



José Manuel Casado

Socio de Talent & Organization Performance de Accenture

Del dicho al hecho va mucho trecho

Hace no mucho tiempo preguntaron a un refutado escritor sobre un libro de otro autor que trataba sobre la materia de la que el primero era un reconocido merecedor, produciéndose además la circunstancia de que parte del contenido podría contener aspectos susceptibles de ser considerados como plagio. Ante la pregunta sobre qué le había parecido el libro; el ya consagrado escritor contestó: "en la época de Samaniego los animales hablaban; hoy incluso escriben"

Esta anécdota nos sirve para ilustrar lo que realmente pasa con el *coaching* en nuestro país; porque se da la circunstancia de que aquí, en España y en estos momentos, podríamos decir que hasta los animales hacen *coaching*, ya que parece que todo el mundo lo hace y no escatima en pregonarlo a viva voz; aunque, si le soy sincero, a mí me parece que esta promiscuidad verbal de un discurso que suena espurio tiene más que ver más con el deseo que con la realidad.

En este sentido, me gustaría aprovechar este pequeño artículo para intentar, sino erradicar el discurso de tartufo, si al menos, deslegitimar en lo posible el uso inadecuado del término. No debemos aceptar cambiarle el nombre a las cosas y aceptarlas como si ellas fueran lo que en realidad no son. Esto es una actitud defensiva, adoptada de manera inconsciente que puede traer aparejada una complacencia y convertir el *coaching* en algo sin valor y que conta-

minará la práctica profesional del mismo que, dicho sea de paso y bien ejecutada, es una de las técnicas más eficaces para el desarrollo y crecimiento profesional.

Todo el mundo habla de *coaching*, pero realmente hacerlo bien, lo que se dice bien, se hace muy poco y, por supuesto, se hace bastante menos desde que la crisis ha tomado el protagonismo en el teatro empresarial; y el que diga lo contrario falta a la verdad. El mundo de los servicios profesionales se está llenando de gente que sin ningún tipo de experiencia ni más aval que la propia decisión de hacer algo que suena bien (¿no me diga, que eso de decir que eres *coach*, aunque no sepas ni lo que significa no queda bien?); uno se cree que si alguien es un *coach* tiene en sus manos el destino de los que gestionan nuestras grandes organizaciones) y, si me apuran, con el único bagaje de un tiempo vivido, pero sin importar siquiera la calidad del mis-

mo, ni la riqueza de experiencia que el mismo podría atesorar.

No todo lo que se hace en desarrollo y formación de directivos puede denominarse como *coaching*, quizá por ello, exista en estos momentos una especie de angustia por intentar buscar una regulación oficial de estos profesionales puesto que es esta falta de regulación la que hace que mucha gente esté aprovechando esta oportunidad para intentar trabajar como coaches. He visto y conocido personas que han jugado a ser directivos, mujeres de directivos, conocidos y amigos de directivos, ingenieros, psicólogos, técnicos y profesionales de todo tipo que cuando su vida profesional cambia de rumbo profesional dicen que son *coaches*; pero además se atreven hasta hablar y predicar en foros públicos e incluso escriben -como en la época de Samaniego- en periódicos económicos o en revistas especializadas, exagerando la cantidad de experiencias

que tienen como entrenadores o coaches; además en sus discursos, hablan de *coaching* ontológico, grupal, espiritual, trascendental (o como ahora con la crisis, de *coaching for life*, que también vale) o como quieran llamarlo; pero para mí, señoras y señores, eso será cualquier cosa, pero dista mucho de lo que deberíamos entender por *coaching*.

Conviene, por tanto, matizar el hecho de que existen sólo dos tipos básicos de *coaching*, y dependiendo de la posición del entrenado en la organización, de sus responsabilida-

y en cuanto a eficacia se ha destacado que no sólo es más eficaz que la formación tradicional, sino que también es incluso mejor que el propio *learning by doing*, al disponer de un *feedback* permanente por parte de un entrenador. En definitiva el *coaching*, es el proceso por el cual un individuo, el *coach* o entrenador, crea relaciones de capacitación hacia otros, que le facultan para aprender de forma más fácil e individualizada.

Pero además, como ya hemos connotado, en este marullo de ideas que parece un río revuelto en el que mu-

chiones con prestigio o sin él que ofrecen, más que por esfuerzo y capacitación por una sustanciosa cantidad de dinero, un bonito título de coach en el centro de una bonita orla.

Este es el estado del arte real de *coaching* en este país, al menos el percibe alguien que como yo vive la realidad empresarial de un buen número de grandes empresas y observa con perplejidad que una cosa es lo que se dice que se hace y otra cosa es lo que realmente se hace. Encabezaba mi artículo con el sabio refrán que sentencia que "del dicho



des, tareas, etc., habrá de realizarse un tipo de *coaching* u otro. Por un lado existiría el que podríamos denominar como *coaching for leadership* o para el desarrollo del liderazgo: la fórmula más útil y eficaz para trabajar con miembros de la alta dirección y que suele llevar asociado la aplicación de técnicas de *counseling*, e incluso *mentoring*; y por otro lado, existiría el *coaching for performance* o para la mejora del desempeño que se suele utilizar para niveles más bajos de la organización. En este caso, el énfasis se pone más en el aprendizaje de nuevas tareas, en cómo conducir equipos y en cómo gestionar la función.

El *coaching* es el único enfoque de trabajo para conseguir mejoras sustanciales en el desempeño de los directivos; supera la formación y el desarrollo tradicional de directivos;

chios "pescadores" están obteniendo suculentas ganancias, aunque estén esquilmando el río, la gente habla de cosas distintas, las mezclan y adulteran y al final no saben muy bien ni lo que son unas ni lo que son otras. Palabras como *counseling*, *mentoring*, *coaching*, etc. se entremezclan en discursos profanos de *management*, conformando un popurrí de términos y conceptos en el que cada cual cuenta, entiende e interpreta lo que quiere y se lo vende a aquellos generosos y legos oídos que tienen a bien escucharlo.

Para más *INRI*, y pescando en el mismo río y por la inexistencia la regulación oficial que antes apuntábamos, están proliferando, como setas y de manera desordenada, institu-

“ Todo el mundo habla de *coaching*, pero realmente hacerlo bien, lo que se dice bien, se hace muy poco”

al hecho va mucho trecho”, porque les garantizo que la mayoría de las cosas que se hacen y se llamas *coaching* no son siquiera sucedáneos, aunque así lo denominen. Convendrán conmigo en que hay que llamar a las cosas por su nombre ¿verdad? Porque si no, y si a las patas las llamamos colas y a las colas las llamamos patas, podremos llegar a decir que un perro tiene cuatro colas y una pata; y eso no es un perro, pero... y aunque algún maletilla de la formación se empeñe, les aseguro que tampoco es *coaching*. ■