el Coaching: "... con la palabra aprendizaje, no me estoy refiriendo a una acumulación de información, sino al descubrimiento de algo que cambie tu comportamiento" ^[9].

Así pues, desde hace más de 25 años hay un propósito (muy variado) de extender este tipo de intervención referida inicialmente al mundo del deporte a otros ámbitos. Este propósito ha dado lugar a los **diversos caminos de desarrollo del coaching**, más allá del mundo deportivo.

En general dicho propósito ha pretendido, en primer lugar, incidir en formas de mejora del desempeño, para que las personas sean más eficaces, es decir, sean capaces de **lograr sus objetivos de la mejor forma para cada uno** y de este modo conseguir resultados mejores. En segundo lugar, crear una metodología para la resolución de los problemas.

Cuando investigamos y leemos para entender la historia del coaching, nos damos cuenta de que son muchos los **pensadores, filósofos, formadores, neurólogos, psicólogos** e investigadores que han contribuido al nacimiento y desarrollo de esta nueva profesión en la que confluyen numerosas teorías y prácticas con un objetivo común: **favorecer el desarrollo del ser humano**, desde un enfoque totalmente novedoso y sin antecedentes. La acumulación de conocimientos referidos al ser humano ha dado lugar a una nueva metodología con un enfoque distinto, por lo que el coaching ha irrumpido en nuestro día a día con fuerza y dispuesto a quedarse.

Y aunque tal y como dijo John H. Zenger: "la práctica del coaching siempre tendrá muchas características comunes al arte: **nunca dos personas lo practicarán de la misma forma**" ^[3]. Realmente es así como personalmente lo vivo cada día en mi desempeño profesional: trabajo con una metodología rigurosa pero, a la vez, vivo cada sesión de coaching de forma especial, única, irrepetible.

ORÍGENES Y APORTACIONES

En la **Filosofía** desde **Sócrates y su Mayéutica**, el arte de hacer preguntas que el filósofo utilizaba con sus discípulos y que en griego significa “partera”, dando simbolismo al hecho de **“sacar a la luz” aquello que está dentro de ti**, aunque tú no lo sepas...al existencialismo de **Nietzsche la atención a la existencia individual**, es así como los seres humanos tenemos la capacidad de darnos cuenta o tomar conciencia de nosotros mismos para re-plantearnos nuestro propio proyecto de vida, pasando como no por la Ontología del Lenguaje de Rafael Echeverría ^[6].

La **Psicología**, desde **Freud al Humanismo** de **Carl Rogers**: El coaching habla el mismo lenguaje de la Psicología Humanista con conceptos como: conciencia, libertad, voluntad, autorrealización, y liberación del potencial, **la Gestalt**, la **escuela de Palo Alto de Paul Watzlawich** y una lista de Psicólogos estudiosos de la teoría evolutiva o del aprendizaje infantil... y contando con incorporaciones recientes de la Psicología positiva de Mihaly Csikszentmihalyi.

El **Managemem** con autores como Peter Drucker, Peter Senge, Stephen Covey o **Daniel Goleman**.

La **Neurociencia** desde **Eduardo Punset al profesor Antonio Damasio**: ...”El cerebro y el resto del cuerpo constituyen un mecanismo indisoluble integrado por circuitos regulares bioquímicos y neurales que se relacionan con el ambiente como un conjunto y la actividad neural surge de esta interacción.” o Mark F. Bear. **La física/ mecánica cuántica** según la cual “el universo cuántico es un set de probabilidades susceptible a los pensamientos del observador, nuestros cuerpos pueden ser cambiados a medida que cambiamos nuestra forma de pensar, es decir lo que nos pasa dentro crea lo que nos pasa fuera. Esta teoría se ve ilustrada en la película–documental ¿y tu que sabes? Así como en los muchos trabajos de Joe Dispenza ^[4].

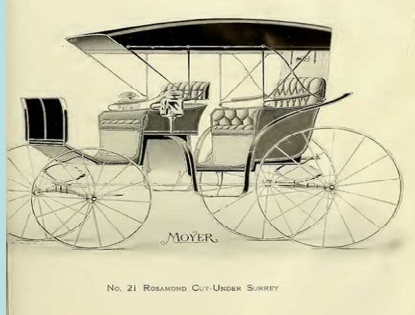
La **Epigenética: Corriente** de la biología que estudia la influencia del medio ambiente y las condiciones exteriores sobre los genes, el ADN del ser humano. el libro que lo ilustra: Lipton “Biología de las Creencias” ^[1].

LA PALABRA COACHING

La palabra **coaching viene del húngaro “kocsi”, una carreta especial con un sistema de suspensión más cómodo que toma el nombre de la ciudad húngara de Kocs**. Este término pasó al alemán como “kutsche”, al italiano como “cocchio”, al inglés como “coach” y al español como “coche”. El Coaching transporta a las personas de un lugar a otro, es decir de donde están a donde quieren estar.

Coaching

El origen de la palabra Coach



El Coaching transporta a las personas de un lugar a otro, es decir, del lugar donde están al lugar donde quieren estar

Figura 1. El origen de la palabra Coach. Fuente: No. 21 Rosamond Cut-Under Surrey.

DEFINICIÓN

Los orígenes del coaching no son precisos, definidos, asignables a un autor o a una corriente de pensamiento, sino que, como he explicado en las líneas anteriores, confluyen numerosas ciencias, disciplinas y pensadores. No hay un único origen, ni siquiera un “padre” del coaching. No hay una única definición, aunque podemos relacionar las siguientes como las más relevantes y aceptadas universalmente:

SEGÚN LA INTERNACIONAL COACH FEDERATION (ICF)

- “El coaching profesional consiste en una **relación profesional continuada y limitada en el tiempo por los criterios acordados entre coach y coachee.**”
- “En cada sesión **el coachee elige el tema de conversación mientras el coach escucha y contribuye con conservaciones y preguntas**”.
- “El **Coaching acelera el avance hacia los objetivos fijados por el coachee**, al proporcionarle un enfoque diferente y una mayor consciencia de sus posibilidades de elección.”
- “El Coaching toma como **punta de partida la situación actual y se centra en lo que el coachee está dispuesto a hacer para llegar a donde le gustaría estar en el futuro**, siendo consciente de que todo **resultado depende de las intenciones, elecciones y acciones conseguida por el coachee y respaldadas por la valía profesional del coach** y por la aplicación del método del coaching.”

AECOP (ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE COACHING Y CONSULTORÍA DE PROCESOS)

- El coaching ejecutivo es una relación de colaboración entre ejecutivos de niveles medio y alto, su organización y un coach ejecutivo con dos objetivos: 1) Facilitar el aprendizaje del ejecutivo y de la organización y 2) el logro de resultados identificados previamente.

ASESCO (ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE COACHING)

- El coaching profesional es un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial mediante un gran conjunto de herramientas que ayudan a **cubrir el vacío existente entre donde una persona está ahora y donde se desea estar**. En la relación de Coaching el coach ayuda al desarrollo personal elevando la consciencia, generando responsabilidad u construyendo autoconfianza.

ESCUELA EUROPEA DE COACHING

- Coaching es el **arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas** a través del aprendizaje en la exploración y el descubrimiento de **nuevas creencias que obtienen como resultados el logro de los objetivos**

RAFAEL ECHEVERRÍA

- Los coaches son facilitadores del aprendizaje: la tarea fundamental de un coach es precisamente la de facilitar la **identificación y disolución** de aquellos **obstáculos que limitan la acción y el aprendizaje**.

TIMOTHY GALWAY

- El coaching es el arte de crear un ambiente a través de la conversación y de una manera de ser, que facilita el proceso por el cual una persona se moviliza de manera exitosa con el fin de alcanzar sus metas soñadas

JIM SELMAN

- Es la relación profesional continuada que ayuda a las personas a obtener resultados extraordinarios en la vida profesional, empresas o negocios.

SIR JOHN WITHMORE

- El coaching consiste en **liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle.**

Como vemos existen numerosas definiciones y en todas ellas podemos encontrar palabras clave, como: facilitar, acompañar, aprendizaje, limitaciones, creencias, potencial, resultados, etc.

ALGUNAS DE LAS ESCUELAS, METODOLOGÍAS Y ENFOQUES

Actualmente coexisten varias escuelas que lejos de contradecirse tienen muchos puntos de encuentro:

- **Coaching Ontológico:** Como elemento diferenciador resalta un tipo de práctica basada en un discurso en el que el foco de este discurso nos remite al sentido de la fenomenología de Martin Heidegger: “la pregunta del ser que se pregunta por el ser”, en la medida en que la pregunta nos remite a una determinada respuesta sobre el ser que somos le llamamos ontológico. Se trata por tanto de una metodología basada ampliamente en el dialogo la lingüística y la forma en como nos expresamos.
- El modelo desarrollado por **Thomas Leonard** , modelo Coach Ville basado en el modelo autodenominado 5 x 15 , son 5 elementos interrelacionados compuestos cada uno de ellos por 15 ítems, es un modelo práctico y ejecutivo que lleva al cliente a la acción.
- El modelo **DBM** (Development Behaviour Modeling) que tiene su origen en la Programación neurolingüística, se presentan técnicas de modificación de conducta aplicadas al logro de objetivos.
- **El modelo GROW**, dado a conocer principalmente gracias a John Witmore (Goal, Reality, Options, What, When, Who, Will,...) es un modelo muy utilizado en las organizaciones e implantado como herramienta de liderazgo.
- **La Psicología positiva:** Es “El estudio científico de las experiencias positivas, de los rasgos individuales positivos de las instituciones que facilitan el desarrollo y de los programas que ayudan a mejorar la calidad de vida de los individuos y previenen o reducen la incidencia de la psicopatología” (Seligman y CSKSZENTMIHALYI ^[5]). Sin tratarse de una corriente nueva si que aporta un punto de vista distinto. Antaño el objeto de estudio y tratamiento de las enfermedades mentales ocupó un lugar muy importante en cuanto a los objetivos de la psicología. El objetivo de la psicología positiva es la otra cara de la moneda, **la forma en que la gente siente la alegría, muestra altruismo y crea familias sanas, instituciones sanas,...**” (Shelly I. Gable & Jonathan Haidt).
- **Coaching Wingwave** (Cora Besser-Siegmung y Harry Siegmund ^[2]) Se trata de un nuevo concepto de coaching breve que destaca por la **rapidez con la que se consiguen cambios muy efectivos**, consiguiendo un clima emocional positivo en la vivencia de la persona, basado en técnicas de PNL, feedback muscular y y procesamiento cerebral.

TIPOS DE COACHING:

Desde otros puntos de vista podríamos distinguir tipos de coaching en función de el número de clientes al que se dirige un proceso: si se trata de **un único cliente**, el coaching individual, si se trata de **varias personas** que tiene en común uno o varios objetivos es coaching de equipos, coaching grupal cuando **sin tener objetivos comunes si que se comparten intereses**.

Igualmente podemos observar que en la actualidad existen especializaciones basadas en el **conocimiento profundo y singular del entorno del cliente**: coaching ejecutivo, coaching político, **coaching educativo**, coaching deportivo, Coaching de vida (life Coaching), etc.

¿CÓMO TRABAJA UN COACH?

Según Eva López Acevedo. **“Un coach promueve la reflexión en su cliente (coachee) para que sea él quien encuentre nuevas alternativas y posibilidades para mejorar sus acciones y en consecuencia sus resultados”**...“El coach trabaja con lo que su cliente no ve...el coach muestra por medio de preguntas, reformulaciones,...actuando como espejo muestra al cliente su forma de actuar o pensar, lo muestra para que el cliente decida que hacer con ello”.

Así pues **el coach promueve nuevas formas de pensar, de observar la realidad con otros enfoques**. **Es esta nueva mirada** la que automáticamente amplía el abanico de acciones a realizar, **cambia los paradigmas o creencias limitantes, incrementa la creatividad y permite crecer** personal y profesionalmente.

En una fase inicial el coach debe de **generar el contexto** para que la sesión se desarrolle adecuadamente, la claridad en cuanto a lo que el cliente puede esperar o no de la sesión, la adhesión al **código deontológico** y el establecimiento de la total **confidencialidad**, para crear un entorno de confianza y reflexión.

El coach escucha empáticamente, se pone el los zapatos del coachee, ve el mundo con sus gafas para desde ahí poder aportar una visión distinta, **no se queda confluyendo en el mundo emocional del coachee sino que sale de él, para poder ser en este sentido una posibilidad para su cliente, mostrándole aquello que su cliente no ve, para que sea el cliente quien decida que hacer con ello**.

El coach tendrá que **dejar de lado su experiencia y sus juicios para centrarse en lo que sucede aquí y ahora**. Se trata de **“estar presente”**. Así pues como no podría ser de otra forma el coach no juzga a su cliente sino que le observa como el ser completo y legítimo que es.

Desde el respeto y la **“ignorancia”** pregunta para comprender a su coachee. Indaga en el mundo del coachee.

Mediante una conversación en la que el coach, **parafrasea y resume, el coach muestra a su cliente cual es la forma en que piensa y cuales son los juicios que le limitan para pasar a la acción** nuevamente el cliente toma consciencia y decide.

Somos seres eminentemente lingüísticos, que a medida que crecemos acumulamos experiencias, generamos creencias y paradigmas con los que convivimos, pensando en muchas ocasiones que son “la realidad”.

No vemos las cosas como son, vemos las cosas como somos.

El coach trabaja únicamente con las creencias que limitan el hacer de su cliente, las creencias que no impiden una forma de pensar diferente encaminada a realizar nuevas acciones en pro de nuevos y mejores resultados no se cuestionan, probablemente aquí radique una de las grandes diferencias entre el Coaching y la Dirección por objetivos dentro del mundo empresarial, el coaching se centra en el cliente, no en los objetivos. En otras palabras, es a través del cliente como trabajamos los objetivos. Nunca un objetivo estará por encima de la persona.

En coaching ontológico basado en el lenguaje partimos de la base de que no podemos nombrar aquello que desconocemos es decir solo podemos distinguir aquello que somos capaces de nombrar. El coach aporta distinciones: “...utilizamos las distinciones como herramienta de intervención. Trabajamos con palabras cotidianas que el cliente...utiliza habitualmente con una determinada interpretación y las rescatamos para darles una visión nueva, un nuevo matiz, que favorecen la reflexión, el cambio de perspectiva y por tanto, las acciones diferentes” [7].

Partimos de la base de que si somos capaces de identificar las creencias o paradigmas que sustentan nuestra vida cotidiana y que nos están resultando limitantes en la consecución de nuestros objetivos y si somos capaces a su vez de valorar estas creencias fundamentándolas o no, podremos cambiar las creencias que nos limitan por otras facilitadoras que potencien nuevas emociones que nos predispongan a la acción. Esa consciencia generará aprendizajes que empoderen al coachee en pro de su plan de acción personal.

Cuando podemos hacer cosas diferentes, cuando tenemos un propósito en el que seguir avanzando nos sentimos felices.

Daniel Gilbert es coautor de la investigación que ha realizado la Universidad de Harvard y que ha presentado en la revista *Science* referida a conocer que es aquello que nos hace más felices y cuales son las circunstancias en que ello sucede, añade un dato muy importante para nuestra profesión: la felicidad no depende tanto de lo que uno hace sino de cómo lo hace.

Esta teoría confluye con otras muchas realizadas por neurólogos o por las de la llamada Psicología positiva. Fluir como así lo llama Mihaly Csikszentmihalyi es eso, estar presente, prestando toda la atención a lo que se está haciendo, sin sucumbir a distracción provenientes de “exterior” o de nuestras conversaciones internas... Según sus palabras: “El corazón va allí donde la cabeza le lleva y a ninguno de los dos les importa mucho donde vayan los pies”

El objetivo del coach es únicamente su coachee , el coach no “compra” la idea de que el contexto , las circunstancias son las culpables de nuestras emociones de nuestra poca o nula capacidad de actuar de forma diferente , lo cierto es que **no podemos cambiar los hechos , pero sí la manera en que nos relacionamos con ellos.**

Quisiera aportar una reflexión sobre la interconexión universal: Lo que hacemos y lo que pensamos está influyendo y a la vez es influido por el conjunto de la existencia. Obviamente esta afirmación sería merecedora de nuevas documentaciones y voces más expertas que la mía sin duda. En cualquier caso y aun pensando que todo esta interconectado, sí que desde el punto de vista del coaching lo que importa es lo que nosotros podemos / queremos / somos capaces de hacer. La frase de Séneca “**Concédeme la serenidad para aceptar las cosas que yo no puedo cambiar, el valor para cambiar lo que sí puedo y la sabiduría para establecer la diferencia**”, subraya uno de los focos del proceso de coaching: **Qué es lo que yo sí puedo hacer.** Es en otras palabras, lo que Covey ^[8] denomina área de preocupación y área de influencia. Si no puedo hacer nada no me preocupo y si puedo hacer algo tampoco me preocupo, me ocupo.

Así pues **podemos afrontar este mundo con victimismo**, creyendo que lo que tenga que suceder sucederá, y que no podemos hacer nada para cambiarlo. **Otra opción** consiste en vista la incertidumbre, **planificarlo y controlarlo todo al más mínimo detalle**, cuantas menos sorpresas emocionales mejor.

Y por último se me ocurre que **una tercera** sería tomar consciencia del tipo de observador que estoy siendo, **aceptando las circunstancias pero teniendo claro que de mí depende el relacionarme eficazmente (consiguiendo mis objetivos)** con mi entorno y que en la medida en que yo cambie también mi entorno lo hará. Somos nosotros con nuestro pensamiento y con nuestras conversaciones los que tenemos la posibilidad de generar otras circunstancias, otros escenarios. Como decimos en Coaching Ontológico, el lenguaje genera realidad.

CONCLUSIÓN:

Definitivamente estamos asistiendo a un avance espectacular en lo que al conocimiento del ser humano se refiere, estábamos muy atascados desde hace cientos de años y ahora por fin nos hemos puesto manos a la obra, sin miedos por soltar lo que creíamos que era nuestra confortable realidad y con la valentía de ser capaces de aprender, de aprender para cambiar. Adelante abróchense los cinturones, despegamos.

REFERENCIAS

- [1] **Bruce H. Lipton** (2005). La biología de la creencia. Editorial Palmyra.
- [2] **Cora Besser-Siegmund Y Harry Siegmund.** (2010)Coaching Wingwave. Editorial: Rigden-Institut Gestalt.
- [3] **Jonh H. Zenger , Mariano Operé**(2008) Revista APD Julio-Agosto 2008, pàg.77.
- [4] **Joe Dispenza** (2007). Desarrolla tu cerebro. La ciencia de cambiar tu mente. Editorial : La esfera de los Libros.
- [5] **Mihaly Csikszentmihalyi.**(1990) "Fluir (Flow)". Editorial Cairos.
- [6] **Rafael Echeverría**(2006) Ontología del Lenguaje. Editorial Granica.
- [7] **Silvia Guarnieri y Miriam Ortiz de Zárate.** (2010) No es lo mismo. Editorial LID.
- [8] **Stephen r. Covey.** (1974)Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Editorial Paidos.
- [9] **W.Timothy Galway.** (1989) El juego interior del tenis Editorial Sirio S.A..
- [10] **Ravier, Leo** (2005). "Arte y ciencia del Coaching". Su historia filosofía y esencia. Buenos Aires: Editorial Dunken.
- [11] **Sogyal Rimpoche.**(1993) El libro tibetano de la vida y de la muerte. Ediciones Urano.