

Coaching Magazine

INTERNATIONAL



Entrevista

Dr. Alberto Beuchot

Creemos firmemente que gran parte de los dilemas enfrentados por los individuos en las organizaciones se deben a la pérdida de este sentido último, a la trascendencia en su vida.

Dossier

Cuándo y porqué contratar un coach organizacional

Resulta imperante la necesidad de aceptar al coaching como un proceso de trabajo extraordinario e idóneo en situación de necesidad de alta creatividad y baja urgencia.

Coaching Ejecutivo

Liderazgo en un entorno global
Coaching de ejecutivos globales

Hoy en día la necesidad de entender y desarrollar a los ejecutivos globales no es solamente para quienes trabajan en empresas multinacionales.

Perspectivas

Coaching generativo

El éxito del coaching generativo consiste en liberar la creatividad del cliente, para aprender a hacer algo mejor de lo que hacia hasta ese momento

Perspectivas

Informe especial de Colombia

El Coaching en Colombia. Una herramienta que crece a pasos agigantados.

“Creemos firmemente que gran parte de los dilemas enfrentados por los individuos en las organizaciones de deben a la pérdida de este sentido último, a la trascendencia en su vida”

Por Leonardo Ravier

Redactor Jefe de Coaching Magazine International

Entrevista al Dr. Alberto Beuchot Gonzalez de la Vega

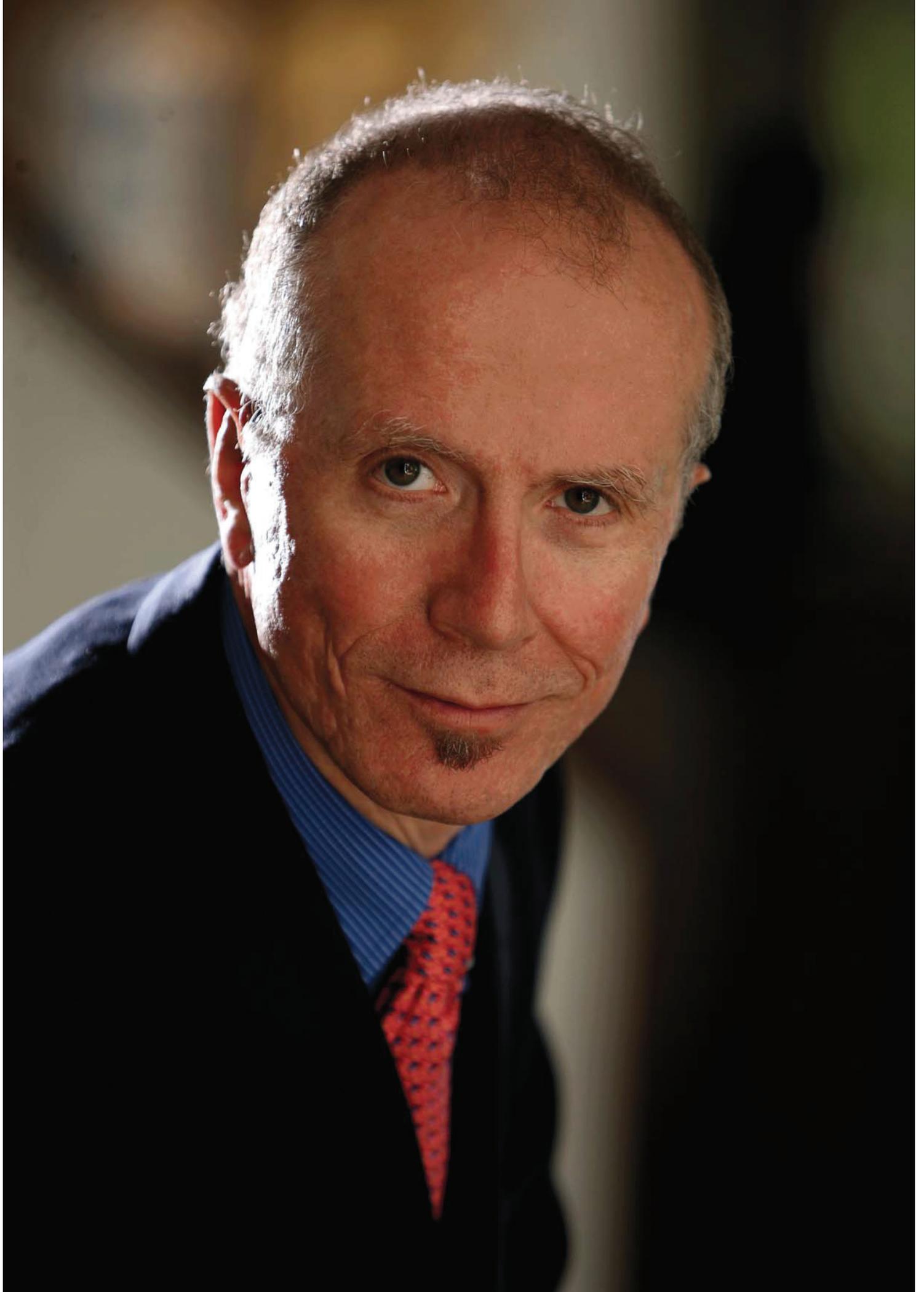
Alberto la primera pregunta que me salta a la vista hacerte es **¿qué te hizo “desplazarte”, si cabe este término, desde disciplinas como la Arquitectura y el Diseño hasta tu especialización como Coach y Senior Coach?**

En primer lugar, gracias por la entrevista, Leo. Es un honor para mí el conversar contigo y con tus lectores. Pudiera

decirte que en la vida los seres humanos escogen, eligen ser lo que son, y eso es cierto en parte. El mundo empresarial y objetivo está basado en esta concepción. Es decir, que nosotros somos los arquitectos de nuestro propio destino. Sin embargo, hay ocasiones memorables en la vida en que las actividades que realizamos finalmente nos eligen a nosotros. ¿Recuerdas esa frase que dice que cuando el alumno está listo, el maestro aparece?

En mi caso particular, fue una combi-

nación de tres factores: una decisión personal producto de una insatisfacción con mi práctica como arquitecto y diseñador, una situación fortuita de una oferta en capacitación como coach hace ya 15 años y mi grado doctoral en educación para adultos. No es casual que en mi práctica como arquitecto y diseñador haya combinado desde siempre la docencia, así que la transición hacia el coaching fue de este modo una continuación de mi rol como docente, en el cuál permanezco afortunadamente. Creo que el coach es, en



muchos sentidos, un particular tipo de docencia que permite que las respuestas no salgan de él mismo, sino del alumno que tiene enfrente.

Tu formación en Coaching la obtuviste a través de los Programas de Newfield Consulting y Rafael Echeverría, basados en el modelo de la Ontología del Lenguaje, cuéntanos por favor, desde tu punto de vista, ¿qué distinciones le ha aportado este modelo al desarrollo del Coaching como tal?

Sí, en efecto. Primeramente, un programa de nueve meses, el Art of Business Coaching. En seguida un seminario más profundo titulado "Raíces", y finalmente otro programa más de nueve meses adicionales sobre Coaching Avanzado, todos con Newfield. No hay una sola forma de hacer coaching, o de entender los procesos de intervención de coaching. Hay diversas escuelas con diversos enfoques y orientaciones, todos en mayor o menor medida efectivos.

Lo que a mi juicio distingue la opción ontológica de otras es su nivel de profundidad por un lado y de permanencia en los cambios logrados. La ontología es una rama de la filosofía que se ocupa de la teoría del ser, es decir, del estudio de todo lo que es: qué es, cómo es y cómo es posible que sea. La ontología se ocupa de la definición del ser y de establecer las categorías fundamentales o modos generales de ser de las cosas a partir del estudio de sus propiedades. En el caso del coaching ontológico, nos interesa el por qué los seres humanos piensan como piensan y sienten lo que sienten. Hay otras escuelas que se centran fundamentalmente en por qué los seres humanos hacen lo que hacen, y se centran en corregirlo o mejorarlo. Es decir, se centran en el desempeño. La opción ontológica va más allá, pues sostiene lo siguiente: si los seres humanos hacen lo que hacen, es porque esto se debe a que sostienen un determinado modelo mental que los orilla a hacer lo que hacen. Si nos centramos únicamente en las acciones, dejaremos sin tocar la causa raíz de esas acciones, que es el paradigma mental que las ocasiona. Este paradig-

ma es virtualmente oculto para la persona que actúa de una cierta forma. Es decir, no se de cuenta muchas veces de él. Lo que hace el coach ontológico es hacer que la persona comprenda que sus acciones son producto de su forma de pensar, que sin efectuar un cambio en sí misma, se encontrará una y otra vez en las mismas condiciones. Apunta esta opción ontológica un poco lo que los griegos llamaban "metanoia", o una transformación.

Nosotros en el Centro de Coaching Empresarial si bien suscribimos esta opción ontológica, la hemos enriquecido con aportaciones de otras disciplinas a lo largo del tiempo (constelaciones familiares, neurolingüística, eneagrama, etc.). Pero nuestro origen es este enfoque, aunque discrepemos en alguno de sus postulados básicos.

Y desde esa perspectiva, ¿qué tan "abiertos" están los Ejecutivos o Empresarios de hoy a ser observadores distintos de los fenómenos que se dan en las empresas y, sobre todo de sí mismos?

Nuestra experiencia en el Centro de Coaching Empresarial nos indica que ellos entienden que la forma tradicional de arreglar los fenómenos empresariales está siendo poco efectiva. Es decir, el buscar soluciones únicamente en el aspecto técnico lleva a que recurran como siempre a dos figuras que no están siendo suficientes ya: el capacitador y el consultor.

Me explico: si hay un problema de comunicación en una empresa, y si se entiende la comunicación bajo el modelo cibernético antiguo de emisor-mensaje-receptor, se recurrirá a capacitar a los mandos medios en cursos de comunicación efectiva bajo este modelo: hablar fuerte y claro, repetir las cosas, asegurarse de que el mensaje no se distorsiona, etc. Pero no funciona ya esto, pues los problemas de comunicación en las empresas son mucho más profundos que esto. La comunicación es una danza con el otro, en donde intervienen interpretaciones de los participantes debidos a sus emociones y sus paradigmas, y si éstos no se revisan, el problema persistirá.

Es decir, hay una nueva forma de hacer empresa, una nueva forma de liderar y de gestionar basada en un modelo de ser humano diferente. Hoy día nos pagan por encontrar soluciones, agregar valor, ser creativos, trabajar en equipo, ofrecer comprensión y pertenencia a los empleados, etc. Son las nuevas formas de mejorar la productividad y el rendimiento, y la opción ontológica ha probado ser una excelente opción para ello. Ciertamente, ejecutivos de la vieja ola (y los hay de edad y jóvenes también) se muestran reticentes a este enfoque, pero es parte de su propio mapa mental. Nuestros clientes son casi en su totalidad empresas transnacionales que entienden mucho mejor esto que las empresas latinoamericanas, que tienen una mentalidad más de gasto y no de inversión en estos rubros. Más aún, nuestros clientes son clientes de largo plazo, que tienen trabajando con nosotros tres o cuatro años.

Con lo que hemos conversado hasta aquí, ¿cómo definiría Alberto Beuchot al Coaching?

El coaching puede ser definido en tres niveles distintos, cada uno más profundo que el anterior. Primeramente, es un conjunto de herramientas que se pueden aplicar para ayudar al otro a que cambie su mapa mental. Dichas herramientas son lingüísticas, emocionales y corporales. Es lo que los clientes suelen buscar cuando contratan nuestros servicios: dame herramientas para aplicar. Esta es una concepción válida, pero muy superficial y técnica.

El coaching, en segundo término, también puede ser entendido como un proceso de cambio de formas de ver el mundo traducido en nuevas maneras de actuar. Visto de esta forma, ya no hay "quick-fix", sino que existen un compromiso en el tiempo entre coach y coachee para modificar paso a paso los obstáculos que le impiden al último ser más efectivo, ser mejor ser humano.

Por último, y en un estadio superior, el coaching es una forma de ser, una manera de plantarse en el mundo, una particular manera de relacionarse con el

otro que busca la superación propia y del cliente. Creo que todos nacemos seres humanos por simple genética. Es nuestra sagrada labor convertirnos en personas. Muchos lo logran, otros no, y el coaching ontológico es uno de tantos caminos para poder hacerlo. No hay mayor satisfacción que ayudar al otro a que encuentre su propio camino, ¿no crees?

En tu experiencia como Coach de reconocidas empresas internacionales (has estado en Alemania, Estados Unidos, Hungría) ¿cuáles son los parámetros, las exigencias o calificaciones que evalúan las compañías antes de contratar a un Coach? O dicho de otra forma, ¿qué criterios aplican para decidirse por uno u otro?

Hay tres parámetros que hay que tomar en cuenta: las credenciales del coach, los testimonios de sus clientes y las certificaciones o asociaciones que se tenga con organizaciones validadoras internacionales. En nuestro caso parti-

cular, las dos primeras han sido decisivas. La tercera es un tanto un juego que hay que jugar, y es importante buscarlas, pero el propio trabajo es el que nos recomienda. Una cuestión adicional. Pedimos siempre una entrevista de una hora con la persona que tomará la decisión de contratar. Esa reunión presencial en donde se conozcan el coach y el cliente es fundamental para mostrar realmente la opción que suscribimos, y es la que finalmente inclina la balanza hacia nuestro lado.

Esta es una pregunta compuesta que se la he hecho a algunos amigos como tú que llevan ya algunos años en el mundo del Coaching y es la siguiente, ¿consideras al Coaching ya como una profesión consolidada o es acaso aún una profesión emergente?

Siempre ha habido coaching, como la práctica de ayudar al otro a ser mejor. Ha recibido diferentes nombres a lo largo de la historia, pero esa actividad humana ha estado ahí. Hoy día es una pro-

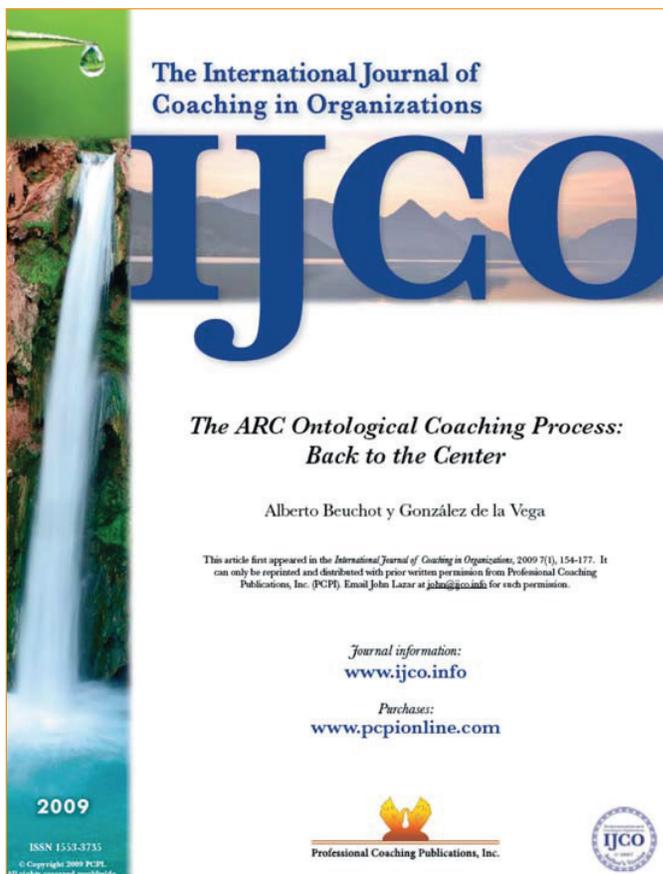
fesión emergente que tiene aún que sentar sus verdades como tal en un mundo globalizado empresarial. Hay que trabajar mucho y tener mucho cuidado. Dado que está hoy día de moda ser o tener un coach, los pseudo-coaches han proliferado como hongos después de la lluvia. Cualquiera es hoy día coach. Basta con imprimir unas tarjetas, subir una página web y ostentarse como tal. Hay “colegas” míos que ofrecen capacitar al cliente como coach en 8 horas, o que ofrecen procesos de coaching por cacahuates. Esto no solamente es falso, sino peligroso. El daño que se puede hacer es mayúsculo. El coaching ciertamente puede ser una digna profesión, pero antes que eso, como te comentaba, es una forma de ser.

Bajo esa perspectiva, ¿qué consejo darías tú a todo aquel que esté interesado en formarse como Coach?

Primeramente, que escuche a su corazón y se pregunte realmente si su rol es ayudar a otros a convertirse en personas. En seguida, que revise sus mapas mentales y sus paradigmas que le impiden crecer y ser persona él mismo. Y por último, que busque opciones serias de capacitación y certificación. El ser coach es una decisión muy importante, y no debe ser tomada a la ligera. En mi caso, el coaching como “modus vivendi” me fue ofrecido por la vida, pero es perfectamente posible adoptarlo mediante una decisión personal.

¿En qué consiste esta nueva etapa del Centro de Coaching Empresarial? Abrieron un... ¿Centro de Diagnóstico?

Responderé a tu pregunta con una analogía. Es como si te hicieras una vez al año un chequeo médico. El chequeo médico lo realizas aunque aparentemente no te sientas mal ni presentes síntomas que pudiera indicar un padecimiento. El chequeo consiste en una batería de análisis de acuerdo a tu edad, cuyo resultado puede revelarte que estás sano o que padeces algo de lo cual



no te habías percatado. Nosotros hacemos algo muy similar con el Grupo Directivo de una organización, que es el que debe monitorearse regularmente para medir su pulso y saber de qué padece en algunos indicadores que consideramos básicos, y que suelen no tomarse en cuenta.

¿Cuáles son estos indicadores o pruebas que realizan?

Estas pruebas (tenemos arriba de 20 diferentes) se concentran en áreas como nivel de inteligencia emocional del equipo directivo (percepción de las emociones propias y de otros, habilidad para trabajar emocionalmente en tiempos de crisis), sus habilidades de liderazgo (confianza, tolerancia al estrés, orientación a la tarea, disponibilidad de cambio, etc.), el nivel de insatisfacción en la red conversacional, el cómo se concibe el equipo a sí mismo, etc. En fin, es una batería muy variada.

¿Qué pasa una vez que tienes los resultados?

No solamente son las pruebas escritas lo que aplicamos y procesamos. Combinamos esto con un día o día y medio de actividades en campo, donde sometemos al equipo de trabajo a una serie de dinámicas, juegos y actividades (llamadas de Teambuilding o de Outdoor Coaching) donde observamos la forma de conducirse de sus miembros. Durante ese encierro o inmersión total, aplicamos los tests y cruzamos luego la información de campo con la información de las pruebas para finalmente elaborar un reporte ejecutivo sobre el equipo, donde a partir de la información recopilada, evaluada y analizada, ofrecemos un diagnóstico al equipo sobre sus “padecimientos” y la forma como esto afecta su rendimiento. Quiero decirte que este informe se presenta al grupo en forma anónima, sin nombres, porque lo que importa es el grupo directivo como tal. El resultado es impactante. Una vez que el grupo conoce esto, pueden pasar dos cosas: o que el grupo decida que se queda con su enfermedad

y termina nuestro trabajo, o que decida, junto con nosotros, hacerse cargo del tratamiento, y es entonces cuando comienza el proceso de coaching como tal.

¿Es decir que el proceso de Diagnóstico o Assessment es un proceso independiente del proceso de coaching que tan buenos resultados les ha dado?

Funciona mucho mejor si el diagnóstico da pie para un proceso de coaching, tanto grupal como individual de los miembros, pero es totalmente independiente. Las áreas que nosotros evaluamos en el proceso de Diagnóstico (es el primer centro de Diagnóstico Empresarial de la región que está basado totalmente en evaluar las habilidades blandas o interpersonales de los directivos) son determinantes hoy día en una organización. En suma, nos hemos dado cuenta que la mayor parte de los problemas que enfrentan las organizaciones hoy día tienen su origen en aspectos interpersonales mal conocidos y peor manejados, y no en defectos o carencias de índole técnico o administrativo. Es decir, los problemas técnicos, administrativos o de procesos son la punta del iceberg, el síntoma visible de una enfermedad oculta: deficiencias en el manejo de factores interpersonales por parte del grupo directivo. Tenemos la solución a ello en dos sentidos: evaluamos y medimos el problema y nos hacemos cargo de, junto con el cliente, corregirlo.

Alberto, y esto como una confidencia que comparto con nuestros lectores, sé que publicaste recientemente un artículo en el IJCO (International Journal of Coaching in Organizations) que causó polémica. ¿Puedes decirnos por qué?

En la edición 2009 (7/1) apareció mi artículo “The ARC Ontological Coaching Process: Back to the Center” (El Proceso de Coaching PRC: De Regreso al Centro) En él se plantea la teoría sustentante de la práctica que sostenemos y la metodología extraída de los procesos reales de intervención (Tres etapas: per-

cepción, reconstrucción y centramiento y cinco pasos: suspensión, redirección, intención, creación y conexión). Creo yo que la polémica está en la recuperación del sentido último de vida, o si prefieres, de introducir la noción de regreso al centro. El coachee es una persona que de alguna manera ha perdido su centro y por ello enfrenta los dilemas que enfrenta. El coach es un agente de transformación que le ayuda a esa persona a emprender el camino de vuelta a casa, como en la Parábola del Hijo Pródigo. Esto nos lleva a que la noción de centro está íntimamente relacionada con la idea de espiritualidad. Y si bien hay orientaciones hoy día que niegan lo que denominan “la deriva metafísica”, recientemente se ha recuperado la importancia que la sentido último (Víctor Frankl) juega en la vida de las personas. Creemos firmemente que gran parte de los dilemas enfrentados por los individuos en las organizaciones de deben a la pérdida de este sentido último, a la trascendencia en su vida. Se nos ha dicho que esto es una especie de “coaching espiritual”. No lo es en tanto, pero sí un eje central de nuestra práctica es que si bien todo ser humano nace como tal un ser humano, es nuestro deber sagrado convertirnos (transformarnos) en personas antes de morir. ¿Qué mejor sentido para el coaching que ese?

El Dr. Alberto Beuchot González de la Vega es Licenciado en Arquitectura por la Universidad Iberoamericana, Maestro en Diseño Gráfico con especialidad en cartel por la Academia de Bellas Artes de Varsovia, Maestro en Educación con especialidad en Lingüística Aplicada por el Tec de Monterrey (mención honorífica), Doctor en Innovación y Tecnología Educativas (DITE) por el Tec de Monterrey (mención honorífica), especializándose en patrones de comunicación y relaciones interpersonales entre adultos. Es coach empresarial por parte de Newfield Consulting, graduado del Seminario Avanzado de Coaching y Senior Coach Certificado en el Programa Internacional de Coaching Avanzado de Newfield Consulting.

Ha participado en diversos congresos nacionales e internacionales (III Congreso Internacional en Educación, en el II Congreso Nacional Socioeducativo, en el XVI Simposio Internacional de Computación en la Educación, en la II Conferencia Internacional sobre Factores Humanos Aplicados y Ergonomía y en el I Foro Internacional sobre Coaching) y ha publicado diversos artículos en revistas nacionales e internacionales sobre educación y coaching (Journal of Distance Education/Australia, el International Journal of Coaching in Organizations/EU) En noviembre del 2006, LIMUSA/TEC publicó su libro “Espejos de Luz: Aproximaciones a la Hermenéutica Cinematográfica en Tres Casos” (Tercer Lugar del Premio Rómulo Garza por Escritura de Libros, 2007). Es coautor del libro “Incusiones Ontológicas”, texto sobre coaching ontológico, publicado en 2008.

Es consultor de los departamentos de extensión y vinculación de los campus Querétaro, San Luis Potosí, León, Irapuato y Chihuahua. Durante los últimos diez años se ha dedicado al diseño, desarrollo e impartición de diplomados, talleres, programas y cursos relacionados con la ontología del lenguaje, la comunicación efectiva, la formación de recursos humanos, la formación de equipos de alto desempeño y la coordinación de acciones, el liderazgo personal, la inteligencia y competencias emocionales en el ámbito educativo y empresarial, y la solución y manejo de conflictos, así como a coordinar y realizar procesos de intervención de coaching empresarial. Entre los clientes del Centro de Coaching Empresarial, están Danone, Metro Mineras, CFE, Gigante Verde, Volkswagen Puebla y VW Wolfsburg (Alemania), SEP Guanajuato, SEP Irapuato, Continental FIPAS y Las Colinas (socio externo para el TDW Talent Development Workshop para América Latina). La Gloria, etc. Más de 5,000 personas han participado en sus programas, talleres, cursos y conferencias.