

# Índice

|   |  |    |
|---|--|----|
|   | Prólogo de Vicens Olivé Pibernat .....   | 11 |
|   | Prefacio .....   | 15 |
|   | Introducción. La historia de CPV .....   | 21 |
| 1 | El caleidoscopio del <i>coaching</i> .....   | 27 |
|   | 1. Cualquiera puede ser <i>coach</i> .....   | 27 |
|   | 2. ¿Qué es el <i>coaching</i> ? .....  | 28 |
|   | 2.1. ¿Cuál es el proceso del <i>coaching</i> ? .....   | 30 |
|   | 2.2. Principales competencias del <i>coach</i> .....   | 32 |
|   | 2.3. Diferencias entre el <i>coaching</i> y el <i>mentoring</i> , la<br>dirección y la formación ..... | 33 |
|   | 3. Tipos de <i>coaching</i> .....  | 36 |
|   | 3.1. <i>Coaching</i> empresarial .....   | 36 |
|   | 3.2. <i>Coaching</i> ejecutivo .....   | 37 |
|   | 3.3. <i>Coaching</i> vital .....   | 38 |
|   | 3.4. <i>Coaching</i> de familia, pareja y paternidad .....   | 40 |
|   | 4. Principales corrientes de pensamiento del <i>coaching</i> .....                                     | 41 |
|   | 4.1. John Whitmore y el modelo GROW .....  | 41 |
|   | 4.2. El modelo del <i>coaching</i> coactivo .....  | 47 |
|   | 4.3. El método de <i>coaching</i> de la programación<br>neurolingüística (PNL) .....                   | 50 |
|   | 4.4. Una última observación sobre la programación<br>neurolingüística .....                            | 61 |

|          |   |     |
|----------|---|-----|
|          | 4.5. La inteligencia emocional como herramienta de <i>coaching</i> .....  | 63  |
|          | 4.6. <i>Coaching</i> de indagación apreciativa (IA): concepto y metodología .....   | 69  |
|          | 4.7. El modelo del <i>coaching</i> ontológico .....   | 74  |
|          | 4.8. Lenguaje .....   | 76  |
|          | 4.9. Estados de ánimo y emociones .....   | 77  |
|          | 4.10. Fisiología y postura corporal .....   | 78  |
|          | 4.11. El <i>coaching</i> del bienestar .....  | 79  |
|          | <b>5. Sobre <i>coaches</i>, profesionalización y asociaciones profesionales</b> .....   | 86  |
|          | <b>6. Escoge tu modelo de <i>coaching</i></b> .....   | 87  |
|          | <b>7. Conclusión</b> .....  | 91  |
| <b>2</b> | <b>El <i>coaching</i> y los valores, o el valor de los valores</b> .....  | 95  |
|          | 1. El sistema natural y el sistema humano: el ADN de los valores .....  | 95  |
|          | 2. El abecé de los valores .....  | 97  |
|          | 2.1. ¿Qué son los valores? .....  | 99  |
|          | 2.2. La dimensión económico-pragmática: la valía .....  | 100 |
|          | 2.3. La dimensión ético-social: las opciones preferentes ....   | 101 |
|          | 2.4. La dimensión emocional-evolutiva: la satisfacción personal .....   | 102 |
|          | 2.5. Valores, creencias, normas, actitudes y comportamiento .....   | 104 |
|          | 3. Formación de los valores .....   | 111 |
|          | 3.1. Valores y necesidades .....  | 111 |
|          | 3.2. Formación de valores en la organización .....  | 114 |
|          | 3.3. La jerarquía de los valores o el valor de los valores ....   | 116 |
|          | 4. Modelado del universo de los valores: el enfoque triaxial 3Es .....  | 119 |
|          | 5. Valores y cultura .....  | 125 |
|          | 5.1. Valores y cultura organizativa .....   | 125 |
|          | 5.2. Valores y cultura: la familia .....  | 134 |
|          | 5.3. Valores, comunidad y cultura nacional: una descripción breve .....   | 136 |
|          | 6. Conclusión .....   | 138 |
| <b>3</b> | <b>El secreto del <i>coaching</i> por valores: alineación y realineación</b> 141  |     |
|          | 1. Si el zapato te queda bien, pónelo. Si no, ponte otro .....  | 141 |
|          | 1.1. El significado de los valores: las organizaciones orientadas al control frente a las orientadas al aprendizaje o el desarrollo ..... | 145 |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
|          | 2. La importancia de remodelar y realinear los valores .....  | 147        |
|          | 2.1. Corregir los desajustes .....  | 148        |
|          | 2.2. Creación de alineaciones nuevas .....  | 150        |
|          | 3. Alineación de valores y resultados positivos .....   | 155        |
|          | 3.1. Alineación de valores y resultados organizativos<br>positivos .....                                      | 155        |
|          | 3.2. ¿La coherencia de los valores mejora la salud física<br>y mental? .....                                  | 158        |
|          | 4. Consecuencias negativas de la incoherencia de los valores.   | 159        |
|          | 5. Conclusión .....   | 163        |
| <b>4</b> | <b>Metodologías y herramientas CPV para todos .....</b>   | <b>165</b> |
|          | 1. Valores y éxito en la vida de los negocios y el negocio de<br>la vida .....                                | 165        |
|          | 1.1. El viaje de los valores. Una metodología genérica,<br>método díaada y planes de acción corporativa ..... | 166        |
|          | 2. Métodos CPV para rediseñar el negocio de la vida .....   | 168        |
|          | 2.1. Metodología CPV genérica .....   | 168        |
|          | 2.2. Proceso díaada CPV: un método de reingeniería del<br>negocio de la vida .....                            | 176        |
|          | 2.3. Aplicación del proceso díaada CPV a grupos<br>más grandes .....  | 178        |
|          | 3. El regalo de los valores: un módulo de enriquecimiento de<br><i>coaching</i> .....                         | 180        |
|          | 4. Procesos, métodos y herramientas CPV para rediseñar la<br>vida del negocio .....                           | 182        |
|          | 4.1. Reingeniería de la cultura organizacional .....  | 182        |
|          | 4.2. Gestión del proceso de cambio organizativo paso a paso   | 184        |
|          | 4.3. La necesidad de las auditorías culturales. El caso de ...<br>las fusiones y adquisiciones .....          | 190        |
|          | 4.4. Implementación de la alineación de valores en una<br>importante aseguradora .....                        | 193        |
|          | 5. Conclusión .....   | 199        |
| <b>5</b> | <b>Hacia un modelo universal de futuro de los valores mundiales</b>   | <b>201</b> |
|          | 1. Introducción .....   | 201        |
|          | 2. La neurobiología de los valores .....  | 202        |
|          | 2.1. Neurociencia, emoción y valores .....  | 205        |
|          | 2.2. Utilizar los valores para manejar las emociones .....  | 206        |
|          | 3. Valores y espiritualidad: el viaje interior del <i>coaching</i> .....                                      | 208        |
|          | 3.1. Valores, espiritualidad y efectividad de liderazgo .....   | 208        |
|          | 3.2. El eslabón perdido: los valores espirituales del líder<br>inspirado .....                                | 210        |

|  |     |
|--|-----|
| 3.3. Efectividad de liderazgo, valores espirituales y los caminos hacia la felicidad ..... | 213 |
| 3.4. Hacia un modelo de liderazgo nuevo y basado en los valores .....                      | 216 |
| 4. Valores en la nueva era (nuevas necesidades globales y paradigmas).....                 | 221 |
| 4.1. La sociedad creativa y espiritual .....   | 225 |
| 5. Conclusión .....  | 232 |
| <b>Apéndices</b> .....   | 235 |
| <b>Notas</b> .....   | 243 |
| <b>Índice de cuadros</b> .....   | 251 |



## Prólogo

Hace muchos años que inicié mi recorrido en el campo del desarrollo personal y organizacional, desde mis comienzos con la Psicología humanista, pasando por la Gestalt, las constelaciones familiares y organizacionales, la programación neurolingüística y, desde hace ya unos años, con la incorporación del *coaching* en sus diversas escuelas y metodologías, si bien mi especialidad actual es el *coaching* con PNL.

De fondo siempre me ha guiado el deseo de saber más sobre tres asuntos que considero fundamentales hoy en día: el autoconocimiento, la comunicación y el cambio; no solo para entenderme en mis diversas circunstancias de vida y facilitarme los cambios, sino para poder acompañar de forma cada vez más efectiva a personas y organizaciones en sus diversas y no siempre fáciles situaciones existenciales.

Reconozco que tardé tiempo en descubrir la importancia que tiene para todas las personas el reconocer, desarrollar y consolidar sus diversos valores personales, entendiendo que no solo no se puede obtener un cambio verdaderamente significativo si no hay un cambio y/o actualización de su escala de valores.

Los valores son adquiridos, al igual que las creencias, de los escenarios culturales en los que nos desarrollamos, pero si bien las creencias pueden quedar obsoletas y hay que ir las actualizando, bien por propia madurez

personal o bien con el acompañamiento de un buen profesional, los valores sin embargo mantienen toda su vigencia como en el primer día que los aprendimos. Valores como el amor, la confianza, la paz interior, el compromiso o la responsabilidad los seguimos necesitando en nuestra cotidianidad, a la vez que nos será de gran utilidad el saber de antemano qué valores necesitaremos actualizar frente a los desafíos del futuro. Es, sin duda, un arte del buen vivir y forma parte de nuestro propio autoconocimiento el saber cuáles son los valores más importantes que hay que tener presentes en el día a día personal y también poniendo nuestra mirada en el futuro.

A veces lo único que nos sucede es que algunos de nuestros valores deben ser sustituidos por otros y así ir cambiando nuestra jerarquía de valores en función de las diversas necesidades de acuerdo con la época actual, puesto que hay valores que son muy buenos en una época, pero ya en otra han de quedar en un lugar más alejado, si bien debido a la propia naturaleza de los valores no podemos prescindir de ninguno, sí en cambio podemos irlos actualizando en función de lo que nos toca vivir.

Es muy habitual que en mis cursos y sesiones de *coaching* proponga a los alumnos y clientes algunos pequeños ejercicios para que obtengan de forma rápida su «jerarquía de valores» para, desde ahí, poder tomar conciencia de si están en sintonía con sus valores más importantes. Es, sin duda, una característica de una vida plena el hecho de vivir en contacto con los propios valores, siendo ellos la fuente de nuestra motivación y, asimismo, cuando estamos en situaciones difíciles es también porque en ellas no actuamos de acuerdo con nuestros valores más profundos.

Solo para dar una idea de la importancia de los valores a nivel social, recordemos los de la Revolución Francesa: libertad, igualdad y fraternidad. Tres, en apariencia, simples valores que dieron a toda Europa un nuevo orden social. Igualmente, nos será difícil encontrar en la actualidad una organización moderna que no esté alineada con sus valores los cuales formarán la aportación básica de su visión.

Si nos referimos al *coaching* actual, cada vez son más las escuelas que van incorporando en sus prácticas la facilitación de que cada cliente individual u organizacional desarrolle al máximo sus valores más esenciales. Es, por todo ello, por lo que quiero agradecerle al profesor Simon Dolan

que, además de su amplia bibliografía, nos aporta esta gran e intuitiva obra de *Coaching por valores*, en la que nos presenta, con su sabiduría habitual y profundo conocimiento de las personas y organizaciones, toda la importancia que tiene para la época actual el vivir en armonía con nuestros valores más significativos.

Conozco al profesor Dolan desde hace tiempo y sé que es un buscador, maestro e investigador de las tendencias más actuales en lo que a cambios organizacionales se refiere. Tiene una amplia e internacional experiencia en el desarrollo organizacional y el liderazgo por valores. Ha trabajado con personas y organizaciones de los más diversos países, mostrando todo su saber, a la vez que ha ido aprendiendo de cómo en cada cultura tienen presente su jerarquía de valores, configurándose así los diferentes tipos de culturas y motivaciones. Fruto de todo ello es lo que nos presenta en esta singular aportación.

Con su anterior obra, *La dirección por valores*, ya nos advertía de la importancia que tiene hoy en día que cada organización esté guiada desde sus valores más esenciales, siendo el directivo la persona que debe velar por el desarrollo y la consolidación de los valores consensuados de su organización. En esta nueva obra del profesor Dolan encontrarás, querido lector, en las páginas que siguen, muchas y nuevas ideas que el autor nos aporta con su habitual generosidad y que, con su personal estilo ha logrado plasmar, de forma muy clara y comprensible a la vez que práctica, lo esencial del *coaching* por valores para que obtengas todo aquello que necesitas, tanto si quieres desarrollar tu propia calidad de vida, como para poder facilitar como *coach* la actualización de los valores de tus clientes, sean estos individuales u organizacionales, tanto en forma de vivencias interiores hasta cómo llevarlos a la práctica cotidiana en sus diversos contextos.

**Vicens Olivé Pibernat**

Socio-fundador del Institut Gestalt de Barcelona  
Autor de *PNL & Coaching*. Una visión integradora

## Prefacio

Este es un prefacio bastante largo. Si no te interesa mi vida privada o cómo me introduje en el campo de los valores y el *coaching*, o si tienes prisa, ve directamente al principio del libro.

Aquí cuento cómo llegué a escribir este libro y hablo de mi trayectoria académica y humana. He escrito más de 54 libros (incluidas las reediciones de libros antiguos) y montones de artículos académicos en distintos idiomas sobre temas de gestión y psicología, pero hace cuestión de un año decidí abandonar el estilo narrativo académico en el que me formé (o por el que me dejé intoxicar) y escribir un tipo de libro diferente. Este es el más personal de todos mis libros; lo he escrito para ti.

No hace falta que seas un estudioso ni un experto en ninguna de las disciplinas que trato aquí. Ni siquiera tienes que ser un *coach* profesional. He intentado utilizar un lenguaje sencillo y no doy por supuestos demasiados conocimientos en ningún área en particular. Me he esforzado por mantener el rigor y casi todo lo que digo en este libro está respaldado por pruebas científicas, aunque no pretendo que el contenido sea demasiado científico ni exhaustivo. Si eres un científico, *coach*, directivo, madre o padre responsable, o te has propuesto llevar una vida más rica en significado, espero que mis mensajes y la lógica que hay detrás de ellos te resulten atractivos, convincentes y bien fundados.

Este libro no pretende desvelar el secreto ni ser la panacea para todos los problemas de la vida. Tampoco está pensado como una guía instantánea

para convertirse en *coach*, aunque los métodos y herramientas que ofrezco pueden utilizarse para el *autocoaching*. Trata de una filosofía particular de la vida (y la metodología que he desarrollado a partir de ahí) que se ha gestado en mi cabeza tras años de observación, lectura y reflexión. Tal vez discrepes de algunos mensajes, pero cuento con ello y lo comprendo. Mi esperanza es que muchas de estas ideas te resulten útiles y aplicables en tu vida y en la de quienes te rodean. También espero que este libro te abra los ojos (como aperitivo de tu propia reflexión) y tal vez sirva de catalizador para modificar tu forma de proceder y tu estilo de vida.

Trataré de convencerte de que puedes conocer mejor aquello que te motiva y te hace feliz, identificando tus valores y adaptando tus objetivos en consecuencia. Para muchos, los valores no son más que palabras casi siempre insignificantes en su vida diaria... Qué lástima. Yo he descubierto que, cuando conocemos nuestros valores (sin importar cómo o por qué hayan surgido), analizamos sus consecuencias en nuestra conducta diaria y vemos con más claridad cómo afectan (o pueden afectar) a nuestro día a día, somos capaces de tomar decisiones más informadas que mejoran nuestro bienestar mental y físico, y nos llevan a una vida más feliz y satisfactoria.

Este libro es el resultado de un viaje muy largo. Allá a principios de los ochenta, durante e inmediatamente después de mis estudios doctorales, me preocupaba el bienestar individual y dediqué todas mis energías a estudiarlo desde un punto de vista emocional y físico. Mi investigación en los años ochenta en Minnesota y Montreal tenía que ver con los fenómenos del estrés y, en particular, con el estrés crónico. Intentaba comprender sus orígenes, su naturaleza y sus consecuencias en el contexto laboral. Todavía sigo desarrollando estudios científicos en este campo tan complejo, multidisciplinar y fascinante dentro de mis funciones de catedrático de Futuro del Trabajo, en ESADE<sup>1</sup>.

Entre 1990 y 2000, me interesé por la sostenibilidad de las organizaciones. Me intrigaban los motivos de que unas organizaciones fueran mucho mejores como lugar de trabajo que otras y cómo eso se traduce en éxito económico. Aquello me llevó a escribir varios libros sobre la gestión de personas en organizaciones en el siglo xx y xxi, y sobre cómo desarrollar una cultura única que distinga a las organizaciones excelentes de las que no lo son tanto<sup>2</sup>. Por suerte, los libros se publicaron en muchos idiomas y los leyeron políticos y líderes empresariales de todo el mundo.

He dedicado más de 15 años a recorrer el mundo para explicar mis ideas y compartir los modelos y metodologías que he construido para implementarlas en conferencias, discursos y seminarios. He saboreado el éxito de esos libros, sobre todo porque me han ofrecido la oportunidad de conocer a líderes empresariales de gran talento en todo el mundo y con frecuencia he podido ser instrumental para efectuar cambios en ellos y en sus organizaciones.

No sé si crees en la serendipidad pero yo estoy convencido de que fue precisamente eso lo que ocurrió cuando conocí a un actual compañero de ESADE, el doctor Mario Raich, poco antes de comenzar el nuevo siglo. Entablamos un sinnúmero de conversaciones y debates, discutimos cuestiones de macronegocios e internacionales, desde la economía mundial hasta los ecosistemas y valores mundiales. Mario me convenció de que a todos nos debe preocupar la sostenibilidad del planeta y fijarnos en los problemas desde una perspectiva global y holística. Con su actitud apacible y espiritual, insistía en la diferencia entre el cambio y la transformación (cuando se pierde la capacidad de regresar). Entonces empecé a pensar en los riesgos que eso representaba globalmente, entrando en una fase de verdadera desazón. Aquello nos llevó a una empresa conjunta, y Mario y yo publicamos el libro *Más allá: empresa y sociedad en un mundo en transformación*<sup>3</sup>, que se tradujo a varios idiomas como el portugués, alemán y polaco. El mensaje del libro es muy sencillo: «entramos en una nueva era de transformación de los negocios y la sociedad, y no estamos preparados para ella».

Decidí que había llegado el momento de abandonar mi zona de comodidad y hacer algo antes de que fuese demasiado tarde. Me he formado en gestión y psicología y, como tal vez habrás adivinado ya, me he pasado casi toda la vida en círculos académicos y de gestión. Mis publicaciones científicas y libros académicos los han leído un puñado de académicos (tal vez cientos o miles), pero, convencido de la urgencia de nuestra situación global, me pareció necesario alcanzar a un público mayor. Como conozco varias culturas y hablo muchos idiomas, me ocupé de que mis libros no académicos se publicasen en otras lenguas y los resultados fueron alentadores: algunos libros se tradujeron al chino, francés, alemán, hebreo, polaco, portugués, español, etc. Sin embargo, tampoco fue suficiente y empecé a desarrollar juegos educativos para concienciar en temas de valores a los niños y a sus padres<sup>4</sup>. El juego de cartas que creé

con mi hermano Avishai ya está disponible en cinco idiomas y cuatro versiones. Pese a unos esfuerzos muy humildes de comercialización, su popularidad está creciendo y las reacciones y comentarios entusiastas que he recibido de los usuarios me llenan de alegría.

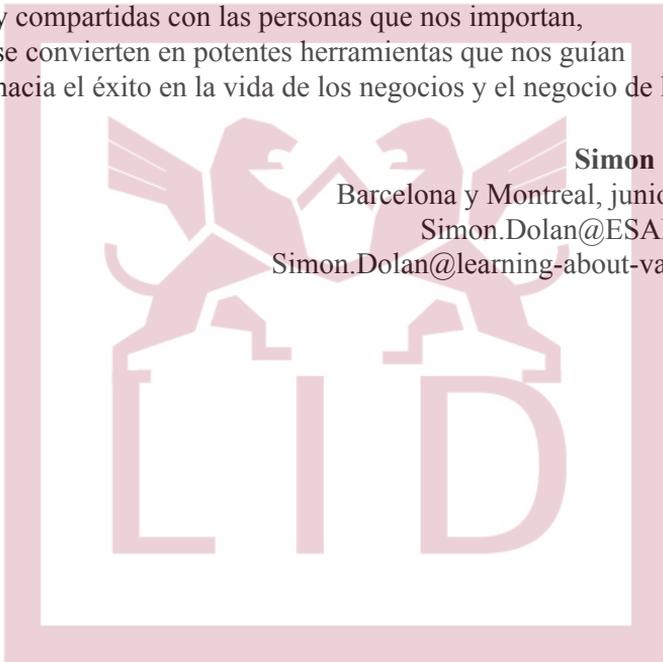
Durante la investigación previa a *Más allá*, Mario y yo nos topamos con los escritos de Riane Eisler, autora de muchos éxitos de ventas que han causado un impacto real en la visión del mundo. En su último libro<sup>5</sup>, publicado en 2008, Riane defiende el abandono del paradigma habitual de la dominancia y su sustitución por el de la colaboración y el cuidado. Forjamos una sinergia fructuosa con Riane que condujo a la publicación conjunta de varios documentos y un nuevo libro orientado al futuro que está en preparación en estos momentos<sup>6</sup>. Mis viajes por todo el mundo, mis reuniones con líderes empresariales y políticos de muchos países, la colaboración con grandes estudiosos académicos, mis experiencias con los otros coautores de *La dirección por valores* (Salvador García y Bonnie Richley), mi experiencia en asesoramiento y *coaching*, y el apoyo que he recibido de muchos compañeros, alumnos y administradores de ESADE me han ayudado a dar forma a mis ideas, al tiempo que ahondaban mi convicción de que ha llegado el momento de compartir el *coaching* por valores con el resto del mundo. Este libro ofrece a las personas algo que pueden hacer aquí y ahora para mejorar su bienestar general, aplicándose el concepto a ellos mismos (*autocoaching*) o ayudando a otros que lo necesiten (*coaching* profesional).

Me gustaría destacar a tres personas que han sido sumamente positivas para la elaboración de este libro. Scott Moodie, mi alumno doctorando en ESADE, ha sido una fuente de inspiración. Compartimos una profunda curiosidad por los valores, el bienestar y el potencial de la tecnología para ayudarnos a aprovechar esos conceptos. Moodie leyó las primeras versiones del libro y me ofreció comentarios instrumentales e ideas que he incorporado en el manuscrito final. Avishai Landau, mi hermano y socio en el diseño, producción y distribución de los juegos de cartas de valores, fue mi primer seguidor y admirador, y ha supuesto un impulso constante, empujándome a finalizar la redacción. Por último, estoy eternamente endeudado a George-Thérèse Dickenson. Entablamos una relación profesional cuando yo necesitaba un buen editor de textos y ella venía con muy buenas recomendaciones, pero a medida que fue pasando el tiempo, se sumergió en el mensaje y acabó convirtiéndose en una

verdadera compañera. Sus comentarios, sugerencias, modificaciones y control de calidad han hecho de este libro lo que es hoy.

Espero que disfrutes con la lectura y las enseñanzas de este libro tanto como yo he disfrutado escribiéndolo.

Los valores son palabras cargadas de significado.  
Cuando se clasifican  
y traducen en conductas concretas, en consonancia con  
nuestros objetivos  
y compartidas con las personas que nos importan,  
se convierten en potentes herramientas que nos guían  
hacia el éxito en la vida de los negocios y el negocio de la vida.



**Simon L. Dolan**  
Barcelona y Montreal, junio de 2012  
[Simon.Dolan@ESADE.edu](mailto:Simon.Dolan@ESADE.edu) o  
[Simon.Dolan@learning-about-values.com](mailto:Simon.Dolan@learning-about-values.com)

## Introducción. La historia de CPV

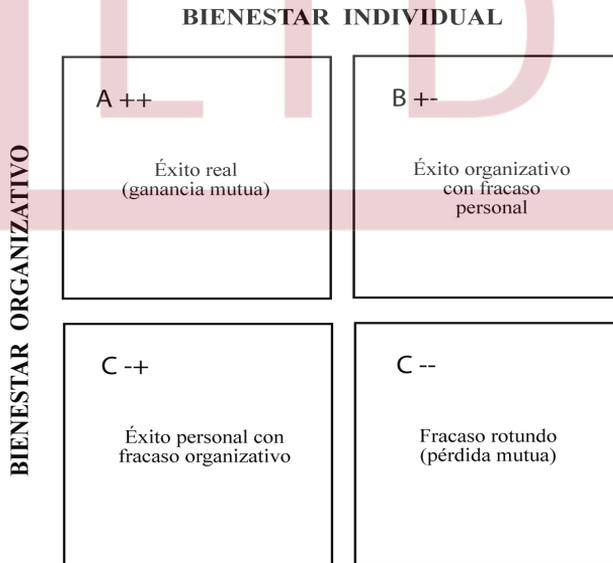
El *coaching* por valores y la dirección por valores surgieron hace muchos años. De hecho, la humanidad los ha utilizado desde que intentó organizar el trabajo por primera vez, aunque hace poco tiempo que la importancia de los valores ha pasado a formar parte del debate internacional sobre *coaching* y gestión. Dentro de mi aportación a ese diálogo, desarrollé las metodologías formales de la dirección por valores (DPV) y el *coaching* por valores (CPV) después de una serie de debates internos basados en mi trabajo académico, mis experiencias como asesor profesional y la evolución de mi vida personal.

En los años setenta sufrí una conmoción sobre la realidad de la gestión que me obligó a repensar los paradigmas básicos subyacentes de casi todos los métodos de tratar y dirigir a las personas en contextos organizativos y no organizativos. Mientras cursaba mis estudios doctorales en Minnesota, participé en un estudio cualitativo a pequeña escala en la Clínica Mayo con pacientes que habían sobrevivido a su primer ataque al corazón, y descubrí que más del 90% atribuían su estado de salud al estrés en el trabajo. En la misma época, más o menos empecé a observar el empuje constante de los altos directivos de las organizaciones para aumentar la productividad sin tener en cuenta otros problemas mucho más importantes. Pasaban por alto cuestiones tan fundamentales como por qué trabajamos, cuál es la finalidad de la empresa o si los beneficios y el poder son el fin supremo que justifica cualquier medio.

Aquello me llevó a descubrir la paradoja fundamental de la sociedad moderna: tenemos mejores condiciones higiénicas y atención médica, mejores condiciones laborales y más medios para ocuparnos y disfrutar del ocio y, sin embargo, muchos nos matamos tratando de alcanzar o adaptarnos a unos objetivos irrealistas. Hoy, las personas no solo mueren a manos de armas físicas, sino también (y probablemente más a menudo) psicológicas, como el miedo a perder el trabajo (o la pareja), la presión para rendir a niveles sobrehumanos en el trabajo durante largos períodos, etc. Me di cuenta de que éramos testigos de la emergencia de una nueva clase de toxicidad incolora e inodora que causa un sufrimiento y una dolencia tremenda, e incluso conlleva a la muerte en ocasiones.

Empecé a preguntarme por las grandes cuestiones de la vida y la muerte, y el significado de la vida (profesional y personal) en general. También me puse a buscar una nueva definición del éxito. Estaba convencido de que en cualquier contexto organizativo o social (pareja, familia, comunidad, etc.), el éxito debía incluir el bienestar y la prosperidad tanto de la organización como de las personas que la componen. Para examinar ese enfoque bidimensional (organización e individuo) del éxito, desarrollé un modelo en cuatro cuadrantes (cuadro I.1).

**Cuadro I.1 Definición bidimensional del éxito**



El cuadrante A representa una situación de ganancia mutua. La situación más problemática la define el cuadrante D, donde no solo la persona rinde mal, sino que su salud también se ve afectada. Los cuadrantes B y C también suponen zonas problemáticas en las que la salud del individuo o la organización se ven afectadas. La cuestión que me sugirió este sencillo modelo bidimensional del éxito era si podemos crear una cultura en la que el bienestar de las personas no se vea amenazado (o siquiera afectado mínimamente), sino que incluso aumente y su rendimiento contribuya al bienestar de la cultura.

Pensaba que la respuesta era afirmativa, que debe ser posible que las personas rindan y a la vez mantengan intacta su salud mental y física. De hecho, especulé que podría derivar en un rendimiento todavía mejor y contribuir a mejorar la salud y solidez de la organización. Pensé mucho en este tema y me di cuenta de que el viaje hacia la mejora del bienestar tenía que empezar por los valores y, de esa manera, este sencillo modelo se convirtió en la base de la dirección por valores y el *coaching* por valores, con métodos, herramientas y técnicas útiles para el *coach* profesional y el *autocoaching* en las organizaciones y en la vida.

Los valores son predisposiciones de nuestra conducta y están asociadas a creencias y normas. Me di cuenta de que si conocemos nuestros valores, los organizamos con una lógica coherente (que tenga sentido para nosotros) y los alineamos con nuestros objetivos (personales, profesionales, familiares, etc.), podemos acercarnos a ese estado utópico conocido como el bienestar óptimo. Sin embargo, para empezar a crear un modelo apto necesitaba comprender mejor el elemento multidimensional principal: los valores.

Un valor es una creencia, un estándar, una misión o un principio cargado de sentido y utilidad<sup>1</sup>. Los valores son creencias arraigadas sobre lo que está bien, lo que es correcto y apropiado, y nos ayudan a modelar nuestro carácter y forma de actuar si queremos ser valiosos para nosotros mismos y útiles a la sociedad. Hay valores muy tópicos, como la defensa del esfuerzo y la puntualidad, y muy psicológicos, como la autosuficiencia, la solidaridad y la armonía de intenciones. Cuando identificamos los valores que nos importan podemos desarrollar estrategias para implementarlos, aunque ¿con qué fin último? ¿Y qué es exactamente el bienestar óptimo? Como es lógico, varía de una persona a otra, de una

organización a otra y de una cultura a otra. Sin embargo, para crear unos modelos lo bastante flexibles y específicos como para ayudar a las personas a alcanzar el estado que desean, necesitaba más claridad acerca de los elementos universales. Para llegar a una nueva definición, tenía que saber más. Debía ir más allá del conocimiento general del bienestar y la felicidad, y empezar desde el principio.

Los filósofos e investigadores sociales han definido la felicidad y el bienestar de formas distintas. La principal división se sitúa entre la visión hedonista, que enfatiza las sensaciones placenteras y la ausencia de dolor, y la eudaimónica, que recalca la necesidad de hacer lo virtuoso, lo moralmente correcto, apto para cada uno, con sentido y productivo. El enfoque hedonista se centra en el bienestar subjetivo de la persona, que suele considerarse compuesto de dos componentes correlacionados: a) el criterio propio de la satisfacción vital (en general o en áreas concretas como las relaciones, la salud, el trabajo y el ocio) y b) el predominio de las sensaciones positivas y la ausencia prácticamente de sensaciones negativas. Por el contrario, el enfoque eudaimónico se centra en la autovalidación y autoactualización, y sugiere que una vida buena o feliz consiste en hacer lo correcto y lo virtuoso, crecer, perseguir objetivos importantes o autocoherentes y utilizar y desarrollar las destrezas y talentos propios sin tener en cuenta lo que podamos sentir en cada momento<sup>2</sup>. En el desarrollo de *Coaching por valores* decidí adoptar un planteamiento ecléctico que combinara ambos.

Por último, *Coaching por valores* debía ser un concepto dinámico y una metodología susceptible al crecimiento, capaz de cambiar con el mundo, aunque sin dejar de ser fiel a sus principios. Ha crecido y evolucionado drásticamente en los últimos años a partir de los comentarios de miles de practicantes y académicos, y estoy seguro de que en el futuro evolucionará todavía más (en el capítulo 5 analizo algunas posibilidades, en particular con la incorporación de una dimensión espiritual). Lo que subyace a este concepto y al libro es mi convicción de que los valores son el elemento primordial de nuestro camino hacia el éxito en la vida de los negocios y el negocio de la vida.

A través del *autocoaching*, o en conversación con un *coach* profesional, puedes mejorar la alineación de tus valores y objetivos, y alcanzar una vida con más significado y felicidad. Cuando tu visión de la realidad

coincida, por fin, con la realidad en sí, tus acciones producirán constantemente los mejores resultados posibles. Y no es solo un viaje personal, sino que engloba a toda la humanidad. Las creaciones sociales como la democracia, los derechos humanos, la sostenibilidad global, el derecho a la alimentación, la educación, el asociacionismo y la atención son el desarrollo de un proceso continuo de aclaración de los valores.

*Coaching por valores* no es un artilugio moderno más ni una técnica quimérica; tanto en su aplicación individual como en amplios contextos o culturas, exige una reflexión seria y una actuación inteligente. Llega al corazón del significado de la buena vida y una organización creativa, sólida y versátil, y forma parte íntegra del espíritu emprendedor y de liderazgo necesarios para abordar con imaginación los desafíos presentes en el mundo actual. En el siglo XXI no puede decirse (al menos por ahora) que exista un superávit de emprendedores y líderes de verdad, ni entre las organizaciones ni dentro de ellas.

Hoy, casi 40 años después de sufrir aquella conmoción sobre la realidad de la gestión, las cosas no han cambiado. Oímos hablar de la cifra epidémica de suicidios de los empleados profesionales del gigante francés France Telecom o entre los trabajadores corrientes de China, atrapados por un trabajo repetitivo, rutinario y aburrido. Vivimos en un período oscuro, en que la gente experimenta una sensación creciente de futilidad e insensibilización en todas las facetas de la vida (no solo en el trabajo, sino también en la familia, la política y la economía). Vemos cómo decae (o se destruye) nuestro entorno y nos enfrentamos a un caos constante. La situación cambia de manera esporádica e imprevista cada vez más.

No puedo ofrecer garantías ni es esta la última palabra porque no la hay, pero CPV aborda las necesidades humanas reales, posee un significado real y tiene sentido tanto a escala individual como organizativa. Si empleas los métodos que he desarrollado para auditar, clasificar y priorizar tus valores, alineándolos con tus objetivos, y los pones en práctica con medidas concretas, incrustándolos hasta en los mínimos detalles de tu vida y tu trabajo, el resultado será con toda probabilidad una vida más llena y armoniosa, que generará una satisfacción profunda que aumentará tu bienestar físico y mental, y reactivará tu estado de ánimo. Esa es mi definición del éxito.

# 1

## El caleidoscopio del *coaching*

### 1. Cualquiera puede ser *coach*

Todo el mundo puede desarrollar una vida personal y encontrar o crear una situación laboral llena de creatividad, innovación y alegría. Cualquiera puede encontrar la felicidad relativa pese a las lúgubres previsiones de los políticos y expertos. Y cualquiera puede ser *coach*. Tal vez ya seas *coach* profesional o un directivo dispuesto a implicar a tus empleados o te has propuesto mejorar tu vida o la de tu matrimonio. Quizá quieras ayudar a tus compañeros (o grupo o equipo) a establecer objetivos y avanzar hacia su cumplimiento con eficiencia y efectividad.

En este capítulo doy un repaso a los tipos de *coaching* disponibles y las principales corrientes de pensamiento. Analizaré lo que significa ser *coach* y en qué se distingue el *coaching* del *mentoring*, la formación y el asesoramiento.

Pero, sobre todo, este libro trata de los valores de la vida, el trabajo, la comunidad, el mundo y todos aquellos valores que impulsan nuestras vidas y organizaciones. Y también tiene que ver con la alineación de esos valores. En los capítulos 2, 3 y 4 te presentaré una nueva forma de pensar sobre los valores e introduciré un marco de trabajo, metodología y herramientas para el rediseño de los valores: el *coaching* por valores.

## 2. ¿Qué es el *coaching*?

El *coaching* es el arte de extraer lo mejor de las personas respetando la integridad del espíritu humano. Es, a la vez, una capacidad humana innata y una técnica adquirible.

El *coaching* no es una disciplina nueva que haya aparecido de repente, sino que lo más probable es que se remonte a la primera competición de lanzamiento de jabalina de la Edad de Piedra y ha sido desde siempre un elemento natural de la vida de las personas en todo el mundo. Lo utilizan millones de padres estupefactos que aman a sus hijos incondicionalmente, que creen en ellos y dejan de lado sus propias necesidades para alimentar su potencial y animarles a ser grandes. Lo usan miles de líderes empresariales importantes que se esfuerzan en desarrollar a su gente no abusando de su poder, sino creyendo en ellos, desafiándoles, dándoles apoyo y más comentarios positivos que negativos, asegurándose además de que se cuidan.

El término *coach* apareció en el mundo del deporte a finales de 1880 y se convirtió en una profesión muy conocida que ha adoptado diferentes formas con el paso de los años. Todavía hoy, la palabra *coaching* suele hacer pensar en un entrenador de fútbol o baloncesto, aunque, dependiendo de lo que haga realmente el *coach*, no siempre es una imagen acertada. En realidad, el *coach* puede ser un director general o consejero delegado responsable de dirigir todo un programa, pero la imagen del entrenador defensivo de línea que capacita a los demás para jugar poniendo en práctica sus enseñanzas es más apropiada.

La palabra *coaching*, en el sentido de instructor o formador, se utilizó por primera vez en 1830 en la Universidad de Oxford para referirse al tutor que acompañaba a los alumnos en la preparación de sus exámenes; pero solo en los últimos quince años o así se han podido contratar servicios de *coaching* fuera del deporte o el sector del rendimiento. La evolución del *coaching* se ha visto influida y mejorada por muchas otras áreas de estudio como el desarrollo personal, la formación para adultos, la psicología (deportiva, clínica, del desarrollo, organizativa, social e industrial), y de otras teorías y prácticas organizativas y de liderazgo.

En su aplicación moderna (como nueva forma de trabajar con las personas en distintos contextos), el *coaching* es una disciplina relativamente

nueva. Aunque no están claros los comienzos de su popularidad como profesión, según algunas fuentes empezó en Estados Unidos a finales de los ochenta. Sin embargo, una o dos décadas después de su rápido ascenso hacia la popularidad, la práctica (al menos en términos de su aplicación en la gestión) pareció caer en desuso durante algún tiempo, coincidiendo con la época de los programas de formación para directivos de pura raza y grupos maratonianos.

El ámbito actual del *coaching* es el resultado de la convergencia de varias ramas del desarrollo que se remontan a los años cuarenta. Hace bien poco se ha empezado a reconocer como un campo con un conjunto bastante cohesionado de principios, conocimientos y técnicas, y hacia mediados de los noventa se refundió en una disciplina más independiente. La proliferación de las escuelas de formación de *coaching* (casi un centenar solo en Estados Unidos) y la aparición de la Federación Internacional de *Coaching*<sup>1</sup> (FIC) conllevaron un aumento drástico del número de *coaches* profesionales en todo el mundo. La FIC, una de las mayores asociaciones sin ánimo de lucro de *coaches* profesionales, cuenta con más de 5.000 miembros en 179 secciones y 30 países. Ha redactado una serie de competencias básicas del *coach* que ya se reconocen como las competencias fundamentales para la profesión en todo el mundo.

Según fuentes británicas, los principales avances en la profesión del *coaching*, sobre todo en el mundo empresarial, han sido:

- En su libro *El juego interior del tenis* (1974), Tim Gallwey proponía un enfoque psicológico novedoso: aseguraba que, además de la preparación física y técnica, el jugador debía prepararse psicológicamente para alcanzar el máximo rendimiento. Gallwey era entrenador de tenis y había observado que el contrincante era más fiero en la cabeza del jugador que al otro lado de la red<sup>2</sup>. A partir de esa observación, fue el precursor del enfoque facilitativo del *coaching* deportivo, una disciplina que hasta entonces se había limitado a una experiencia de aprendizaje técnico con un experto en el deporte en cuestión.
- En 1992, el campeón del automovilismo John Whitmore publicó *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*, donde desarrolló uno de los modelos más influyentes del *coaching*,

llamado GROW (objetivo, realidad, opciones y conclusión, en sus siglas en inglés). Desde entonces se ha convertido en un gurú del mundo de los negocios y no ha dejado de perfeccionar su modelo. La última versión del modelo GROW apareció en la cuarta edición de *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*, publicado en 2010<sup>3</sup>.

- En los años noventa, el mundo occidental entró en una recesión y los recortes empresariales hicieron furor. En teoría, los recortes parecían buena idea, aunque no tenían en cuenta las necesidades humanas y dejaban a directivos y líderes en una situación de mucho estrés y cero apoyos, con un aumento de la necesidad de desarrollo continuo individual y organizativo. Esa necesidad de maximización del rendimiento contribuyó al auge del *coaching*.
- Cuando las empresas empezaron a recurrir a los *coaches*, estos solían dedicarse a las personas de poco y mucho rendimiento (a menudo para abordar los problemas de rendimiento cuando el directivo quería evitarse la molestia o los conflictos). Ahora, por el contrario, la gran mayoría del *coaching* se dirige a las personas de máximo rendimiento y no a las medidas correctivas. Hoy, el *coaching* se centra en el alto rendimiento, los grandes talentos y líderes de la organización.

## 2.1. ¿Cuál es el proceso del *coaching*?

El *coaching* se centra en las personas dispuestas a esforzarse para conseguir cambios tangibles. El proceso del *coaching* es la actividad del *coach* en el desarrollo de las capacidades de su cliente entrenado y en especial las necesarias para conseguir los cambios deseados.

El *coaching* tiende a centrarse en un problema que la persona desea resolver (alejamiento) o en un resultado concreto que quiere alcanzar (acercamiento). En ambos casos, el *coach* trata de estimular a su sujeto para que destape los conocimientos y destrezas innatas que le permitirán alcanzar un resultado sostenible. El *coach*, por lo general, se asegura de que su cliente pueda aplicar con éxito el aprendizaje específico a otros problemas en el futuro. La estructura y metodologías del *coaching* son tan numerosas como veremos a continuación, aunque todos los plan-

teamientos comparten una característica unificadora: su estilo predominantemente capacitante. Es decir, el *coach* plantea preguntas y desafía a su sujeto a aprender a través de sus destrezas innatas. El proceso del *coaching* se basa en la confianza del *coach* en su sujeto.

Conviene apuntar que, pese a su enfoque en las preguntas y la confianza, el *coaching* no es una terapia ni los *coaches* son terapeutas, puesto que la intervención psicológica queda fuera del ámbito de sus funciones. Los problemas y resultados que aborda el *coach* se arraigan en la situación actual, con vistas hacia el futuro, pero no poseen una etiología emocional ni un bagaje del pasado. En otras palabras, el sujeto posee los recursos que necesita para evolucionar razonablemente en el momento del *coaching*. Como decía Vicki Brock en su tesis doctoral de 2008 sobre la historia del *coaching*: «casi todas las definiciones [del *coaching*] asumen la ausencia de problemas graves de salud mental en el sujeto y que el objeto del *coaching* es provocar ciertos cambios a partir de un conocimiento, destrezas y técnicas similares»<sup>4</sup>.

Durante el proceso del *coaching*, el *coach* puede llegar a la conclusión de que la falta de familiaridad, inexperiencia o ignorancia de su sujeto en determinada área de máxima importancia para el logro de los objetivos es tal que se ve obligado a compartir conocimientos y ejemplos con él. En este caso, surge un componente educativo en el que se imparten nuevas destrezas o informaciones, aunque el *coach* siempre regresa al estilo de capacitación.

Aunque las prácticas y disciplinas profesionales del *coaching* son diversas, los efectos de las preguntas son bastante coherentes y se observan casi universalmente a lo largo del espectro de los niveles de desafío, sin que importe el enfoque concreto del *coaching*. A un nivel inferior, las preguntas suscitan procesos intelectuales en el sujeto y se observa su capacidad de alerta y respuesta rápida. Cuando las preguntas se vuelven más exigentes (por ejemplo, «imagínate que eres la persona con la que estás experimentando dificultades de relación»), se observa su estado de alerta reactiva, reflexión y pausas entre las respuestas. Los niveles superiores de desafío provocan que el sujeto acceda a estructuras de su experiencia más profundas que las accesibles mediante la memoria rápida intelectual. Esa información puede incluir sentimientos (emociones), imágenes, experiencias auditivas y metáforas.

El *coaching* suele realizarse en persona y de uno a uno, aunque también puede incluir sesiones telefónicas o por Internet e incluso realizarse íntegramente por teléfono o en la Web. El *coach* puede mandar tareas durante las sesiones para ayudar al cliente a integrar los cambios en la realidad cotidiana.

Algunos *coaches* se centran totalmente en su sujeto y responden a sus objetivos y necesidades, mientras que otros establecen un programa o recorrido de aprendizaje que debe seguirse durante un plazo concreto de tiempo. Otros *coaches* o escuelas de formación de *coaching* establecen determinados modelos o un conjunto de herramientas guía para el *coach*. También existen muchos recorridos genéricos de *coaching* que ayudan a los profesionales a saber dónde se encuentran en el proceso del *coaching* y que son utilizados tanto por *coaches* independientes como por escuelas de formación (incluidos los centros académicos y comerciales, y los afiliados a una asociación). Existen muchas escuelas y programas de formación con una gran variedad de opciones (que a menudo causan confusión) para la persona que decide obtener una titulación o credencial que le permita incorporarse al sector del *coaching*.

## 2.2. Principales competencias del *coach*

Con independencia del enfoque que adopte, el *coach* profesional debe poseer las siguientes competencias principales<sup>5</sup>:

- **Conocimientos:** conoce la historia del *coaching* y es capaz de distinguir entre *coaching* y asesoramiento, terapia, formación y consultoría. Está familiarizado con el vocabulario especializado del *coaching* y conoce los criterios para poner a prueba tanto el proceso como el resultado deseado.
- **Capacidad de relación:** forja una relación de respeto y confianza con su sujeto. Trabaja para que el sujeto se responsabilice del proceso de *coaching* y asuma las tareas a las que se ha comprometido durante el mismo. Crea una asociación equitativa y sinérgica con su sujeto.
- **Capacidad de escucha:** presta la máxima atención durante el proceso de *coaching*. Es capaz de escuchar y ayudar a su sujeto a expresarse. Se centra en la agenda de su sujeto y no en la suya propia. Por último, está en contacto y presta atención a su intuición.

- Capacidad de autogestión: mantiene su propia perspectiva y no se deja enredar en las emociones de su sujeto. Analiza y distingue entre los diferentes mensajes de su sujeto. Es sensible y calibra los signos no verbales de su sujeto. Ese calibrado es más importante en algunas corrientes de pensamiento del *coaching* (como la programación neuro-lingüística) que en otras, como veremos más adelante.
- Indagación y preguntas: ayuda a su sujeto a definir con detalle la situación actual. Plantea preguntas de peso que susciten la reflexión, el descubrimiento y la acción. Utiliza diferentes perspectivas para reencuadrar y aclarar la experiencia del sujeto. Apoya la creciente conciencia propia del sujeto. Por último, sensibiliza al sujeto sobre la incongruencia de sus pensamientos, emociones y acciones.
- Capacidad de retroalimentación: indica a su sujeto las fortalezas y provoca y apoya sus recursos internos. Enseña al sujeto de qué manera sus hábitos le refrenan y apoya el cambio que desea dar. Celebra los éxitos de su sujeto.
- Objetivos, valores y creencias: trabaja con su sujeto para superar los pensamientos restrictivos. Explora los valores de su sujeto y le ayuda a tomar conciencia de ellos. No impone sus propios valores. Trabaja con su sujeto para aclarar sus objetivos y verificar la coherencia con sus valores. Exige medidas que empujen a su sujeto hacia sus objetivos<sup>6</sup>.
- Capacidad para diseñar actuaciones y tareas: crea oportunidades para el aprendizaje continuo de su sujeto. Asigna las tareas apropiadas que desafíen a su sujeto a avanzar hacia sus objetivos. Ayuda a su sujeto a desarrollar un plan de actuación adecuado y mensurable con fechas límite. Ofrece retos para empujar a su sujeto más allá de sus limitaciones percibidas. Por último, responsabiliza a su sujeto de las tareas y acciones mutuamente acordadas.

### 2.3. Diferencias entre el *coaching* y el *mentoring*, la dirección y la formación

Los defensores del *coaching* aseguran que el papel del *coach* y los procesos que utiliza son muy distintos de los empleados en la consultoría y otras profesiones de apoyo. Aunque existe cierta superposición entre el

*coaching* y el *mentoring*, el *coach* trata de ayudar a sus clientes a desarrollar destrezas, mientras que el mentor da forma a las actitudes mentales. Además, si los instructores y profesores entrenan para realizar tareas inmediatas, el *coach* debe acompañar los logros. A continuación, incluyo un resumen de las responsabilidades de los directivos, entrenadores y mentores:

- Los directivos se aseguran de que las personas hagan lo que saben hacer.
- Los entrenadores enseñan a las personas a hacer lo que no saben hacer.
- Los mentores demuestran cómo hacen algo las personas que destacan haciéndolo.

El *coach* no tiene nada que ver con eso, puesto que su cometido es ayudar a las personas a identificar las destrezas y habilidades que ya poseen (habilidades innatas) y capacitarles para usarlas al máximo, aumentando la independencia de la persona.

Sin embargo, como veremos más adelante, las empresas esperan cada vez más que sus directivos posean capacidades de *coaching* para guiar a los empleados y ayudarles a alcanzar su potencial. En una encuesta realizada en 1998 sobre las diferencias entre *mentoring* y *coaching*, los principales elementos distintivos fueron el área de preocupación, la función, la relación, la fuente de influencia y el ámbito de actuación (cuadro 1.1).

**Cuadro 1.1 Diferencias entre el *mentoring* y el *coaching* en el contexto laboral**

|                             | <b>Mentor</b>          | <b>Coach</b>                   |
|-----------------------------|------------------------|--------------------------------|
| <b>Área de preocupación</b> | Individuo              | Rendimiento                    |
| <b>Papel</b>                | Capacitador sin agenda | Agenda específica              |
| <b>Relación</b>             | Autorreflexión         | Prebendas (surgen del trabajo) |
| <b>Fuente de influencia</b> | Valor percibido        | Posición                       |
| <b>Ámbito</b>               | La vida                | Tareas                         |

Fuente: adaptado de [www.coachingandmentoring.com/Articles/mentoring.html](http://www.coachingandmentoring.com/Articles/mentoring.html).

El Colegio de Profesionales de Personal y Desarrollo (CIPD) también distingue entre el *coaching* y el *mentoring*, como vemos en el cuadro 1.2. Es útil comprender las diferencias porque, aunque muchos procesos son similares, por lo general los imparten personas con distinta cualificación y relación con sus clientes.

**Cuadro 1.2 Diferencias entre el *mentoring* y el *coaching***

| <b>Mentoring</b>   | <b>Coaching</b>  |
|--|--|
| Relación continuada que puede durar bastante tiempo.   | Relación con una duración establecida.   |
| Puede ser informal. Las reuniones pueden celebrarse donde y cuando el cliente necesite asesoramiento, guía o apoyo.  | Suele ser más estructurado en su naturaleza. Las reuniones se programan con carácter periódico.  |
| Más a largo plazo. Adopta una visión más amplia de la persona.   | A corto plazo (en ocasiones con un límite temporal) y centrado en áreas o problemas de desarrollo específico.  |
| El mentor suele ser más experimentado y cualificado que su sujeto, con frecuencia un superior en la organización, capaz de transmitir sus conocimientos, experiencias y abrir puertas a oportunidades que, de otro modo, serían inalcanzables. | El <i>coach</i> no suele necesitar una experiencia directa en la profesión formal del cliente salvo que el <i>coaching</i> sea específico y centrado en las habilidades. |
| Se centra en el desarrollo profesional y personal.   | Suele centrarse en el desarrollo y los problemas laborales.  |
| El sujeto establece la agenda mientras el mentor ofrece apoyo y guía para preparar a su sujeto para puestos futuros.   | La agenda se centra en conseguir objetivos específicos e inmediatos.   |
| El <i>mentoring</i> tiene que ver con desarrollar profesionalmente al sujeto.  | El <i>coaching</i> tiene que ver con áreas o problemas de desarrollo más específico.   |

Fuente: adaptado del Colegio de Profesionales de Personal y Desarrollo (CIPD).

### 3. Tipos de *coaching*

He titulado este capítulo «El caleidoscopio del *coaching*» por la variedad de enfoques, planteamientos y paradigmas del proceso del *coaching*. Una vez descrito el proceso básico del *coaching* y las competencias que debe poseer el *coach*, presentaré (con el riesgo de dejar de lado algunas facetas importantes de la disciplina) algunos de los principales tipos de *coaching*, cada uno con sus propios paradigmas, gurús y líderes. En el próximo apartado (4) nos centraremos en las principales corrientes de pensamiento del *coaching*.

Por tipos de *coaching* me refiero a los entornos en que el *coaching* se desarrolla y la clase de su clientela. El *coaching* empresarial se desarrolla en un contexto organizativo y puede implicar a una persona, equipo (departamento o grupo que esté trabajando en un proyecto) o a la organización en su totalidad (pequeña empresa u organización sin ánimo de lucro). El *coaching* ejecutivo se centra en un ejecutivo concreto dentro de un contexto empresarial. El *coaching* vital es una relación individual con un cliente sobre objetivos personales. El *coaching* familiar tiene lugar dentro de la familia y puede contar con la participación de una pareja, los padres, hijos adolescentes o cualquier otro miembro.

#### 3.1. *Coaching* empresarial

El *coaching* empresarial se lleva a cabo en todo momento con las restricciones que impone el contexto organizativo a la persona o grupo en cuestión. Curiosamente, un buen *coach* empresarial no necesita disponer de conocimientos o experiencia específica en el campo de la persona que recibe el *coaching* para poder ofrecerle un servicio de calidad. Los *coaches* empresariales ayudan a las empresas a crecer, creando y siguiendo un plan estratégico estructurado para la consecución de unos objetivos acordados. Aun así, los *coaches* no son asesores y, por lo tanto, el análisis empresarial recae fuera del ámbito de sus actividades aunque algunos *coaches* pueden tener experiencia en ese aspecto.

Muchas organizaciones forman a profesionales para ofrecer servicios de *coaching* empresarial a los dueños de negocios que, de otra mane-

ra, no podrían permitirse pagar los precios de las grandes empresas de *coaching*. El *coaching* empresarial, según *National Post*, es uno de los sectores de mayor crecimiento en todo el mundo después de la informática. Según el informe Market Data 2007, unas 40.000 personas en Estados Unidos ejercen de *coaches* empresariales o privados y el mercado del *coaching*, valorado en 2.400 millones de dólares, crece a un ritmo del 18% anual. El Instituto Australiano de Gestión aseguraba en 2006 que el 70% de sus miembros estaban contratando *coaches* para el sector del *coaching* empresarial.

El *coaching* no es una práctica restringida a expertos o proveedores externos, sino que muchas organizaciones esperan que sus altos directivos y directivos medios hagan de *coaches* de los miembros de su equipo para alcanzar unos niveles superiores de rendimiento, mayor satisfacción laboral, crecimiento personal y desarrollo profesional. Estas organizaciones respaldan sus expectativas a base de formación en técnicas de *coaching*, acceso a herramientas de *feedback* y descripciones de conductas específicas de *coaching* en sus modelos de competencia de liderazgo. En muchas organizaciones, los directores de Recursos Humanos están ganando experiencia en *coaching* o en la selección y subcontratación de *coaches* empresariales para sus grandes talentos.

### **3.2. Coaching ejecutivo**

Se trata de un caso especial dentro del modelo de *coaching* empresarial. El *coaching* ejecutivo es una relación individual entre el *coach* y un cliente, basada en los objetivos intrapersonales del sujeto dentro del contexto organizativo.

Mientras que, antiguamente, el *coaching* solía considerarse por muchos como una herramienta destinada a corregir el infrarrendimiento, hoy, como decía antes, cada vez se utiliza más para apoyar a los máximos talentos. De hecho, en una encuesta de Right Management Consultants (Filadelfia, Estados Unidos) en 2004, el 86% de las empresas respondieron que utilizan el *coaching* para afinar las habilidades de las personas identificadas como líderes futuros de la organización.

Aunque tanto la organización como el directivo deben comprometerse con el *coaching* para que este pueda tener éxito, la idea de contratar a un

*coach* puede proceder o bien de los profesionales de Recursos Humanos y desarrollo del liderazgo, o de los propios directivos. Con anterioridad, solía proceder casi siempre del aspecto organizativo pero, dada la creciente trayectoria del *coaching* como herramienta para los empleados más destacados, cada vez más directivos optan por el *coaching* como motor de su trayectoria profesional<sup>7</sup>.

En el *coaching* ejecutivo se utilizan muchos enfoques y modelos. Según la encuesta sobre buenas prácticas en *coaching* de The Linkages, que incluyó a participantes de 19 países, la mayoría de las organizaciones que emplean el *coaching* lo usan para desarrollar a sus líderes basándose en uno o varios de los siguientes modelos o conceptos: *feedback* de 360° (62%), aprendizaje en acción (48%), entrevistas con supervisores (48%), entrevistas entre iguales (40%), modelado de la conducta (35%), indagación apreciativa (32%) y observación (29%)<sup>8</sup>. Analizaremos algunos de ellos más adelante.

### 3.3. *Coaching* vital

El *coaching* vital o privado es una práctica orientada al futuro y diseñada para ayudar a los clientes a definir y conseguir objetivos personales. Tiene sus raíces en el *coaching* ejecutivo, que a su vez se basa en las técnicas desarrolladas por la consultoría empresarial y formación de liderazgo. El *coaching* vital también se inspira en disciplinas como la sociología, psicología, desarrollo positivo de adultos, *mentoring*, asesoramiento profesional y de otras clases. El *coach* vital puede utilizar técnicas como la evaluación de valores, modificación de la conducta, modelado de la conducta, definición de objetivos, etc.

El proceso del *coaching* vital evoluciona a partir de una comprensión profunda de los rasgos, necesidades y querencias del individuo, a continuación desarrolla una comprensión de los objetivos deseados y por último formula planes de actuación, procesos de revisión y resultados mensurables. Los objetivos pueden pertenecer prácticamente a cualquier esfera de la vida, tanto personal como profesional, formativa, de relación o de salud.

Algunas personas atribuyen el origen del *coaching* vital a Thomas Leonard, un estratega financiero que llegó a la escena del *coaching* desde el mundo de los negocios en 1988. Mientras trabajaba para Werner

Erhard, empezó a realizar trabajos de planificación personal por su cuenta y creó un curso titulado «La vida crea tu vida». Con la ayuda de otras personas, reunió las ideas básicas de la planificación personal, aplicó sus conocimientos empresariales y financieros, y creó lo que ahora conocemos como el *coaching* vital. Organizó sus conceptos en un currículo de formación de *coaches* que pudiese implementarse por todo el mundo a través del teléfono, montó su propia empresa y fundó una universidad de *coaching* ([www.coachu.com](http://www.coachu.com)).

Entre 1998 y su repentina muerte en 2003 a los 47 años, Leonard escribió seis libros sobre *coaching*: *Working wisdom*, *The portable coach*, *Becoming a coach*, *Simply brilliant*, *The coaching forms book* y *The distinctionary*. Se le atribuye haber codificado, popularizado y globalizado la disciplina del *coaching*. Curiosamente, aunque colaboraba con miles de personas, se consideraba a sí mismo un líder de gran impacto y en competencia con quienes se dedicaban a tareas similares. Era, a la vez, sumamente competitivo y colaborador.

A primera vista, la psicología y el *coaching* vital pueden parecer lo mismo, pero la primera te ayuda a comprender mejor tu vida y averiguar por qué haces lo que haces, mientras que el *coaching* es como tu propia animadora, que recurre a las herramientas del sentido común para guiarte hacia adelante. El *coaching* vital puede ser terapéutico, aunque, como ocurre con las demás formas de *coaching*, no es una terapia. El cuadro 1.3 muestra las diferencias que Leonard y otros han establecido entre el *coaching* y la terapia.

**Cuadro 1.3 Diferencias entre el *coaching* y la terapia**

| <b>El <i>coaching</i> tiene que ver con:</b> | <b>La terapia tiene que ver con:</b> |
|--|--------------------------------------|
| Logro  | Sanación                             |
| Acción                                       | Comprensión                          |
| Cambio o transformación                      | Cambio                               |
| Impulso                                      | Seguridad                            |
| Intuición                                    | Sentimientos                         |
| Alegría                                      | Felicidad                            |
| Rendimiento                                  | Progreso                             |
| Sincronización                               | Momento                              |
| Atracción                                    | Protección                           |
| Creación                                     | Resolución                           |

En resumen, la función principal del *coach* vital es ayudar a las personas a conseguir sus objetivos y aspiraciones, y a las personas, parejas y grupos a alcanzar una alegría duradera y sincronización.

### 3.4. *Coaching* de familia, pareja y paternidad

Como en todas las disciplinas del *coaching*, el *coaching* familiar se basa en los progresos y la acción. Se centra en crear unos vínculos familiares sólidos y analiza las maneras en que los sujetos pueden abordar de forma eficaz sus problemas y florecer como un equipo. Los *coaches* de familia pueden especializarse en la paternidad o la adolescencia (una disciplina cada vez más popular), o dedicarse a otro campo concreto.

Todos sabemos que los padres se enfrentan a múltiples desafíos en la educación de sus hijos hasta la edad adulta. Ser padre implica altibajos, risas, alegrías y emoción, pero también pruebas, dificultades y agotamiento. La voz experimentada y objetiva del *coach* de familia puede ser una herramienta útil y de apoyo en el proceso de la paternidad. El *coaching* de padres y familias analiza los enfoques innovadores basados en el aprendizaje para educar a los hijos, alcanzar la efectividad como padres y crear una familia más sana y feliz.

El *coaching* de parejas se centra en el crecimiento, el progreso de la pareja y la consecución de las calidades de vida que desean sus integrantes. Algunos aspiran a la intimidad y la pasión, la armonía, el cuidado mutuo y el afecto, o la toma de decisiones firmes sobre temas conflictivos que les permitan adoptar una visión común de la vida en pareja.

En el *coaching* de parejas, el proceso parte del entendimiento de las esperanzas, sueños y aspiraciones de una relación sentimental de la pareja. A continuación, el *coach* trata de centrarse en aspectos concretos y crear una tensión positiva para el cambio que conduzca a la experimentación. A veces es necesario aprender técnicas de comunicación, aunque lo principal es recurrir a las habilidades innatas de la otra persona para acabar viéndose con otros ojos y reorientar su visión del amor, permitiendo que la relación dé un giro importante.

## 4. Principales corrientes de pensamiento del *coaching*

Existen muchas corrientes de pensamiento del *coaching*, pero solo me referiré a algunas de ellas. La variedad y cantidad de modelos y teorías pueden resultar abrumadoras cuando se es nuevo en este campo, aunque también es cierto que abren un mundo de oportunidades porque ofrecen innumerables herramientas, técnicas, metodologías y modelos que podemos poner en práctica. También proporcionan mucha información, opiniones y conocimientos que mejoran nuestra comprensión y perfeccionan nuestra capacidad de pensamiento crítico y discriminado. Incluso puede que desafíen nuestras convicciones (por ejemplo, sobre la frontera entre la acción y el pensamiento). Y al plantar cara a esos desafíos y prestar atención a cómo reaccionamos ante ellos, desarrollamos nuestra conciencia de nosotros mismos y de las personas y el mundo que nos rodea, y estamos más preparados para ofrecer un proceso efectivo de *coaching*.

### 4.1. John Whitmore y el modelo GROW

El modelo o proceso GROW (de objetivo, realidad, obstáculos, opciones y camino hacia delante, en sus siglas en inglés) es una técnica de resolución de problemas o establecimiento de objetivos. La desarrolló, en Reino Unido, John Whitmore y su equipo, y se aplicó extensamente en el mercado del *coaching* corporativo a finales de los ochenta y noventa. Fue un modelo pionero del *coaching* que sigue teniendo repercusiones hoy en día. Una de sus principales ventajas es que ofrece una metodología efectiva y estructurada que ayuda, de forma simultánea, a fijar objetivos y resolver problemas. Según Whitmore, puede utilizarla cualquier persona y no exige ninguna formación especial. Es fácil de entender, directa y exhaustiva. Además, puede aplicarse con eficacia a una variedad de situaciones.

El modelo GROW, que se describe en el cuadro 1.4, es una versión del original de Whitmore. Atribuye dos significados diferentes a la «O», por ejemplo, y se diferencia en cierto modo de cómo Whitmore se planteaba ese concepto. Existen otras versiones con diferentes enfoques de cada fase (en el cuadro 1.5 incluyo un diagrama creado por mí que se acerca más al modelo de Whitmore).

### Cuadro 1.4 Un modelo GROW del *coaching*

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Objetivo</b>             | Es el punto final, adonde quiere llegar el cliente. El objetivo debe definirse de modo que sea muy claro para el cliente cuando lo alcance.   |
| <b>Realidad</b>             | Es la distancia que separa al cliente de su objetivo. Si se fijase en todos los pasos que debe tomar para alcanzarlo, la realidad sería el número de pasos que ha tomado hasta ahora. |
| <b>Obstáculos</b>           | Surgirán obstáculos que impedirán al cliente pasar de donde está ahora a donde quiere llegar. Si no hubiese obstáculos, el cliente ya habría alcanzado su objetivo.                   |
| <b>Opciones</b>             | Una vez identificados los obstáculos, el cliente debe decidir las maneras de abordarlos para seguir hacia delante. Son las opciones.  |
| <b>Camino hacia delante</b> | A continuación, las opciones se convierten en acciones que llevan al cliente hacia su objetivo. Es el camino hacia delante.   |

Fuente: [http://en.wikipedia.org/wiki/GROW\\_model](http://en.wikipedia.org/wiki/GROW_model). Último acceso a la página el 5 de mayo 2012.

Como la mayoría de los métodos sencillos, GROW ofrece al usuario una oportunidad de aplicar muchas destrezas y conocimientos en cada una de sus fases, aunque el proceso fundamental sigue siendo el mismo. El *coach* puede plantear muchas preguntas en un momento dado y parte de su profesionalidad consiste en saber qué preguntas hacer y cuánta información desvelar.

GROW se desarrolló a partir de la teoría del juego interior que desarrolló Timothy Gallwey<sup>9</sup> cuando se dio cuenta de que, aunque a menudo veía los errores de los tenistas, decirles simplemente lo que tenían que hacer no se traducían en cambios duraderos.

La teoría de Gallwey suele ilustrarse con el ejemplo de un jugador que no mantiene la mirada fija en la bola. Para corregirlo, el entrenador le ordenaba que mantuviese la mirada puesta en la bola, pero se trataba de una orden que el jugador acataba durante un tiempo pero no a largo plazo. Como resultado, el progreso se hacía esperar.

**Cuadro 1.5 El modelo GROW de Whitmore**



A los entrenadores y jugadores les resultaba muy frustrante avanzar tan despacio, pero hasta el momento a nadie se le había ocurrido una forma mejor de entrenar hasta que un día, en vez de mandar al jugador que se fijara en la bola, Gallwey le pidió que dijera «bota» en voz alta cada vez que botara la pelota y «dale» cuando la golpeará. El jugador empezó a mejorar sin demasiado esfuerzo porque prestaba atención a la bola sin que tuvieran que recordárselo. Todo lo que tenía que hacer era un pequeño juego de palabras. Cuando Gallwey descubrió que el juego mejoraba de aquella manera, dejó de dar instrucciones generales y empezó a plantear preguntas que ayudasen a los jugadores a descubrir por ellos mismos lo que estaba funcionando y lo que tenían que cambiar. Así fue como nació el juego interior.

Una analogía útil del modelo GROW son los preparativos de un viaje importante. Empezamos con un mapa, ayudamos a los miembros del equipo a decidir el destino (su objetivo) y señalar dónde se encuentran en ese momento (su realidad actual). Después analizamos las distintas trayectorias (las opciones) y, por último, expresamos la voluntad de realizarlo,

asegurándonos de que todos los integrantes se comprometan a llevarlo a cabo y estén preparados para las condiciones y los obstáculos que puedan surgir por el camino.

El modelo GROW es, con toda justicia, uno de los modelos de *coaching* más conocidos y utilizados. Ofrece un marco de trabajo sencillo pero potente para recorrer una trayectoria mediante sesiones de *coaching* y encontrar el camino cada vez que nos perdemos.

Pese a ser una técnica o modelo de gran utilidad, en sus últimos escritos y conferencias Whitmore insistía en que el papel del *coach* era ayudar a su cliente a desatar su potencial, y que para eso hace falta algo más que las herramientas tipo GROW. La clave para desatar el potencial es la capacidad del *coach* de ser consciente: el *coach* debe ser capaz de adquirir unos conocimientos básicos de la organización —o el entorno— en cuestión, recabar datos e información, y determinar su importancia a la luz de la dinámica organizativa. Además, dado que el *coaching* tiene que ver con la naturaleza humana, también es importante conocer algunos principios básicos de la psicología.

Uno de los preceptos centrales de Whitmore es la responsabilidad. Asumir la responsabilidad se traduce en un compromiso que optimiza el rendimiento. Whitmore subrayaba la necesidad de alejarse de la cultura de la culpa, según la cual la responsabilidad se traslada constantemente a otra persona. En su opinión, la tarea del directivo puede resumirse en dos grandes funciones: hacer el trabajo y desarrollar al personal. Cuando se aplican los principios del *coaching* al trabajo, ambas funciones pueden desarrollarse de manera simultánea.

El modelo GROW puede servir de herramienta de *autocoaching* para mejorar el rendimiento y diseñar una hoja de ruta del éxito personal. Para ello, identifica los objetivos concretos que quieres alcanzar, analiza tu situación actual, enumera las opciones, toma decisiones (delimita y prioriza los objetivos) y, por último, adopta medidas consecuentes y establece un calendario.

Antes de pasar a la siguiente escuela de pensamiento, quiero plantearte brevemente dos aplicaciones del modelo GROW. La primera es una sesión de *coaching* rápido de tres minutos entre un *coach* y un adolescente obeso. La segunda es un ejercicio de *autocoaching*.

**Reflexión CPV ♣♠♥**  
**Coaching rápido con el modelo GROW**

*Coach:* ¿Qué tema te gustaría analizar?

Adolescente: Me gustaría hacer más ejercicio (OBJETO DEL COACHING).

*Coach:* ¿Y qué te gustaría obtener de la sesión de *coaching*? (PREGUNTA PARA ESTABLECER EL OBJETIVO).

Adolescente: Me gustaría comprometerme a practicar ejercicio con regularidad.

*Coach:* ¿En qué punto te encuentras en cuanto al ejercicio? (PREGUNTA SOBRE LA REALIDAD).

Adolescente: No hago ejercicio con toda la frecuencia que me gustaría.

*Coach:* Si quieres comprometerte a practicar ejercicio con regularidad (OBJETIVO DE LA SESIÓN), ¿cuáles son tus opciones?

Adolescente: Me han regalado un pulsímetro de pulsera muy chulo. Puedo aprender a usarlo. Puedo arreglar mi bici vieja. También podría correr un poco. Puedo encontrar algún evento en el futuro que me sirva de meta.

*Coach:* De todas esas opciones, ¿con cuál te podrías comprometer más? (DELIMITACIÓN DE LAS OPCIONES).

Adolescente: Me gustaría utilizar mi pulsímetro nuevo mientras monto en bici. Me han dicho que puedo mejorar el funcionamiento del corazón y, a la vez, perder peso. Hay una ruta ciclista de 30 kilómetros que rodea y atraviesa algunos parques de la ciudad. Creo que me podría gustar.

*Coach:* ¿Y qué vas a hacer entre esta sesión y la siguiente? (DELIMITAR OBJETIVOS MÁS CONCRETOS).

Adolescente: Llamaré a un amigo que tiene un problema de peso similar y le pediré que venga conmigo tres veces a la semana por lo menos a hacer la ruta ciclista. Si no quiere, lo haré yo solo. La primera vez probaré con un tramo de 10 kilómetros (y me fijaré en el pulsímetro antes y después). La segunda vez haré 20 kilómetros (y veré

también el pulsímetro). Y la tercera intentaré hacer los 30 kilómetros (probablemente durante el fin de semana). También voy a pesarme hoy y la semana que viene antes de volver a vernos.

*Coach:* ¿Estás seguro de que tus objetivos son realistas? ¿Los harás con o sin tu amigo? (PREGUNTAS REFLEXIVAS PARA ASEGURAR QUE LOS OBJETIVOS SON REALISTAS).

*Adolescente:* Me comprometo a hacer hasta 20 kilómetros con o sin un amigo. Según como vaya la experiencia, a lo mejor me comprometo a hacer 30 kilómetros solo, pero si me resulta demasiado difícil, pararé alrededor de los 20.

*Coach:* De acuerdo. Entiendo tus planes y tus compromisos. Te veré la semana que viene, hablaremos de los logros y perfilaremos los objetivos (CONCLUSIÓN).

*Adolescente:* Hasta la semana que viene.

### Reflexión CPV ♣♠♥

#### ***Autocoaching:* ¿cómo aplicarse el modelo GROW?**

Puedes realizar este ejercicio GROW tanto si has empezado a recorrer los pasos de *autocoaching* del modelo GROW, que he mencionado antes y estás tratando de decidir posibles objetivos, como si ya tienes uno. Escoge un objetivo y plantéate estas cuatro preguntas:

¿Por qué?

---

---

---

---

---

---

¿Por qué no?

---

---

---

---

¿Por qué no yo?

---

---

---

---

¿Por qué no ahora?

---

---

---

---

## 4.2. El modelo del *coaching* coactivo

El principio fundamental del *coaching* coactivo desarrollado por Laura Whitworth y su equipo<sup>10</sup> es que ambas partes colaboren de forma activa en la relación de *coaching*. Se basa en los siguientes cuatro pilares:

- El cliente tiene recursos por naturaleza y es capaz de encontrar las respuestas a sus desafíos por sí solo.
- El calendario lo fija el cliente y es el elemento principal de la relación de *coaching*.
- El *coaching* trata al cliente como una persona integral.

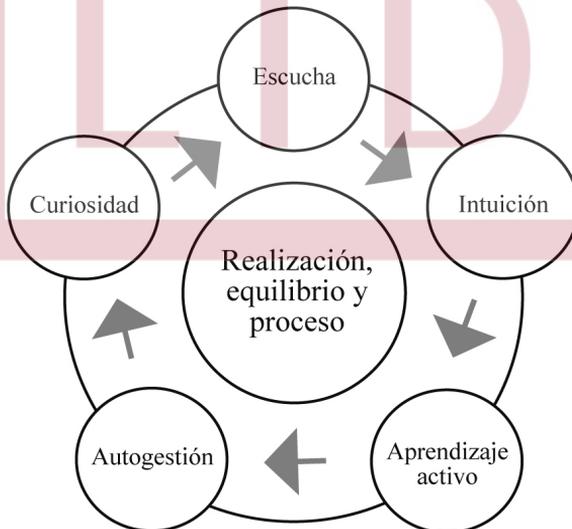
- La relación de *coaching* es una alianza diseñada para fomentar la acción y el aprendizaje. El cliente (no el *coach*) tiene la última palabra.

Este modelo se centra en el desarrollo de unas habilidades y técnicas concretas de *coaching* en lugar del contenido o la estructura de la sesión. El objetivo del *coach* coactivo es satisfacer las necesidades de su cliente y ayudarle a conseguir los resultados que quiere. El calendario del cliente es la base de este modelo. Whitworth y su equipo destacan tres elementos fundamentales:

- Realización: alcanzar el éxito y el máximo potencial del cliente.
- Equilibrio: abordar todos los aspectos de la vida del cliente.
- Proceso: centrarse en los medios y el resultado final.

A partir de lo anterior, los autores proponen cinco grandes destrezas del *coaching*: escucha, intuición, curiosidad, aprendizaje activo y autogestión. El modelo del *coaching* activo se representa gráficamente en el cuadro 1.6.

**Cuadro 1.6 El modelo del *coaching* coactivo**



Fuente: adaptado de Donan, S. (mayo de 2007), «Appreciative inquiry and coactive coaching», *AI Practitioner*, pág. 37.