

## El nuevo *coaching* en Europa

### *The new coaching in Europe*

Ginevra MUSICCO

Consultora de Recursos Humanos  
ginevramusicco@gmail.com

Recepción: Octubre 2013

Aceptación: Noviembre 2013

#### RESUMEN

Esta disciplina en auge en Europa y en el mundo, llamada *Coaching*, es la herramienta más eficaz para conseguir que las personas realicen su potencial, alcancen sus objetivos, lleven a cabo un cambio concreto y modifiquen sus comportamientos. El *Coaching* está abriendo paso a una nueva manera de liderar las empresas en el ámbito de un ‘Capitalismo Humanista’; para ello hay que desarrollar a los líderes que lo lleven a cabo y sus valores. “Ética” y “Negocio” ya no han de considerarse antagonistas. Asimismo, podemos afirmar que en estos 20 años se han ido definiendo dos estilos de *Coaching*, uno ‘estadounidense’, más directo, pragmático y orientado a un resultado, y otro ‘europeo’, incluso uno más ‘latino o mediterráneo’, más ‘reservado’, más profundo, ya que indaga sobre la persona en la línea de la ‘Mayéutica Socrática’, ayudándola para que, a través del arte del preguntar, se encuentre a sí misma y facilite su crecimiento como profesional y como ser humano. Este análisis nos permite destacar mejor el perfil del nuevo líder coach europeo, capaz de liderar la nueva Europa y la recuperación de sus valores. Ahora el escenario está cambiando, con la consecuencia de que la reputación “ética” de una empresa se ha convertido en una variable clave, en un mercado cada vez más agresivo. Todo ello nos lleva a pensar que las empresas que quieran ser exitosas, hoy más que nunca, tienen que volver a encontrar su “alma”.

**Palabras clave:** Coaching, Capitalismo Humanista, Ética, Negocio, Coaching estadounidense, Coaching europeo, latino, mediterráneo, Mayéutica socrática, Líder Coach Europeo, Reputación ética.

**Clasificación JEL:** M53, M54.

## ABSTRACT

The discipline known as Coaching, currently in vogue in Europe, is the most effective tool for empowering individuals to fulfil their potential, reach their objectives, undergo specific changes and modify their behaviour. Coaching is leading the way for a new form of managing companies within the context of what could be referred to as “Humanist Capitalism”; with this in mind, there is a need for both the leaders ushering in this change, and their values to be developed. “Ethics” and “Business” are no longer to be considered as antagonistic values. Furthermore, it is argued that over the last twenty years, two different styles of Coaching have progressively emerged: one of them ‘North American’, more direct and pragmatic in style, as well as result-oriented; the other ‘European’, or perhaps ‘Latin or Mediterranean’, more ‘reserved’, deeper –since it considers individuals along the lines of ‘Socratic Maieutics’- helping them through the art of asking questions to find their own inner selves and enabling their growth as professionals and human beings. This analysis allows us to better highlight the role of the new European coach leader, capable of leading the new Europe and the recovery of its values. This milieu is currently undergoing a transformation, one of which consequences is that the “ethical” reputation of a company has become a key factor in an increasingly aggressive market. All the above leads the conclusion that, more than ever before, those companies wishing to be successful must necessarily find their “soul”.

**Key words:** Coaching, Humanist Capitalism, Ethics, Business, North American, European, Latin or Mediterranean coaching;, Socratic Maieutics, European Coach Leader, Ethical reputation.

**JEL Classification:** M53, M54.



## 1. INTRODUCCIÓN

“Unión Europea”, “Euro”, “Globalización”, “Formación continua”, “Internacionalización”, “Educación a distancia”, “Cooperación”... son palabras y conceptos que contienen una nueva manera de interpretar el mundo que nos rodea y eliminan las fronteras establecidas hasta ahora por la Historia.

A una nueva geografía política y a un nuevo sistema económico, ha de corresponder necesariamente una nueva visión del mundo. Europa ya no es un proyecto sobre el papel sino una realidad heterogénea que necesita recursos humanos preparados y capaces de gestionarla y de ayudarla a prosperar.

He aquí la función primordial de las universidades como vehículos de formación e investigación: la de formar y educar a jóvenes licenciados e investigadores, capaces de poner a disposición sus conocimientos para un sector de usuarios cada vez más amplio y heterogéneo. Resumiendo, las universidades deben favorecer el intercambio de ideas y de personas con el objetivo de crear figuras conscientes de la existencia de fronteras mucho más amplias de las territoriales. El mercado requiere la disponibilidad de personas flexibles, capaces, creativas, deseosas de contribuir al proceso de innovación en curso, diestras en asumir responsabilidades, versátiles e integradoras.

El Consejo de Europa y la Comunidad Europea son las dos organizaciones que han influido en los desarrollos educativos relacionados con la diversidad social en las sociedades europeas. Sin embargo, su impacto en las políticas nacionales educativas ha sido limitado, dado que los Estados europeos no les han permitido interferir en el dominio educativo, al que se considera parte exclusiva de la jurisdicción nacional.

Ambas organizaciones se han centrado en cuestiones sobre la diversidad social a través de sus propuestas acerca de la educación de los «migrantes». Las migraciones que suscitaron estas políticas comenzaron a finales de los años cincuenta, que es cuando se acelera el proceso de descolonización.

En el ámbito de los recursos humanos, las actitudes relacionadas con la diversidad quedarían acotadas por dos extremos. En un extremo estarían las posturas relacionadas con las diferencias insuperables. En el lado opuesto se ubicarían los enfoques tendentes al igualitarismo/homogeneización. Pero lo cierto es que la diversidad es una realidad imperativa.

Dentro de la Gestión de la Diversidad existen tres ámbitos diferenciados:

- Diversidad Visible: género, etnia, características físicas, etc.
- Diversidad Tangible: edad, estudios, experiencia, etc.
- Diversidad Intangible: formas de pensar, patrones de actuación, modos de aprender, etc.

Curiosamente, la heterogeneidad de un equipo está definida, en mayor medida, por características personales que no son perceptibles a simple vista. Estamos menos acostumbrados a pensar en la diversidad intangible y, sin embargo, es el receptáculo de mayor potencialidad de todo colectivo, conteniendo ricos ingredientes: estilos de aprendizaje, antecedentes (background), valores, esquemas de pensamiento, modelos comunicativos, creencias, capacidades, etc.

La diversidad intangible suele comprender elementos que suelen ignorarse, no obstante son los que, adecuadamente gestionados, más valor aportarán a la Organización. Es hacia este tipo de diversidad hacia donde las nuevas corrientes nos invitan a dirigir los diferentes enfoques relacionados con la gestión de los recursos humanos en Europa. Un óptimo manejo de la diversidad, a través de herramientas basadas en el *Coaching*, tenderá a relativizar los elementos más visibles o materiales y a poner la atención en las fortalezas presentes en los elementos inmateriales y no observables en una primera aproximación. Esto nos permitirá focalizarnos en el variado y enriquecedor abanico de posibilidades intrínseco a nuestro capital humano y potenciar los resultados de nuestra convivencia mediante una diversidad integradora.

Y no es ninguna paradoja afirmar que en la Europa de hoy el intercambio de ideas y de personas aún está en un nivel de desarrollo inferior al del intercambio de capitales y de mercancías. Los obstáculos para dicho intercambio son muchos y de distinta naturaleza: normas administrativas contradictorias, falta del recíproco reconocimiento de títulos de estudio, insuficiente conocimiento de otros idiomas, tan sólo para nombrar los más relevantes.

## 2. EL DIRECTIVO EUROPEO

En momentos de transformación social y de cambios rápidos, es oportuno conocer mejor la naturaleza humana, con más razón este pensamiento encaja perfectamente en este nuevo siglo caracterizado por una velocidad del cambio y por transformaciones sociales, jamás vividas anteriormente.

Este concepto se enlaza con la búsqueda del sentido ético y de nuevos valores de la sociedad contemporánea la cual, tras los diversos escándalos financieros, pide mayor



claridad y transparencia en la actividad de las empresas, junto a una mejor “cualidad moral” de sus directivos ha llevado a las empresas en busca de una nueva identidad para presentarla en los mercados, que proporcione, de alguna manera, la garantía de poseer aquellas “cualidades mentales y morales”. Por esto, hoy en día, se habla de Sostenibilidad, Gobierno Corporativo, de Responsabilidad Social, de Certificación Ética (SA 8000). El mundo de la consultoría responde a esta nueva exigencia de transparencia en los comportamientos y/o ética profesional con una extensa gama de nuevas soluciones. Se trata generalmente de servicios de consultoría orientados a la mejora de la comunicación/imagen entre la empresa y el exterior.

Seguramente podemos hablar de soluciones ideales que traerán beneficios a todas las partes implicadas. Pero esto no es suficiente. No olvidemos que las empresas están hechas de personas y por tanto, si queremos cambiar la manera de actuar de las empresas, debemos actuar en primer lugar sobre el individuo y sus comportamientos cotidianos en el ámbito profesional.

*Una empresa no puede considerarse realmente ética y responsable, si no lo son, ante todo, sus directivos.* El centro de todo esto, parece estar en una gestión ética y responsable de los propios colaboradores.

El nuevo Directivo Europeo, pues, es el ‘directivo ético’ o ‘líder coach’. He aquí sus características principales:

- En sus actuaciones diarias es un ejemplo de los valores empresariales.
- Escucha las exigencias de sus colaboradores, teniéndolas en cuenta en sus decisiones.
- Es solidario y responsable.
- Es consciente de los bloqueos personales que podrían limitar el desarrollo del ‘*proceso ético*’ en la empresa.
- Está decidido a trabajar sobre sí mismo, para asegurar su crecimiento personal y no sólo sobre los demás.
- Manifiesta constantemente una actitud positiva, optimista y motivadora.

De todo ello se deduce que el ‘directivo ético’ o ‘líder coach’ es: “aquel que desarrolla su negocio para generar beneficio, teniendo en cuenta las exigencias y el bienestar de las personas, tanto las presentes en la empresa, como las que hacen parte de la sociedad en general. Esto requiere una alineación de los comportamientos individuales con unos valores compartidos, un trabajo de crecimiento personal así como el desarrollo de algunas competencias empresariales y humanas”. Los beneficios que derivan de la implementación de un proceso ético en la empresa son muchos.

Algunos de ellos superan la esfera del negocio para entrar en la dimensión humana y cultural de una sociedad:

- Clima de trabajo positivo y constructivo
- Reducción de los conflictos interpersonales en el interior de la organización.
- Reducción del cambio de personal y del absentismo
- Retención de talentos
- Desarrollo de la creatividad y de la innovación.
- Desarrollo de los talentos personales.
- Mayor auto-realización en el trabajo.
- Mayor motivación e implicación del personal para alcanzar los objetivos empresariales.
- Mejor imagen de la empresa en el mercado también gracias al ‘pasa palabra’ positivo de sus clientes y proveedores.
- Mayor facturación y mayor beneficio, en definitiva: mayor productividad.

### 3. EL *COACHING*

El *Coaching* es la herramienta más eficaz para conseguir que las personas lleven a cabo un cambio concreto y modifiquen sus comportamientos. El *Coaching*, además, gracias a la relación de confianza que se establece entre el coach y el *coachee*, permite trabajar sobre puntos fundamentales para la realización de un determinado proceso de cambio, como por ejemplo:

- Entender cuáles son las propias áreas de mejora que podrían favorecer el desarrollo de nuevos comportamientos profesionales;
- Comprender cuales son los propios frenos ante el cambio en acto en la empresa;
- Alinear los valores empresariales con los personales;
- Realizar un plan de acción personalizado para facilitar la implementación de la totalidad del proceso.

El *Coaching* favorece además el desarrollo de valores-comportamientos como la Solidaridad y la Responsabilidad, que están en la base del Ser Ético.

Esta disciplina en auge llamada *Coaching*, abre paso a una nueva manera de liderar las empresas en el ámbito de un nuevo Capitalismo Humanista; para ello hay que desarrollar a los líderes que lo lleven a cabo y sus valores. “Ética” y “Negocio” ya no han de considerarse antagonistas.



Ahora el escenario está cambiando, con la consecuencia de que la reputación “ética” de una empresa se ha convertido en una variable clave, en un mercado cada vez más agresivo. Todo ello nos lleva a pensar que las empresas que quieran ser exitosas, hoy más que nunca, tienen que volver a encontrar su “alma”.

“Es una relación profesional que se establece entre *Coach* y *Coachee* (Cliente), con el objetivo de ayudar a éste para que consiga resultados óptimos tanto en el ámbito profesional como en el personal”. Esta es la definición oficial de la ICF (International Coach Federation), pero la que también podemos utilizar es: “Es una actividad que ayuda a desbloquear el potencial de la persona.”

El *Coach* hace preguntas para profundizar, explorar, aclarar, comparar, y luego da un *feed-back*, es decir “devuelve” al *Coachee* sus percepciones, dudas, curiosidades, incomprendiones, con el único objetivo de ayudarlo a hacerse más consciente del efecto que sus palabras y acciones o incluso pensamientos pueden provocar. De tal manera, el *Coachee*, como delante de un espejo, descubre nuevas dimensiones y nuevos puntos de vista, ampliando así sus propias posibilidades de elección. Así pues, puede decidir qué hacer nuevo o diferente.

El *Coaching* es un proceso que se diferencia de otras acciones para las empresas como la consultoría y la formación, y de otros dirigidos a las personas, como el counselling y la psicoterapia, por algunas características específicas:

- Se focaliza hacia el futuro y hacia alcanzar los resultados
- Supone que cada persona ya posea los recursos necesarios para realizar el paso de un punto A a un punto B deseado; es el rol del coach el de ayudar a la persona para que los exteriorice y los transforme en un recurso consciente, útil para alcanzar los objetivos.
- El coach y el coachee mantienen una relación de ‘socios’: trabajan juntos para enfocar el objetivo deseado, definir los objetivos intermedios y los pasos para cumplir y realizar el resultado esperado.
- El coach entrena a la persona para que sea autónoma y responsable de alcanzar sus propios objetivos, teniendo en cuenta los recursos, riesgos y compromiso.

El *Coaching* es el “arte de acompañar hacia la meta” a través de una danza, un paso a dos en el que el coach pone en práctica métodos y técnicas específicas y un acercamiento ético para la gestión de la relación y del contrato, mientras que el coachee construye su objetivo y hace pasos para llegar donde desea.

En las organizaciones es útil para acelerar el desarrollo de las competencias de cada directivo y de los grupos, estimular motivación, mejorar el clima de la empresa y las prestaciones para conseguir nuevos objetivos en las fases de cambio de la organización. Para la persona significa tener al lado a un profesional que te ayuda a focalizar tus objetivos de desarrollo profesional y personal y que te acompaña en los desafíos de todos los días para realizarlos.

#### 4. EL *COACHPLACEMENT*

Es la combinación del *Coaching* y el *Outplacement*.

La crisis económica y el gran desempleo europeo, han popularizado este término ya que las empresas se ven inmersas en arduos procesos de despidos y requieren el asesoramiento de expertos que ayuden, tanto a la empresa como al ex empleado, a superar este doloroso momento vital. En España las empresas optan por solicitar servicios de *Outplacement* en el año 2000.

El *Coachplacement* es una nueva disciplina que ofrece aún más ventajas y que disminuye el tiempo de búsqueda de empleo por parte del desempleado. Consiste en mucho más que en ayudar al candidato a hacer un buen CV o entrenarle en la técnica de las entrevistas. Es una ayuda mucho más amplia. Los consultores de *Outplacement*, por un lado, “entrenan en el despido” a los responsables de las empresas, para que el proceso sea impecable. El desvincular a una persona es un proceso en el que conviene estar preparado y no sólo llevar los papeles del finiquito. La persona encargada del despido debe tener el mensaje muy interiorizado y tiene que saber de gestión emocional. Al candidato se le acompaña durante su proceso de búsqueda. Es importante que vuelva a confiar en sí mismo, en sus posibilidades profesionales y en sus conocimientos, que entienda que la vida sigue con el despido y le abrirá nuevas y más interesantes oportunidades.

Asimismo, gracias al *Coaching* la persona despedida podrá verse reforzada emocionalmente, rompiendo con creencias limitantes y planificando cuál es el camino más conveniente para su carrera profesional. Se reconciliará con su salida de la Compañía, transformando su posible resentimiento en agradecimiento. A partir de ahí, el coach se encarga de ayudar a que la persona no caiga en la desconfianza y pueda descubrir el camino profesional que es más válido para él o ella. Pese a que el periodo de recolocación se ha incrementado en 1,3 puntos, la unión de las dos disciplinas hace que las posibilidades de encontrar un nuevo empleo aumenten sustancialmente.

En resumen, el *Coachplacement* ayuda a las empresas a tratar con sumo cuidado el proceso del despido, garantizar que su ex-empleado sea acompañado por un equipo de





profesionales (coach + consultor senior de carreras + equipo de prospección de mercado) que van a ayudarle, no sólo a minimizar el impacto que el propio despido puede generar sino a aportarle la luz necesaria para que no se considere “un despido” sino un “activo importante para las empresas en vías de recolocación”. En definitiva a que llegue a considerar su despido como una nueva etapa positiva en su carrera y en su vida y que mejore su “empleabilidad” de cara al futuro.

## 5. EL *COACHING* EN EUROPA

En Europa, podemos decir que desde el año 2000 en adelante, cada vez se habla más de *Coaching*; varios libros y numerosos artículos de revistas especializadas han aportado su válida contribución al conocimiento de este nuevo servicio de consultoría.

En el norte de Europa, Reino Unido, Francia y Alemania, el *Coaching* está desarrollado mayormente, mientras que en Italia ocupa un lugar intermedio y en España y Portugal va un poco más lento.

### 5.1. España

En España ya es habitual hablar de *Coaching* Ejecutivo en el ámbito de las empresas y sus directivos, si bien con cierto retraso con respecto al resto de los países europeos y Estados Unidos. De hecho, se empezó a difundir el *Coaching* a principios del 2000, mientras que en Italia, a finales de los '90 y en Estados Unidos sobre los '80.

En nuestro país el *Coaching* empezó realmente en la primavera del 2002, a raíz de la conferencia europea sobre *Coaching* organizada por ICF (*International Coach Federation*) en Sitges.

La explosión del número de escuelas que han surgido en España, es un claro reflejo del desarrollo del *Coaching* en nuestro país. Muchas de ellas derivan de la PNL (Programación Neurolingüística), otras tienen como base el ‘análisis transaccional’ y otras son “específicas”. También existen filiales de escuelas extranjeras.

Las 3 asociaciones específicas más importantes son: la ICF (*International Coach Federation*), la ICF España y la AECOP (Asociación Española de Consultoría y Procesos). Las multinacionales son las que ya aplican *Coaching* ejecutivo y de equipos, para sus directivos.

### 5.2. Italia

En Italia el *Coaching* se implanta a finales de los '90. Aunque al igual que en nuestro país aún se vive la etapa de tener que hacer comprender a las empresas cuáles son los beneficios del *Coaching*. Sin embargo, en el Reino Unido y en Francia esta fase está

totalmente superada y su único problema es el de encontrar y discernir los verdaderos profesionales ante una oferta tan amplia de muchos que se improvisan *coaches* siguiendo una moda.

En 2002 nacieron 3 organizaciones específicas: la A.I.Coach (Associazione Italiana Coach), con sede en Milán, la Federazione Italiana Coach, sede italiana de la ICF (International Coach Federation), ambas con sede en Roma. Poco a poco estamos llegando a una situación en la que la oferta de *Coaching* va superando la demanda y podremos por fin concentrarnos en una mayor calidad del servicio.

Las asociaciones especializadas como la ICF persiguen precisamente ese objetivo: establecer criterios de profesionalidad (código deontológico) de los *coaches*: formación recibida (duración, reconocimiento de la escuela), horas de *Coaching* realizado, la supervisión recibida. Bien es cierto que hasta la fecha aún no existe una total alineación para los criterios de valoración de la profesionalidad de los *coaches*.

El nivel de aplicación del *Coaching* se centra en las multinacionales. Las Pymes aún no saben exactamente en qué consiste el *Coaching*, incluso algunos nunca han oído hablar de él. Éste es el mayor desafío, conseguir acercar este sector al conocimiento del *Coaching* para descubrir sus máximos beneficios y por tanto poderlo utilizar para hacer frente con mayor efectividad a los cambios tan tremendos de la economía contemporánea.

A nivel internacional, siguen estando confusos los términos relativos a disciplinas afines en el ámbito de los recursos humanos: “coach”, “counselor”, “mentor” y “tutor”. Esto demuestra que aún estamos en una etapa de poca claridad de la profesión, lo que se repercute negativamente en el pleno desarrollo del mercado.

Podríamos pues definir fuera del coach, las otras figuras mencionadas, como el *counselor*, más ‘terapéuticos’, en la línea de la ayuda a los directivos de las compañías. Es decir, orientadas a la búsqueda de la causa de los problemas y con programas mucho más largos y a veces creando incluso una cierta dependencia.

### 5.3. Reino Unido

En este país la situación es muy parecida a la de los Estados Unidos. El *Coaching* empezó en los '80 para implantarse con fuerza en los '90. Hoy en día en Inglaterra el *Coaching* se aplica en el 85% de las grandes empresas. No existe una asociación especializada como en los otros países europeos.

El problema principal es la ‘credibilidad’, es decir la competencia de los *coaches*. En ocasiones, los ingleses han censurado el término ‘Coaching’, precisamente porque sigue estando confuso y asociado a un concepto de ‘servicio caro que rinde poco’.



A esto se añade el hecho de que en Inglaterra, al igual que en Francia o en Holanda, se está difundiendo cada vez más la profesión del “life coach”, como la figura que ayuda a solucionar los problemas de la vida personal (sentimental, nueva imagen, prosperidad...). Por tanto, muy lejana a la esfera del coach ejecutivo o empresarial. La consecuencia es pues que muchos *coaches* ejecutivos ingleses, prefieren hablar de “organisational or team transformation”. Igual que en Francia, donde prefieren hablar de “accompagnement”, más que de *Coaching*.

#### 5.4. Francia

Después de Inglaterra, Francia es el segundo país europeo donde el *Coaching* está desarrollado. Fue introducido por el reconocido consultor Vincent Lenhardt, que abrió en 1989 la primera escuela de *Coaching*.

Hoy en día más del 25% de las Pymes en Francia utiliza el *Coaching*. Los franceses tienen claro que la supervivencia de este sector se centra en una mayor rapidez y flexibilidad ante las condiciones cambiantes del mercado y la presencia de las grandes empresas con más peso pero también más lentas en la toma de decisiones.

La asociación especializada en Francia es la SF Coach (Société Française de Coaching). Se trata de un verdadero referente, con unos 1000 miembros, *coaches* ejecutivos externos. Es decir, no están admitidos ni los *coaches* internos ni los ‘life coaches’.

La acreditación como *coach* dura 2 años y garantiza la máxima deontología de sus profesionales:

- Tener un supervisor
- Haber pasado un proceso de crecimiento personal
- Haber recibido una formación seria como *Coach*.

La SF Coach además ha realizado un interesante trabajo definiendo el “perfil típico del coach”, cuyas principales conclusiones fueron:

- El 76% son licenciados
- El 31% posee un doctorado
- El 75% ha seguido algún tipo de psicoterapia
- El 60% se ha formado específicamente como “Coach”.
- El 65% en Pnl, Análisis transaccional o psicoanálisis
- El 28% se ha formado en Gestalt
- El 25% en hipnosis ericksoniana
- El 42% de los profesionales tiene entre 10 y 20 años de experiencia como coach.
- El 81% ha trabajado en empresa

- El 42% ejerce como autónomo
- El 30% también realiza una actividad de consultoría de empresa, de R&S del personal o de formación.

Sin embargo, tan sólo 1 persona sobre 10 ha realizado una profesión en el ámbito de la psicoterapia y una pequeñísima minoría (1,5%) es un psicoanalista.

### 5.5. Alemania

En este país el desarrollo del *Coaching* es parecido al de Francia. Cuenta con más de 2.500 *coaches* profesionales.

Las principales diferencias con Francia, Inglaterra o con España son:

- El coste del servicio: mucho más caro debido a la descentralización del país y los desplazamientos necesarios para realizar el *Coaching*.
- El perfil del coach: viene del mundo de la psicoterapia. Muchos incluso de la formación en Teología.

En Alemania pues, existe la convicción de que ‘el ayudar a los demás’ sólo lo pueden realizar los que se hayan formado en psicología. Mientras que en el resto de los países, incluido el nuestro, defendemos un *Coaching* empresarial centrado en el mundo de los negocios.

## 6. DIFERENCIAS ENTRE EL COACHING EUROPEO Y EL DE LOS EEUU

Tras haber analizado con atención los datos facilitados por la ICF, podemos afirmar que existen, en efecto, dos estilos de hacer *Coaching*: uno ‘europeo’ y otro de matriz americana.

- Según este enfoque, la primera diferencia entre los dos estilos es que mientras los americanos utilizan en más del 50% de los procesos el teléfono, siendo las sesiones entre 30 y 60 minutos, en Europa domina sin duda el *Coaching* presencial, durando cada sesión entre 60 y 180 minutos.
- En cuanto a la deontología, el *Coaching* europeo suele recurrir a un supervisor, ya que se considera de vital importancia el hecho de contrastar con un experto el buen curso del proceso de *Coaching*. Mientras que los americanos, más pragmáticos pero también seguramente menos profundos, no consideran la supervisión como un factor determinante para el buen *Coaching*.



- Otra diferencia entre los dos estilos, producto de las anteriores, es el nivel de profundidad del *Coaching*. El de matriz europea, persigue una calidad del proceso, también gracias al apoyo de la supervisión, haciendo hincapié en aspectos como: la escucha activa, la identificación de la pregunta latente, la gestión de la sesión presencial con el lenguaje no verbal o corporal, el respeto de los ritmos del cliente, el ‘transfer’, la relación con las figuras de autoridad y de poder, su flexibilidad y sobre todo su capacidad de conseguir que el cliente sea autónomo por sí mismo.
- El *Coaching* de matriz americana prima la orientación a resultados a corto plazo, además medibles con datos numéricos que los anglosajones consideran tangibles y fáciles de calcular. Utilizando instrumentos de *assessment* como el *Feedback 360°*. Esta herramienta valora las acciones y los comportamientos de las personas, sobre la base de un cuestionario de feedback que rellenas las personas que interactúan con el interesado (su jefe, sus colaboradores, sus colegas). Incluso algunos ya han implantado el 450° (es decir 360° + 90°) con el cuarto de grados que cubriría el ambiente exterior, es decir los clientes y otras figuras de referencia importantes.

En este aspecto, los directivos ‘latino-europeo’ prefieren ser más reservados, sobre todo a la hora de evaluarse y difícilmente pondrían los resultados de esta clase de test al servicio de un “team building” y / o empoderamiento.

Resumiendo, se puede afirmar que existen dos estilos diferentes de hacer *Coaching*:

- El modelo de *Coaching americano* es más directo, pragmático y orientado a un resultado valorable en términos de acciones ‘aquí y ahora’ (en la línea con la metáfora del *Coaching* deportivo tan apreciado en los EEUU).
- El *Coaching europeo*, por el contrario, es más “reservado”, pero también más profundo, ya que indaga sobre la persona en la línea de la ‘Mayéutica Socrática’, ayudándola para que, a través del arte del preguntar, se encuentre a sí misma y facilite su crecimiento como profesional y como Ser Humano.

## 7. CONCLUSIONES

En este nuevo milenio ya se han dado dos grandes revoluciones: la globalización y la revolución de las tecnologías. Pero la tercera gran revolución, no menos importante, es el surgir de una nueva sociedad civil donde las personas, en lugar de aceptar pasivamente todo lo que se les proponga, deciden elegir libremente lo que realmente

desean. Podemos definirlo como una toma de conciencia ética cuyo núcleo es la búsqueda de la propia auto-realización personal y profesional.

En occidente nos encontramos en una fase histórica en la que, una vez satisfechas las necesidades primarias como la comida, el agua, el cobijo, la seguridad, etc., nos hemos puesto en marcha en busca de algo más profundo, es decir, darle un objetivo y un significado también a nuestra vida profesional, mucho más allá del salario que podamos percibir.

El *Coaching* puede ayudar mucho a la hora de restablecer el equilibrio y homogeneidad no sólo entre todas las categorías de trabajadores sino también y sobre todo entre los empleadores y líderes que han de cambiar de mentalidad hacia una nueva Empresa Humanista.

## BIBLIOGRAFÍA

CARDON, A. (2005) “Coaching de Equipos” Barcelona, Gestión 2000.

CUADERNOS DE COACHING (2012): II Ciclo de Conferencia: Psicología y Coaching” Revista de ICF, Nº 8.  
<http://www.cuadernosdecoaching.com/ICF-Espana/cc8/Igual%20de%20desiguales.pdf>

DILTS, R. (2003), “Coaching, herramientas para el cambio”, Barcelona, Urano.

GALLWEY T. (1986): “The inner game of tennis”. Editorial Pan.

HERRADOR, J. (2011) “Coaching y Diversidad: las personas más allá de los envoltorios, por Pablo Villanueva, publicado en el “Foro de Recursos Humanos”.

LAUNER, V. y CANNIO, S. (2008). “Prácticas de Coaching”, Lid Editorial Empresarial.

MIEDANER, T. (2002) “Coaching para el Éxito”, Barcelona, Urano.

SALINAS, J. D., “Coaching Intercultural”, publicado en “Coaching Airlines”.  
<http://www.coachingairlines.com/coaching-intercultural/>

TRAVERSO, M. y PARET, M. (2011): “L’arte del Coaching” Tecniche Nuove.

WHITMORE J. (2003) “Coaching: un método para mejorar el rendimiento de las personas”. Ed. Paidós Empresa.



WOLK, L. “Coaching, el arte de soplar brasas”, Buenos Aires, Gran Aldea Editores, GAE.

<http://foroulisesrrhh.blogspot.com.es/2011/01/coaching-y-diversidad-las-personas-mas.html>

Musicco, G.

---

