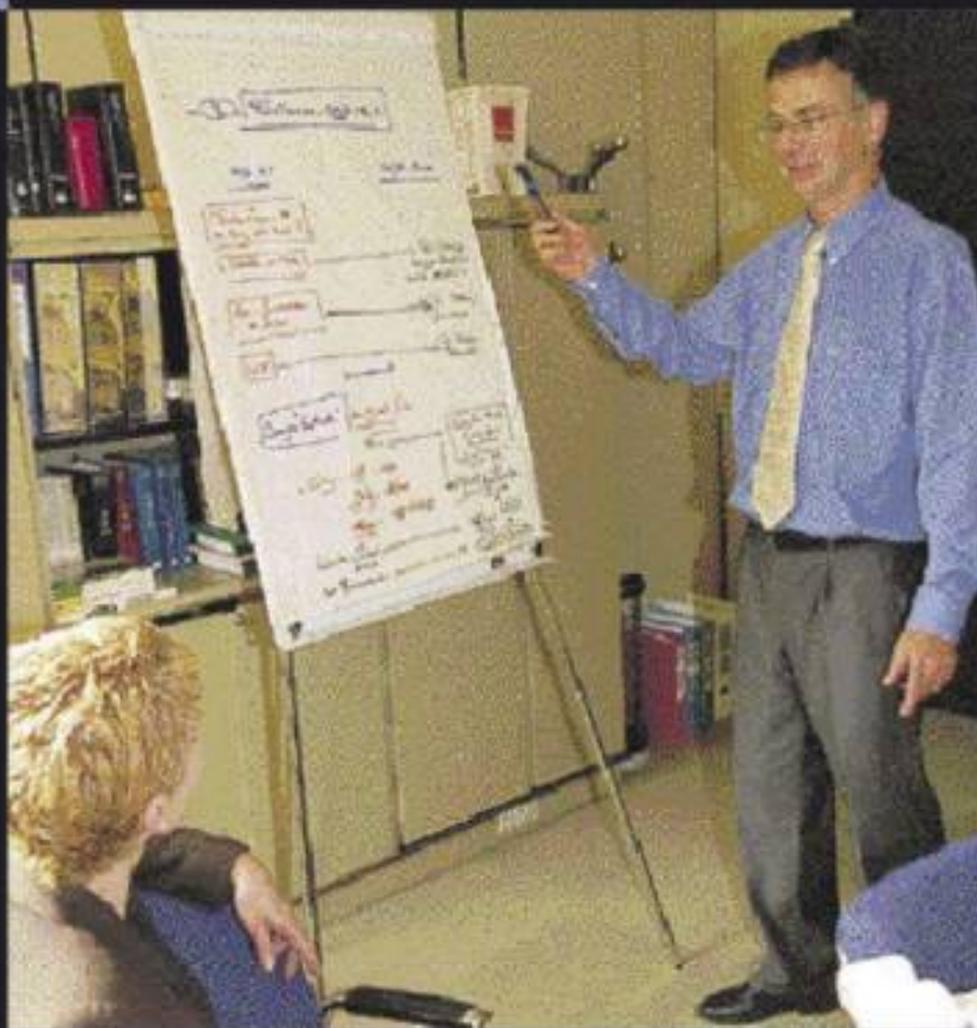


François Caby

con prólogo de Daniel Cohen, presidente de mediador internacional

# el Coaching

el diagnóstico - los objetivos - las relaciones coach/coachee -  
las herramientas disponibles (process communication, los 360°,  
sofrolología...)



# El coaching

François Caby  
Prólogo de Daniel Cohen  
*Presidente de Mediator International*

# EL COACHING

A pesar de haber puesto el máximo cuidado en la redacción de esta obra, el autor o el editor no pueden en modo alguno responsabilizarse por las informaciones (fórmulas, recetas, técnicas, etc.) vertidas en el texto. Se aconseja, en el caso de problemas específicos —a menudo únicos— de cada lector en particular, que se consulte con una persona cualificada para obtener las informaciones más completas, más exactas y lo más actualizadas posible. DE VECCHI EDICIONES, S. A.

De Vecchi Ediciones participa en la plataforma digital [zonaebooks.com](http://zonaebooks.com)  
Desde su página web ([www.zonaebooks.com](http://www.zonaebooks.com)) podrá descargarse todas las obras de  
nuestro catálogo disponibles en este formato.

*Colección dirigida por Vincent Allard.*

*Traducción de Nieves Nueno Cobas.*

*Fotografía de la cubierta de © François-Xavier Seren/Alpha Omega.*

© De Vecchi Ediciones, S. A. 2012  
Avda. Diagonal, 519-521 08029 Barcelona  
Depósito legal: B. 31.672-2012  
ISBN: 978-84-315-5472-9

Editorial De Vecchi, S. A. de C. V.  
Nogal, 16 Col. Sta. María Ribera  
06400 Delegación Cuauhtémoc  
México

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de este libro puede reproducirse o transmitirse por ningún procedimiento electrónico o mecánico, incluyendo fotocopia, grabación magnética o cualquier almacenamiento de información y sistema de recuperación, sin permiso escrito de DE VECCHI EDICIONES.

# Prólogo

Esta obra llega a punto para despojar al coaching de los oropeles que algunos medios de comunicación le ponen periódicamente, sacarlo de la etiqueta de fenómeno de moda que se le intenta asignar, dada la multiplicidad e hibridez de las prácticas, que a menudo dan preferencia al aspecto del desarrollo personal o al de la eficacia profesional. Sin ninguna pretensión de exhaustividad y evitando fijar una práctica en busca de definición, esta obra cede la palabra a los profesionales sobre su concepción de la profesión.

Soy consciente de que la calidad y fuerza de la palabra dependen de la calidad y del modo de escuchar del interlocutor, por lo que quisiera rendir homenaje a François Caby, que, después de trazar un esbozo claro y enérgico a propósito de algunas escuelas de pensamiento que han cumplido una función evidente en el desarrollo de la práctica del coaching, ha sabido escribir un texto sobre el coach potente y original.

Negándose a jugar al gurú que entrega su verdad como si fuese la Verdad, adopta la postura de quien permite a los demás dar origen a su propia verdad. Es sabido que el cuestionamiento y la escucha «como apoyo» del coach son una herramienta fundamental del alumbramiento por parte del otro de su verdad y de la energía de su deseo. En este sentido, para realizar esta obra, François Caby ha sabido plenamente obrar como coach.

En *El coaching* supera los discursos monolíticos de ciertos autores sobre el tema —«la buena concepción del coaching»—, para abrirse a la diversidad y captar la multiplicidad de concepciones y prácticas de un enfoque que unos pocos pioneros veníamos desarrollando en la empresa desde finales de los ochenta, pese al escepticismo general.

El resultado es una palabra variada, a menudo guiada por el mismo hilo conductor: el alumno, el coachee, constituye el centro del proceso de coaching, se le considera con el potencial de recursos propios para resolver los problemas y las situaciones de cambio a los que se enfrenta diariamente en su profesión.

La función del coach consiste en facilitarle el acceso a esos recursos y en acompañarle en el aprendizaje de las nuevas formas de funcionamiento, que deben permitirle poner en práctica los cambios escogidos. Las «herramientas» están ahí para contribuir a ello, a condición de utilizarlas bien. El espacio que se les dedica en esta obra permite apreciar la diversidad y complementariedad de las mismas, sin aspirar a una exhaustividad que no tendría ningún sentido.

H. Ross Perot, fundador de Electronic Data Systems, afirma que «no se puede gestionar a las personas. Se pueden gestionar las existencias, pero a las personas hay que dirigir las».

Si su punto de vista tiene sentido, el periodo que vivimos requiere, no obstante, un complemento. En efecto, hoy en día me parece más correcto decir que debe dirigirse a las personas hacia el descubrimiento y la plena utilización de sus recursos interiores, así como hacia la movilización diaria de su potencial de liderazgo. Estoy hablando de liderazgo en sus comportamientos, de liderazgo en sus relaciones con los de-

más y las organizaciones, de liderazgo en su relación con los clientes y los cambios que es necesario realizar y, por último, de liderazgo en el marco de su entorno personal y social.

Esta es la filosofía del coaching: generar liderazgo, es decir, crear las condiciones para que cada uno genere su capacidad de liderazgo, sobre su vida y sobre su entorno. Se trata de la capacidad para ver la oportunidad detrás del obstáculo y concentrarse en la transformación de esa oportunidad en éxito. Esta modalidad de liderazgo requiere una coherencia entre cabeza y corazón, una armonización de los pensamientos y las acciones con las emociones.

En esta diversidad de palabras recogidas por el autor emerge la idea de que este «centrado interior» pasa a menudo, para el coachee, por un replanteamiento de sus prejuicios, de sus procesos mentales, de sus comportamientos y de sus creencias, así como por una apertura más completa a sus emociones.

*El coaching* aborda también la cuestión fundamental de las cualidades y el perfil del coach, que debe interrogarse sin cesar sobre su práctica y poner al día las razones de su acción.

Por otra parte, dado que el futuro parece cada vez menos previsible, el coach debe poder ayudar a su cliente a dejar de pensar en el porvenir con los ojos del pasado y acompañarle en la construcción del presente y las etapas intermedias hacia un futuro escogido, a partir de la visión que se dé, y no de los obstáculos que a menudo ha levantado él mismo.

Esta obra nos invita así a interrogarnos sobre este nuevo enfoque del asesoramiento y las exigencias. El coaching se basa en la convicción de que la importación de soluciones externas alejadas de la sabiduría

interna de la empresa y de cada cual responde cada vez menos a la evolución del entorno y de las expectativas individuales y sociales.

Es este el periodo de transición que atravesamos y son estas las nuevas formas de prepararnos para él, a través de un proceso de coaching que François Caby ha querido y sabido captar en este libro, en sus movimientos y su diversidad. Su obra pone de relieve la unidad intrínseca que existe entre eficacia profesional y desarrollo personal, entre rendimiento económico y transformación interior.

Tras este enfoque del coach, presentimos con claridad que precisamente porque una empresa da poder a las personas sobre su vida, estas últimas dan prueba de un aumento de la creatividad, el sentimiento de compartir, la responsabilidad y la iniciativa.

El coaching se dirige a todos aquellos que quieren establecer una diferencia en la vida de los demás y las organizaciones. Sin duda alimentará de forma activa la reflexión de los que desean «pasar del sentido al acto».

DANIEL COHEN  
*Presidente de Mediator International*

## *Viaje al país del coaching...*

¡Seguramente es una de las formas de abordar este libro! Desde ese punto de vista, el viaje se presenta como un conjunto estructurado, aunque no debe confundirse con un viaje organizado.

Aunque el índice señala un camino propuesto en tres partes, el lector podrá, según sus intereses, optar por saltar de una a otra. Por otra parte, a menudo le invitarán a ello las notas a pie de página. El viajero descubrirá esa tierra, desconocida o casi para algunos, misteriosa e intrigante para otros, a través de enfoques diversos.

En la primera parte, el coaching se le presentará bajo múltiples definiciones, en su perspectiva histórica o a través de un cuestionario[1] para la resolución de problemas. Elección del coach, formación del coach y organismos profesionales completan el cuadro.

La segunda parte agrupa las miradas y palabras de coaches, empresas y coachees. Este conjunto único de testimonios permite a cada cual entrar al mismo nivel en la realidad de los protagonistas del coaching. Quien lo desee hallará materia para enriquecer su propia visión.

La tercera parte está dedicada a las herramientas. Quien conozca la abundancia de las mismas imaginará fácilmente que no podrá ser exhaustiva. La información que reúne revestirá mayor interés cuando el viajero sea principiante, mientras que, para otros, será una simple evocación. Para facilitar su accesibilidad,

cada herramienta se describe a través de apartados idénticos: origen, definición, objeto, modalidades de empleo, aplicación al coaching y observaciones. Por último, hay una bibliografía «Para saber más».

¡Buen viaje!

## PRIMERA PARTE

### *¿Qué es el coaching?*

# Definir el coaching

En los últimos años, la prensa, al acecho de la novedad, ha dedicado numerosos artículos al coaching. ¿Permite la diversidad de artículos hacerse una idea precisa del tema? Cabe dudarlo si examinamos cada uno de los extractos que siguen.

Al contrario, su visión caleidoscópica nos presenta un contorno vago del coaching que conviene precisar.

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

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



Esta puesta en forma psicológica constituye uno de los principales atractivos del coaching, que no es en ningún caso una terapia; su objetivo es ayudar al individuo a mejorar la calidad de su trabajo en un plazo determinado y relativamente corto.  
*Entreprises & Carrières*, 23-31 de mayo de 1999



La clave del coaching es la capacidad para crear una relación intensa con alguien con el fin concreto de progresar en la vida profesional. Bernard Alvin (coach), citado en *Guide de l'emploi*, 31 de mayo de 1999



... De ahí el desarrollo de los cursos de coaching, acompañamiento personalizado de los directivos.  
*L'Expansion*, del 27 de mayo al 9 de junio de 1999



¿En qué consiste el coaching?

Es una de las aplicaciones concretas del psicoanálisis en la empresa. Se dirige de forma prioritaria a los directivos, que van a intentar superar sus inhibiciones para ganar eficacia con la ayuda de un analista. Preguntas-respuestas, *Le Monde Économie*, 6 de julio de 1999



Como un tenista profesional o un piloto de F1, se dota al directivo de un coach, en general un asesor exterior, que le ayuda a mejorar su rendimiento y a trabajar su mente.  
*Capital*, julio de 1999



Pero la técnica que hace furor desde hace varios años es el coaching. Se ha importado de Estados Unidos y consiste en hacerse acompañar para «optimizar» mejor el itinerario profesional.  
*Enjeux*, septiembre de 1999



¿Qué es exactamente el coaching? En lugar de dar una respuesta teórica inexacta o parcial, nos limitaremos a decir en qué suele consistir: es una serie de entrevistas individuales entre una persona (sometida a coaching) que consulta a un tercero exterior (el coach) para tratar un problema profesional relacionado con la personalidad del primero. François Delivré (coach), *La Jaune et la Rouge*, octubre de 1999



*Coaching* es una palabra que no tiene verdadera definición.

«Absurdo», alega Cathy Joy, coach en Interaction Associates de San Francisco. «Es un proceso bien definido. El coach tiene la función de ayudar a las personas a definir unos objetivos claros en un marco temporal determinado». Esos objetivos se refieren tanto al cumplimiento de un proyecto profesional como a la resolución de un problema más personal.

«Coaching: diez ideas falsas», *Management*, octubre de 1999



A partir de una definición simple del coaching, que podría ser «facilitar la *interface* entre el saber hacer y el saber estar del coachee», cabe identificar dos tipos de pregunta...

Roland Brunner, «Psychanalyste et coach», *Cahiers ENSPTT*, octubre de 1999



Como en el ámbito deportivo, el coaching tiene ambiciones elevadas: se fija como misión transformar a los directivos en atletas de alto nivel en sus prácticas reactivando sus facultades de juicio e invención, permitiéndoles elevar el nivel de rendimiento colectivo de los equipos que están a su cargo.

Annie Battle, a propósito de dos libros sobre coaching, *Les Échos*, 2 de noviembre de 1999



El coaching consiste en ayudar a un individuo o un grupo a integrarse en el marco de un objetivo empresarial.

Sylvie de Frémicourt [2] (coach de Altedia), *Courrier Cadres*, 19 de noviembre de 1999



El coaching, procedente de Estados Unidos, donde el término *coach* significa, en su origen, «entrenador deportivo», sustituye en el universo profesional a los antiguos cursos de gestión, caídos en desuso. *L'Entreprise en solo*, noviembre-diciembre de 1999



El coaching proviene de Estados Unidos, de una cultura pragmática de la empresa. Con demasiada frecuencia sabemos lo que ya no queremos pero aún no lo que queremos. El coach está ahí para ayudarnos a concretar nuestros proyectos, a dar dinamismo a nuestra vida. *Cosmopolitan*, diciembre de 1999

