

“¿QUIÉN DIJO QUE EL “COACHING” ES ABURRIDO?”

AUTORÍA JOSÉ JIMÉNEZ CRIADO
TEMÁTICA RECURSOS HUMANOS, ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS, DESARROLLO PERSONAL
ETAPA BACHILLERATO, FORMACIÓN PROFESIONAL

Resumen

El trabajo dirigido al desarrollo y mejora, en los ámbitos personal y profesional, de personas y grupos está adquiriendo enorme difusión en torno al término “coaching”. Se trata de una disciplina de enorme interés para completar la formación de nuestras/os adolescentes en el final de su etapa educativa pero suele ser difícil encontrar bibliografía adecuada. Os propongo unos materiales originales y motivadores.

Palabras clave

coaching, johnny bunko, manga, actividades bilingües

1. UN PROBLEMA EN NUESTRA PRÁCTICA DOCENTE.

1.1 Introducción.

Antes de nada, expondré de forma sucinta que se entiende por “coaching”, donde lo solemos ubicar en nuestras programaciones y, de esa forma, plantearé el problema docente que puede suponer. A continuación os hablaré de dos libros originales y que posibilidades nos pueden ofrecer para acercar esta materia a nuestras/os alumnos. Esto lo haré con la propuesta de un actividad que conjugará el conocimiento y afinidad a la disciplina, la animación de la lectura y el idioma inglés (caso de asignaturas bilingües). Por último y como de costumbre, haré una serie de conclusiones y reflexiones con referencias bibliográficas, cinematográficas y “web”.

1.2 ¿Qué es eso del “coaching”?, ¿qué utilidad tiene para nuestra práctica docente?.

Vivimos una época social y económicamente convulsa que ha culminado en la actual recesión mundial que estamos experimentando. Las crisis profundas suelen ser caldo de cultivo de profetas portadores de mensajes apocalípticos que ponen en cuestión prácticamente todo. De hecho, algunos autores se preguntan si no estamos asistiendo al final del mundo económico, tal y como lo hemos conocido hasta ahora.

Todo estas convulsiones están repercutiendo en el mundo empresarial y, por extensión, en todas/os nosotras/os. Lo que se manifiesta en que:

- La evolución del entorno socio-económico no es sólo mas rápida sino mas compleja, esto dificulta tanto su comprensión como su predicción. ¿A dónde vamos?.
- Los cambios en el mundo de la empresa (globalización-deslocalización, impacto tecnológico, ...) han dislocado los modelos organizativos de siempre afectando a todas las relaciones laborales y su reflejo documental formal: “el contrato de trabajo”. Si las organizaciones no pueden lograr sus objetivos con los enfoques tradicionales ¿cómo está afectando esto a sus integrantes?.
- ¿Que podemos decir del trabajo del jefe, en todos sus niveles?. Cada vez hay mayor disparidad entre lo que aprendieron para desempeñar su labor y lo que necesitan hacer para afrontar la exigencia continua y creciente de resultados.
- Consecuencia de lo anterior, es el creciente clima de tensión y hostilidad, entre jefes y empleados, que viven las organizaciones. La incertidumbre y cambio constante genera miedo y ansiedad en las personas, lo que les lleva a luchar en ese entorno inestable que les ha tocado (su puesto de trabajo, su situación familiar, la de su entorno, ...).
- Todo esto afecta a las personas que aún conservan su empleo ... pero no nos olvidemos de todas las que lo están perdiendo.

En este panorama turbulento hay múltiples aportaciones para tratar de resolver este problema o por lo menos intentarlo. Esto ha traído consigo un “torrente” de términos cómo coaching, mentoring, counseling, consulting,

De entre ellas, conviene destacar el “coaching” puesto que esta disciplina nos puede ayudar a concentrarnos en dos dimensiones vitales esenciales: nuestro trabajo, como fuente de desarrollo, y nuestra vida personal. Por este motivo la disciplina ha adquirido una enorme popularidad, se han producido “rios de tinta” dentro del subgénero literario denominado “desarrollo personal” que han generado auténticos “best-seller” (La Buena Suerte, El Monje que vendió su Ferrari, ¿Quién se ha llevado mi queso?, ...).

Pero antes de nada convendría saber de que estamos hablando, es decir, definir el “coaching”. Si acudimos al diccionario¹ el término “coach” en su segunda acepción se enuncia como: *1 person who trains sportsmen, esp for contests. 2 teacher who gives private lessons to prepare students for examinations.*

1 El diccionario empleado es: Hornby, A.S; Wehmeier, Sally; Ashby, Michael. OXFORD Advanced Learner's Dictionary (6th ed.). Editorial Oxford. University Press.

Más o menos se puede traducir como aquella persona (coach) que ayuda a otra/s en la búsqueda y consecución de un logro, deportivo o académico. El coaching es, ateniéndonos a la definición, la actividad descrita (preparación para un logro) que desempeña el “coach”. Por la popularidad que tiene el deporte en nuestra sociedad, el primer término de la acepción es el mas conocido y a él asociamos la traducción del término coach = entrenador, aunque este abarque mas cosas.

La Federación Internacional de Entrenadores (International Coach Federation²) lo define como: un proceso continuo de colaboración que ayuda al cliente a obtener buenos resultados en su vida personal y profesional. En definitiva, ayudan a la gente a mejorar su rendimiento y su calidad de vida.

El entrenamiento (coaching) parte del potencial del propio cliente, es decir, sus capacidades, recursos y creatividad. Por este motivo, la labor del entrenador (coach) será la de ayudarle a desarrollar su potencial. Esto conlleva observar, escuchar y personalizar su enfoque profesional para adaptarse a las necesidades de cada cliente.

¿Cómo se logra esto? Se trata de un proceso secuencial previamente acordado entre los dos actores (coach” y “coachee”). Dicho proceso lo ha modelizado Sir John Whitmore³, considerado uno de los padres de la disciplina, que lo ha enunciado con un modelo denominado GROW (acrónimo asociado con el término inglés “grow” que quiere decir: crecer, cultivar, desarrollarse, ...). Él propone un ciclo compuesto de cuatro etapas que se relacionan con el acrónimo. Es decir: se parte del planteamiento de objetivos (Objetivo cuyo equivalente en inglés es **G**oal), se pone en relación con la Realidad (**R**eality). A continuación, se examinan las opciones disponibles (Opciones que en inglés se expresa como **O**ptions) y, por último, pero no menos importante, la puesta en práctica del programa de mejora generado en este proceso, es decir, Voluntad (**W**illingness).

No se trata de un proceso cerrado que finalice con la mencionada activación de la voluntad sino que esta, a su vez, realimentará el proceso. Con ello se busca la creación de un círculo virtuoso que desencadene un proceso de mejora continua, tanto personal como profesional.

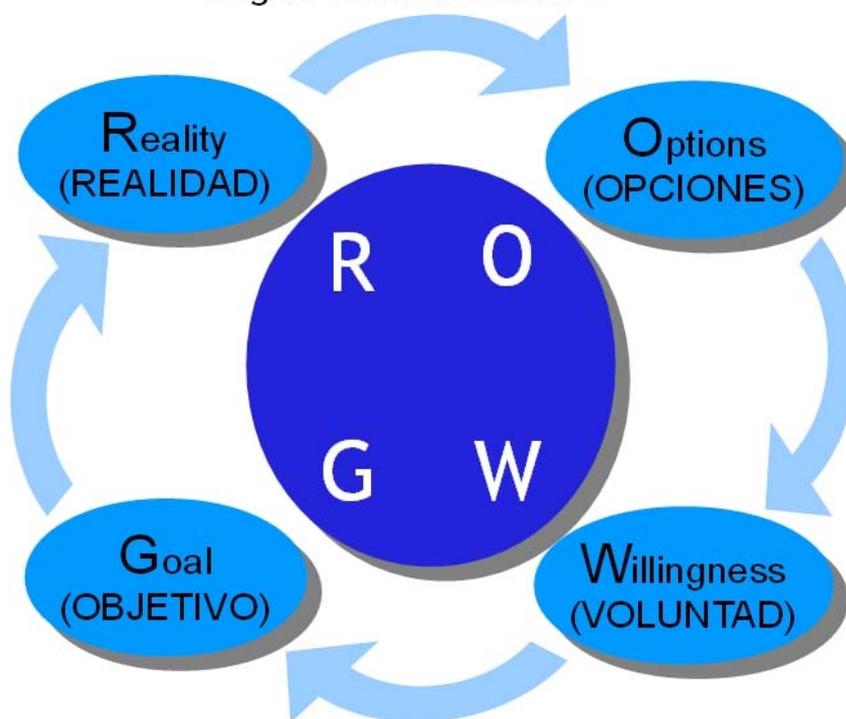
Esto se puede visualizar en el siguiente diagrama:

2 Creada en 1995 como asociación sin ánimo de lucro, la Federación Internacional de Entrenadores (Coach) agrupa a mas de 14.000 miembros a escala mundial. Se dedica al desarrollo de la profesión mediante: el establecimiento de altos niveles de exigencia, acciones formativas, ofreciendo una certificación de calidad independiente y estableciendo una red de profesionales acreditados.

3 Para mas información se puede consultar su libro: Withmore, John. (2003) Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas. Editorial Paidós.

Modelo GROW-Ciclo del coaching

Según John Whitmore



Fuente: Elaboración propia mediante el programa Draw de OpenOffice (3.1), a partir de la obra: Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas (autor: Sir John Withmore).

Este diagrama descriptivo del ciclo supone la columna vertebral de todo proceso de “coaching” que no obstante empieza antes con una entrevista previa. En ella se hace una primera toma de contacto que permite conocerse (entrenador-coach y aprendiz-coachee) y plantear el problema sobre el que se va a trabajar, de un modo general.

Si hay acuerdo mutuo esto provocará un compromiso para iniciar un proceso de mejora que se materializará en el contrato (plasmación de dicho compromiso). Una vez que se ha llegado a este punto se inicia el proceso descrito por el modelo GROW.

No obstante, la relación entre “coach” y “coachee” no acaba ahí puesto que se prevé la evaluación del proceso y su cierre tras valorar el grado de logro respecto de los fines que ambos se marcaron, al inicio de este proceso.

Este proceso que hemos descrito le exige al entrenador contar con herramientas adecuadas para su desempeño y que suelen tener su origen en la Programación Neurolingüística⁴. Esta es una disciplina que han desarrollado Richard Bandler (Matemático y psicólogo) y John Grinder (Psicólogo y lingüista) que, tras estudiar los mejores ejemplos de comunicación y desarrollo personal, han construido modelos susceptibles de ser aplicados en la práctica. ¿Con qué pretensión?, la de mejorar las capacidades de comunicación y relación para provocar cambios personales amplios y perecederos.

No obstante, hay mucha gente que confunde, en un primer momento, el “coaching” con otras herramientas enfocadas a la mejora personal, como es el caso de la propia formación (learning), la consultoría (consulting), la tutoría (counselling) o el conocido como “mentoring”. De hecho conviene tener claro las principales diferencias existentes entre ellas y, de todas con el coaching. De esta forma se podrá elegir la mas adecuada en cada situación.

- La formación (learning). Una de las mas tradicionales y que de alguna manera han llegado a mas personas no sólo en el mundo de la empresa. Se trata aportar conocimientos a los/as destinatarios/as mediante una serie de recursos pedagógicos que van a depender tanto de la materia de que se trate como del perfil y circunstancias del colectivo al que se dirige.

Por este motivo la formación suele centrarse en la mejora de conocimientos procedimentales o cognitivos en los que la dimensión emocional del alumnado (la cual tiene enorme relevancia en el coaching) tiene, habitualmente, escasa relevancia en la programación de la acción.

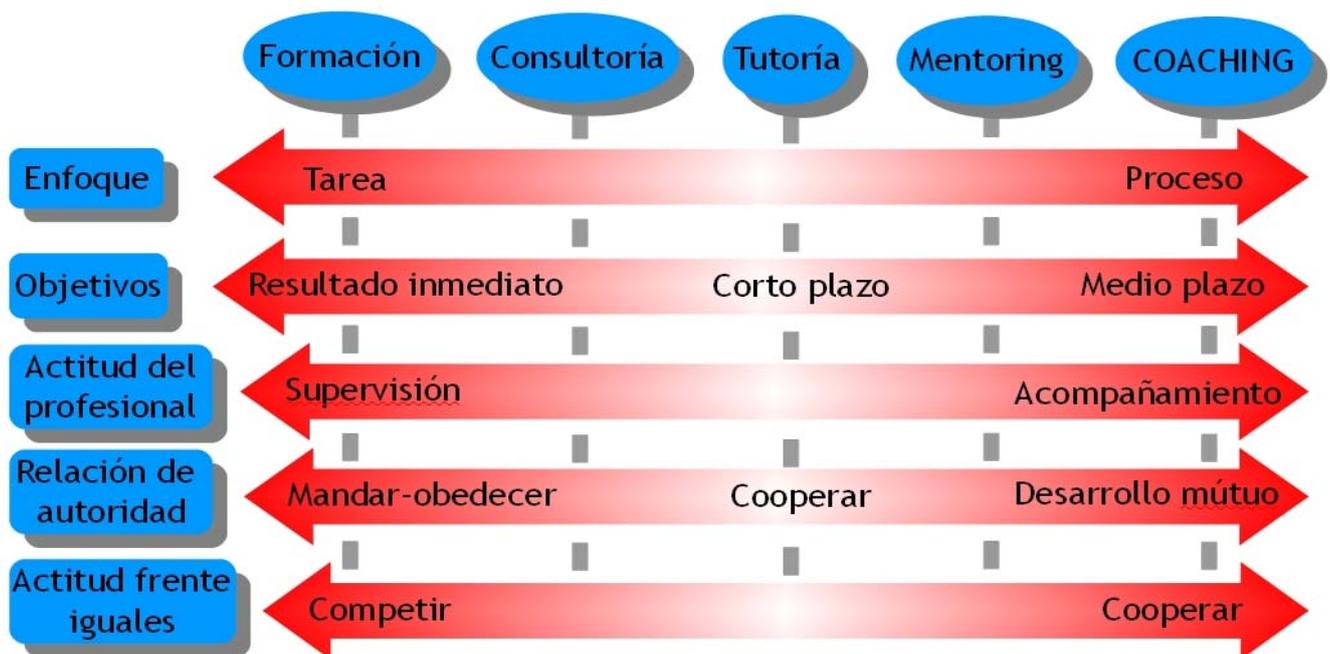
- La consultoría (consulting). Es una oferta de servicios de muy diversa índole que se basan en la experiencia y conocimiento especializados que aporta el “consultor”. Lo que persigue es incrementar el rendimiento de una organización y, a diferencia del coaching, se centra en los grupos organizados y no en los individuos.
- La tutoría (counselling). Relación de terapeuta-paciente que busca en el pasado las causas que están provocando la actual situación de malestar, bloqueo y/o limitaciones confluyendo en infelicidad. Se suele confundir con el coaching pero no hay que olvidar que el acento se pone en el pasado, mientras que el coaching se hace un planteamiento que pretende proyectarse al futuro.
- El “mentoring”. Se suele dar entre personas con relación jerárquica (superior-inferior) de la misma organización buscando la transmisión de: conocimientos, experiencia y/o competencias. Aunque la disciplina está muy influida por el coaching, la relación jerárquica de maestro-pupilo

4 La descripción y explicación de la disciplina de la Programación Neurolingüística (PNL) excede, con mucho, las pretensiones y dimensiones de este artículo. No obstante, por su relevancia, he considerado oportuno incorporar en el apartado de bibliografía un par de obras actualizadas para quienquiera profundizar en el tema.

marcada por su posición en la organización (maestro-pupilo) es una de las diferencias cualitativas mas importantes respecto del “coaching”.

La reputada “coach” Viviane Launer⁵ en su obra “Coaching: un camino hacia nuestros éxitos”⁶ propone una comparación visual mediante un diagrama. Por su interés he realizado una síntesis, que expongo a continuación:

Coaching frente a otras disciplinas de mejora profesional



Fuente: Elaboración propia con Draw de OpenOffice.org (3.1), a partir de la obra *Coaching: un camino hacia nuestros éxitos* (autora: Viviane Launer)

5 Vivian Launer lleva mas de 20 años dedicándose al coaching tanto personal como para organizaciones. Fue la primera mujer en España que obtuvo la certificación de “Master Coach” que otorga la Federación Internacional de Coach (ICF). Desarrolla su actividad en España desde 1996 a través de su propia firma “Coaching & Development”. Han sido clientes suyos: Airbus, Alcatel, Almston, Arbora, Ausonia, Danone, Nestlé, ...

6 Por su interés, se ha incluido su referencia bibliográfica en el apartado final correspondiente.

1.3 ¿Dónde encontramos el “coaching” en el currículo? El problema de su consideración.

La importancia que las disciplinas relacionadas con la mejora personal han alcanzado en el mundo de las organizaciones, vinculado con los Recursos Humanos, han requerido de su incorporación a los currículos de las asignaturas relacionadas.

Por este motivo las encontraremos en el Bachillerato de Humanidades y Ciencias Sociales dentro de la asignatura de Economía de la Empresa de 2º, en los bloques temáticos relacionados con los Recursos Humanos. No obstante, su mayor presencia está en los Ciclos Formativos tanto medios como superiores, me estoy refiriendo a Secretariado y Administración y Finanzas, por ejemplo. No obstante y debido a una serie de circunstancias, su tratamiento docente en el aula suele ser superficial. Cuando no se sacrifica por falta de tiempo, al priorizar otros contenidos procedimentales “mas importantes”; como, por ejemplo, la confección de nóminas, el conocimiento exhaustivo de la legislación laboral, ...

No pretendo, con esto, minusvalorar la importancia de esos contenidos que también pertenecen al currículo, tampoco propongo sacrificarlos por esta materia (como se dice popularmente, sería tanto como “desvestir a un santo para vestir a otro”...). Lo que pretendo es plantear una forma de compatibilizarla dentro de las limitaciones (tiempo, medios, ...) con que nos movemos en nuestra labor docente.

Por todas estas razones, creo que una forma de conseguirlo es combinar:

1. Una exposición de contenidos conceptuales que sea concisa y global.
2. Contenidos procedimentales-actitudinales materializados en actividades que consigan motivar y aproximar los conceptuales de la exposición, con la realidad que están viviendo.

En el siguiente apartado, propondré unas actividades que nos permitan lograr el objetivo propuesto. Recuerdo que no es otro que: no sacrificar esta parte del currículo ya que, a pesar de su novedad, puede ser de enorme utilidad en la tarea de promover, en nuestro alumnado, el desarrollo de personas mas maduras y felices, tanto personal como profesionalmente.

2. ¿CÓMO INTRODUCIR EL COACHING EN NUESTRAS AULAS?. ALGUNAS PROPUESTAS.

2.1 Un problema inicial.

Como se puede traslucir en la descripción de la disciplina, esta ha adquirido un enorme desarrollo en el mundo de la empresa dando lugar a un sector empresarial floreciente con una pléyade de empresas y asociaciones profesionales (sugiero consultar los enlaces web propuestos). Se trata de servicios

profesionales que pueden resultar muy onerosos y, por tanto, lejos de las posibilidades de cualquier docente...

No obstante, el éxito de esta disciplina ha producido una auténtica marea de novedades editoriales. Comenzaba este artículo haciendo mención a algunos best-sellers como: *la Buena Suerte*, *¿Quién se ha llevado mi queso?*, *el Monje que vendió su Ferrari*, ... que nos permiten un acceso a esta disciplina mas acorde a nuestros recursos. Tal ha sido su éxito que los podemos encontrar en los formatos mas insospechados. No sólo, en edición de bolsillo sino como ediciones adaptadas a adolescentes, libros electrónicos ("e-book), audio-libros, en formato de cómic-manga ...

Las actividades que voy a proponer suponen, ni mas ni menos, el fomento de la lectura en español e inglés ayudado de un recurso bibliográfico en uno de los formatos mas originales que la actual oferta editorial puede poner, hoy en día, a nuestra disposición. El cómic-manga.

Estoy hablando del libro "Las aventuras de Jonhny Bunko"⁷ se trata de la primera obra que conozco sobre coaching temas en formato de manga. Si, lo habéis leído bien, coaching en formato manga ...

¿Qué hacer con el libro?. Os planteo su empleo como bibliografía complementaria para una unidad didáctica de Gestión de Recursos Humanos lo que supondría una serie de posibles actividades que, a continuación, expongo:

- Primera actividad de introducción.
 - Ubicación. Primera sesión de introducción de la Unidad.
 - Pretensión: Valorar la importancia de esta materia entre mi alumnado incentivando el empleo de la lengua inglesa, las nuevas tecnologías y la animación a la lectura.
 - ¿En qué consiste?.
 - Lectura del primer capítulo del libro en su versión original y mediante una WebQuest, ya que el mismo lo tienen que encontrar y descargar en el siguiente sitio web (<http://www.mypaper.se/show/johnnybunko/show.asp?pid=345241358165554&initPage=>).
 - Aclararé las principales dudas de comprensión (gramática y vocabulario).
 - Realización de un test de comprensión.
 - Conclusión. Lectura dramatizada del capítulo en español. Para ello elegiremos previamente a algunos estudiantes y el/la docente puede asumir el papel de Diana

⁷ La referencia tanto de la versión original en Inglés como de la traducción se puede consultar en el apartado de bibliografía.

(duende-coach). Terminaremos introduciendo los contenidos de la unidad (objetivos, contenidos, actividades y criterios de evaluación).

- Duración estimada. Esta actividad puede efectuarse en una sesión de 60 minutos, si la lectura la han hecho previamente y traen las dudas a la sesión.

Tras la exposición de contenidos de la unidad (siguientes sesiones), se podría plantear una actividad doble (de refuerzo y, al mismo tiempo, de ampliación). ¿Cómo puede ser la misma actividad de refuerzo y de ampliación? Con el empleo de materiales diferentes. Me explico a continuación:

- Ubicación. Sesión final de la Unidad.
- Pretensión: Fijar el interés por la materia y motivar el estudio de los contenidos expuestos.
- ¿En qué consiste?
 - Escribir un informe sobre la totalidad del libro para lo que deberán utilizar una plantilla que les he preparado, con objeto de que respondan a un mínimo de preguntas y que no deberá exceder las 2.000 palabras.
 - Será una actividad de refuerzo para aquellas/os que no realizaran satisfactoriamente la actividad de introducción y para ello emplearán la versión traducida del libro.
 - Será una actividad de ampliación para aquellas/os que realizaron satisfactoriamente la actividad de introducción y para ello emplearán la versión original del libro.

Valoración. A parte del propio informe sería recomendable valorar la colaboración entre ambos colectivos, ¿porqué no estimular el trabajo colaborativo?, entre los que han comprendido correctamente el material en inglés con los que han experimentando dificultades. El docente tiene que conducir el proceso para despejar dudas y problemas. Al mismo tiempo, podrá valorar ambas actividades.

Para quien quiera profundizar mas en esta actividad puede descargarse la Unidad Didáctica, en formato "pdf". Lo encontrará en el apartado de Actividades de mi blog (<http://apuntesempresa.blogspot.com>) con el título de este artículo: ¿Quién dijo que el coaching es aburrido?.

3. CONCLUSIONES.

Poco me queda mas que decir; con esta propuesta he tratado, en todo momento, que:

- La idea inicial se pudiese materializar en actividades con gran economía de medios.
- Las competencias digitales que exigiese al docente no superase el nivel de un usuario sin conocimientos sofisticados, como es mi caso, pero exija mucha, mucha curiosidad.

- No desaprovechase el potencial de atracción y motivación que los nuevos formatos propuestos nos ofrecen para nuestra labor docente.

4. BIBLIOGRAFÍA, FILMOGRAFÍA Y ENLACES.

- Whitmore, John. (2003) **Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas.** Barcelona. Editorial Paidós.
- Launer, Viviane. (2007) **Coaching. Un camino hacia nuestros éxitos.** Madrid. Editorial Pirámide (Grupo Anaya).
- Huete, Luis. (2009) **La mejora del “retorno en la vida”. La gestión personal como última frontera del Management.** Navarra. Edita Crecento Publishing.
- Burton, Kate. Ready, Romilla. (2008) **PNL para dummies.** Barcelona, Ediciones Gránica.
- O’Connor, Joseph. (2004) **Coaching con PNL.** Barcelona, Urano Ediciones.
- Rovira Celma, Alex; Trias de Bes, Fernando. (2004) **La Buena Suerte (13ª ed.).** Barcelona, Colección Empresa Activa, Urano Ediciones.
- Pink, Daniel H.; Ten Pas, Rob (dibujos), BULAT Sergio (traducción) (2008) **Las aventuras de Johnny Bunko.** Barcelona, Colección Empresa Activa, Urano Ediciones.
- Pink, Daniel H.; Ten Pas, Rob (manga drawings) (2008) **The adventures of Johnny Bunko.** New York, Riverhead Books – The Penguin Group.
- Johnson M. D., Spencer (2009) **Cimas y valles (1ª ed.).** Barcelona, Colección Empresa Activa, Urano Ediciones.
- Johnson M. D., Spencer (2009) **Peaks and valleys (1ª ed.).** New York, Atria Books from Simon and Schuster.
- Johnson M. D., Spencer (2002) **¿Quién se ha llevado mi queso? (1ª ed.).** Barcelona, Colección Empresa Activa, Urano Ediciones.
- Johnson M. D., Spencer (2002) **Who moved my cheese? (1ª ed.).** New York, Penguin Putnam, Inc.
- Johnson M. D., Spencer (2002) **¿Quién se ha llevado mi queso? Para Jóvenes (1ª ed.).** Barcelona, Colección Empresa Activa, Urano Ediciones.
- Johnson M. D., Spencer (2002) **Who moved my cheese? For teens (1ª ed.).** New York, Penguin Putnam, Inc.
- Sharma, Robin (2003) **El monje que vendió su ferrari.** Barcelona, Bestseller-Debolsillo.
- Sharma, Robin (1998) **The monk who sold his ferrari.** New York, HarperCollins Publishers.

Filmografía (Cine y coaching).

ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 24 - NOVIEMBRE DE 2009

- **Entrenador Carter (Coach Carter)**. Director: Thomas Carter. Reparto: Samuel L. Jackson, Robert Richard, Rob Brown y Debbi Morgan. Paramount Pictures, 2004.
- **Descubriendo a Forrester (Finding Forrester)**. Director: Gus Van Sant. Reparto: Sean Connery, Rob Brown, Murray Abraham y Anna Paquin. Columbia Pictures, 2000.
- **La leyenda de Bagger Vance (The legend of Bagger Vance)**. Director: Gus Van Sant. Reparto: Will Smith, Matt Damon y Charlize Theron. Fox, 2000.
- **Jerry Maguire (Jerry Maguire)**. Director: Cameron Crowe. Reparto: Tom Cruise, Cuba Gooding Jr. Y Renée Zellweger. TriStar Pictures, 1996.

Enlaces.

- <http://www.coachfederation.org/espanol/>.
- <http://www.editorial-club-universitario.es/pdf/2250.pdf>
- <http://vivianaunauner.blogspot.com/>
- <http://apuntesempresa.blogspot.com/>

Autoría

- Nombre y Apellidos: José Jiménez Criado
- Centro, localidad, provincia: Granada, Granada
- E-mail: pepejimenezcriado@gmail.com