

CAPÍTULO 1

RAÍCES HISTÓRICAS DEL *COACHING*

(Tres referencias antropológicas: *Sócrates, Platón y Aristóteles*)

FRANCISCO ALCAIDE HERNÁNDEZ

*Análisis y Consultoría Bancaria (Analistas
Financieros Internacionales-AFI, Grupo Analistas)*

1. Introducción

El concepto de *coaching*, al igual que otros muchos términos empleados actualmente en el mundo del management, no es algo reciente, sino que cuenta con una larga historia. Tal vez sea algo relativamente novedoso en la *forma*, pero en el *fondo*, encuentra sus raíces más profundas en la civilización griega, en el Derecho y la Filosofía política romana, en la Edad Media de santo Tomás de Aquino... y así sucesivamente a través de las distintas etapas de la historia del pensamiento.

El management, como disciplina, tiene en su núcleo a la persona, al ser humano con mayúsculas, y, el *coaching*, como parte del management, lo mismo. Ello nos lleva a echar mano de una ciencia importante: la *antropología*. Etimológicamente, antropología procede del griego *antrophos* (persona) y *logía* (ciencia), esto es, disciplina que se ocupa del estudio del hombre.

Aproximarse al hombre en búsqueda de una mejor comprensión del mismo no es una tarea sencilla, aunque irrenunciable si se quiere dirigir bien, ya que «toda organización es esencialmente una obra humana, en cuanto que, en primer lugar, es fruto del esfuerzo humano y, en segundo lugar, se compone de hombres. Por esta razón, todo intento por com-

prender una organización debe empezar por el estudio del hombre».¹ Su práctica, por desgracia, no es nada común: «Entre todas las ciencias humanas la del hombre es la más digna de él. Y, sin embargo, no es tal ciencia, entre todas las que poseemos, ni la más cultivada ni la más desarrollada. La mayoría de los hombres la descuidan por completo y aun entre aquellos que se dan a las ciencias muy pocos hay que se dediquen a ella, y menos todavía quienes la cultiven con éxito.»²

Con todo, muchos pensadores y filósofos ilustres sí se han encargado de profundizar en la razón de ser de los comportamientos humanos con el fin de dar una explicación oportuna del hombre. En muchos casos, sus especulaciones —a pesar de los años— siguen vivas entre nosotros. Es más, algunas de las aportaciones intelectuales que se presentan en la actualidad como novedosas, no son sino una copia más o menos inteligente de lo que nuestros antepasados clásicos concluyeron tiempo atrás.

Por ello, beber de las reflexiones de clásicos tales como Sócrates, Platón o Aristóteles —por señalar tres referencias antropológicas fundamentales— que dedicaron gran parte de su tiempo a estudiar qué es el hombre, cómo piensa, qué le mueve..., es estar en mejores condiciones para dirigir personas.

«Comprender las necesidades humanas —afirmaba Adlai Stevenson— es tener hecha la mitad del camino para satisfacerlas.» Así es. Familiarizarse con su modo de ser, actuar, pensar, sus inquietudes y preocupaciones, sus anhelos y aspiraciones... es el primer paso para acertar a la hora de liderar. Sólo cuando se consigue esto, se logra movilizar eficazmente a quienes de continuo bregan en las entidades mercantiles.

Los cambios antropológicos —por mucho que se diga— son limitados. El clásico *nihil novum sub sole* (nada nuevo bajo el sol) sigue vigente —si cabe aún más— en nuestros días. Hallazgos sobre la persona realizados hace dos milenios y medio son plenamente brillantes y retos para nuestros desafíos actuales.

En definitiva, darse un paseo por otras épocas de la historia y subirse a los hombros de gigantes tales como los descritos anteriormente haciendo el esfuerzo de estudiar sus descubrimientos —sin olvidar algunas aportaciones importantes de los últimos tiempos— es una tarea im-

1. J. M. Rodríguez Porras, *El factor humano en la empresa*, Curso de Gestión Empresarial, Ediciones Deusto, S. A., 2000, p. 11.

2. M. Buber, *¿Qué es el hombre?*, 22.^a edición, Fondo de Cultura Económica, 2001, pp. 11-12.

prescindible a la hora de comprender mejor qué es el *coaching*. Pasar de puntillas por estas cuestiones supone perderse algo que merece la pena ser tenido muy en cuenta y desaprovechar todo ese caudal de conocimiento que se ha ido acumulando a lo largo de los años.

Basta decir como apunte que, en el caso de Platón, por poner un ejemplo, por la riqueza de los temas abordados por este autor se ha dicho que «la filosofía occidental no es sino notas a pie de página de sus diálogos» (A. N. Whitehead).

2. Sócrates,³ y el método del *coaching*: el arte de la *mayeútica*

Decía Sócrates que no existe el *enseñar*, sino sólo el *aprender*. Y con esa sencillez se describe hoy día lo que es la metodología del *coaching*. Sócrates ayudaba a aprender a los demás haciendo preguntas a su interlocutor y dejando que encontrase la respuesta por sí mismo: «Los que tienen trato conmigo, aunque parecen algunos muy ignorantes al principio, en cuanto avanza nuestra relación, todos hacen admirables progresos (...). Y es evidente que no aprenden nunca nada de mí, pues son ellos mismos y por sí mismos los que descubren y engendran muchos bellos pensamientos» (*Teeteo*, 150d).

El método de Sócrates —y hoy día del *coaching*, pues en él se basa— recibe el nombre de «*mayeútica*» (o arte de las parteras). Según el propio Sócrates, su progenitora —Fenáreta— era una *comadrona de cuerpos* —ayudaba a dar a luz, pero no daba a luz— mientras que él era una *comadrona de almas* —ayudaba a encontrar respuestas, pero no daba respuestas—: «Mi arte de partear tiene las mismas características que el de ellas, pero se diferencia en el hecho de que asiste a los hombres y no a las mujeres, y examina las *almas* de los que dan a luz, pero no sus *cuerpos*» (*Teeteo*, 150b). Y continúa más adelante: «Yo nada sé y soy estéril; pero puedo servirte de partera, y por eso hago encantamientos para que des a luz tu idea» (*Teeteo*, 151a).

El *coachee* no aprende del *coach*, sino de sí mismo estimulado por éste, que le ayuda a «preguntarse» y a «responderse» por sí mismo. Tan

3. (469-399 a.C). Filósofo griego. Hijo de un escultor (Sofronisco) y una comadrona (Fenáreta). Fue mentor de Platón. Nunca escribió nada, renuncia a la oratoria y no cobra a sus discípulos. Murió a la edad de 70 años condenado a muerte por no honrar a los dioses en los que la ciudad creía, introducir nuevas divinidades y corromper a la juventud.

sólo en contadas ocasiones el *coach* aporta soluciones en sentido estricto. Más que aportar respuestas, ayuda a formularse preguntas. El *coach* permanece a la sombra y queda en un segundo plano, mientras que el *coachee* es el auténtico protagonista de este sistema.

Sócrates, como buen *coach*, no impone, no enseña verdades ni tesis para que sean aprendidas de memoria, no comunica doctrina alguna —entre otras cosas porque no las tiene y la vida admite ser contemplada desde muchos puntos de vista—, sino que ayuda a sus *coachees* a que se conviertan en verdaderos «filósofos»,⁴ a que se planteen y replanteen cuestiones, algunas de las cuales en las que hasta entonces ni siquiera habían caído y que, sin embargo, son las que realmente merecen la pena cuestionarse. Preguntas y respuestas que no buscan sino la mejor forma de vivir la vida, la más digna, la que contribuye más al fin del hombre, y eso no se consigue sino mediante la conquista de determinadas virtudes, de forma especialmente necesaria entre quienes están al frente de puestos de responsabilidad en organizaciones empresariales, pues en sus manos está el rumbo de la nave: «En primer lugar tienes que ejercitar la virtud, y también quienquiera que esté dispuesto a gobernar y cuidar no sólo de sus asuntos en particular y de sí mismo, sino también de la ciudad y sus intereses» (*Alcibíades*, I, 134c).

Su finalidad no es otra que la *educación a través del diálogo*: «los diálogos no tratan de temas banales, sino de la forma en que uno debe vivir» (*República*, 352b), porque «el mayor bien para un hombre es tener conversaciones a cerca de la virtud y de temas similares» (*Fedro*, 230b), es decir, «de lo que cualquier hombre, aun de poco sentido, tomaría más en serio» (*Gorgias*, 500b-c).

El diálogo lo que busca no es otra cosa que ayudar a conocernos mejor, así como nuestras posibilidades de desarrollo personal y profesional. Nos ayuda a comprender mejor *quiénes somos* y *qué queremos ser*, y, luego, a adquirir las habilidades necesarias para llegar a serlo.

Sócrates, con su particular forma de interrogar se recrea con gran pericia en las preguntas⁵ para que el *coachee salga de su mundo, se encuentre consigo mismo y sepa mejor quién es y quién puede llegar a ser, dónde*

4. Del griego, *philo-sophía*, amor a la sabiduría, o lo que es lo mismo, búsqueda de lo que es mejor en cada momento, de lo que más conviene, de lo más justo.

5. Como Gerasimos Xenophon Santos apunta, «Sócrates pregunta continuamente. Saluda a la gente con preguntas, enseña y les contradice con preguntas, se despide con preguntas: realmente habla a la gente mediante preguntas. Incluso cuando no habla, parece celebrar un silencioso interrogatorio con un interlocutor imaginario», C. Philips, *Sócrates café*, Temas de Hoy, 2001, p. 40.

está, por qué está ahí y qué rumbo desea dar a su vida. En definitiva, el *coach* pretende que el *coachee* haga de su vida el mejor de los proyectos vitales posibles, que encuentre su lugar en el ciclo de la vida, el porqué merece la pena vivir, pues si uno no sabe muy bien a *dónde va y para qué*, es difícil que encuentre sólidos argumentos de peso para hacer aquello que debe hacer hacia la consecución de sus metas: «Mi buen amigo, siendo ateniense, de la ciudad más grande y más prestigiada en sabiduría y poder, ¿no te avergüenzas de preocuparte de cómo tendrás las mayores riquezas y la mayor fama y los mayores honores, y, en cambio, no te preocupas ni interesas por la inteligencia, la verdad y por cómo el alma va a ser lo mejor posible?» (*Apología*, 29d-e).

La cuestión no es baladí. Como afirma Apolodoro en el diálogo del Banquete, desde que está con Sócrates su vida ha dado un cambio a mejor: «Hasta entonces yo daba vueltas de un lado para otro al albur y, aunque creía hacer algo importante, era más digno de lástima que cualquiera, igual que tú ahora mismo, que crees que debes ocuparte de todo antes que de practicar la filosofía» (*Banquete*, 172c-173a). Y prosigue: «Porque por mi parte, además, cuando hago discursos sobre filosofía o se los escucho a otros, aparte de creer que saco provecho, disfruto sobremanera. En cambio, cuando escucho otros discursos, especialmente los vuestros, los de los ricos y hombres de negocios, personalmente me aburro y me dáis pena vosotros, mis amigos, porque creéis estar haciendo algo importante, cuando no hacéis nada de valor. Quizá vosotros, a la inversa, pensáis que soy un desgraciado, y creo que estáis en lo cierto; yo, sin embargo, no creo tal cosa de vosotros, sino que lo sé con certeza» (*Banquete*, 173c).

Teógenes, en el diálogo que lleva su nombre, vuelve a insistir sobre el mismo tema: «(...) Porque yo sé de compañeros míos, incluso algo mayores que yo, que antes de tratar con él no valían nada, pero desde que lo frecuentaron, en muy poco tiempo parecen superiores a todos cuantos antes estaban por encima de ellos» (*Teógenes*, 128b-c).

Todos necesitamos de alguien que nos oriente —*no hay yo sin tú, nos descubrimos con el otro*,⁶ es inviable una vida en solitario pues la duda nos invade en múltiples ocasiones y necesitamos recurrir a alguien que nos haga ver las cosas con más claridad, llamémosle *coach*, llamémosle frontón, amigo, confesor o como queramos.

6. Véase al respecto, M. Buber, *Yo y Tú*, 3.^a edición, Caparrós Editores, 1998.

—¿Hay algún artifice tan hábil que se pueda hacer a sí mismo?— se preguntaba asimismo San Agustín.

La necesidad de ser escuchados, contrastar opiniones y buscar consejo ajeno es tan primitiva como el hombre mismo. La elección de un *coach* es imprescindible y así nos lo hace saber Sócrates: «Todos nosotros debemos buscar (...) un maestro lo mejor posible, (...) pues lo necesitamos (...)» (*Laques*, 201a).

2.1. ¿CÓMO SE INICIA UN PROCESO DE COACHING?

El punto de partida de este recorrido hacia la mejor forma de vivir —la que contribuye al bien propio y de los demás— es el «conócete a ti mismo» socrático del *Oráculo de Delfos*,⁷ pues como bien apunta el pensador griego «el que no cree estar necesitado no desea tampoco lo que no cree necesitar». Sólo en la medida en que uno es *conscientemente incompetente* —es decir, sabe que no sabe (y, que, por tanto, necesita mejorar)— puede poner en marcha los medios necesarios para adquirir esas habilidades que le permitan liderar bien a su gente.

Para Sócrates, el diálogo cumple varias funciones, pero la primera y más importante, es convencer al *coachee* de que no lo sabe todo, e ilusionarle con adquirir nuevas habilidades. Poner al descubierto esa *falsa sabiduría* es una de las prioridades de los diálogos socráticos, ya que «la ignorancia propia de los que no saben, pero creen que saben» es, según el maestro «la causa de los males y verdaderamente censurable (...). Y cuanto más importantes sean los temas tanto más perjudicial y vergonzosa» (*Alcíbiades*, I, 118a).⁸

7. Según se describe en la *Apología*, Querefonte —amigo de Sócrates— se desplazó al santuario de Apolo en Delfos con el objetivo de que la pitonisa le indicara si existía algún hombre más sabio que Sócrates. La respuesta fue que no. Sócrates, siempre humilde, intentó rebatir al Oráculo su afirmación buscando entre políticos, artesanos y poetas a alguien más sabio que él, pero el resultado no fue satisfactorio. El motivo no es otro que el filósofo es el único en reconocer lo mucho que le queda por aprender: «Es el más sabio el que, entre vosotros, hombres, conoce, como Sócrates que en verdad es digno de nada respecto de la sabiduría» (*Apología*, 23b).

8. Ésta es la idea central de la conocida alegoría del *Mito de la Caverna* de Platón, donde se aborda la importancia que tiene la buena educación (o falta de ella) de quienes están encargados del gobierno de la ciudad (de las organizaciones empresariales). Quienes de siempre han visto sombras y no saben que lo real está fuera de la caverna, corren el peligro de creer que ésa es la realidad y que no hay otra cosa más allá de la misma:

—¿Crees que los que están así han visto otra cosa de sí mismos o de sus compañeros, sino las sombras proyectadas por el fuego sobre la parte de la caverna que está frente a ellos?

Hacerle el favor a alguien de indicarle que anda descaminado en determinados aspectos es ayudarle a encontrar lo que más le conviene, y ésa es una de las primeras cosas que debe hacer el *coach*. El *coach* induce a enfrentarnos con nosotros mismos: «No le hemos hecho ningún daño al sumirle en la perplejidad (...), antes bien le hemos ayudado a encontrar la verdad, porque ahora la estará buscando con alegría (...). Pero, ¿crees que habría tratado de buscar el conocimiento mientras pensaba que sabía lo que no sabía, antes de verse sumido en la perplejidad de ser consciente de que no sabía nada y de este anhelo de conocimiento? (...). Ahora, debido a su pérdida, buscando conmigo encontrará algo» (*Memón, 84a-c*).

Así pues, ser humilde, es el paso esencial previo de aquellos que quieren iniciar un proceso de *coaching*. Que uno sepa mucho de algo, no significa que sepa mucho de todo, como les ocurre a algunos directivos que pontifican sobre lo humano y lo divino, acallando las iniciativas valiosas de sus más allegados colaboradores:⁹ «Me parecía a mí que también los buenos artesanos incurrieran en el mismo error que los poetas: por el hecho de que realizaban adecuadamente su arte, cada uno de ellos estimaba que era muy sabio también respecto de las demás cosas, incluso las más importantes, y ese error velaba su sabiduría» (*Apología, 22d*).

La honestidad intelectual es el primer paso en la búsqueda de lo que más conviene, de la verdad, de lo justo, y pocas cosas hay tan necesarias

—¿Cómo —dijo—, si durante toda su vida han sido obligados a mantener inmóviles las cabezas? (*República, 515a-b*).

E incluso alguno se creera más sabio que los demás al divisar las sombras con más claridad que el resto, lo cual tiene, como es evidente, un peligro notable si éste ocupa puestos de gobierno. Sólo si llega alguien —el *coach*— y libera al preso de sus ataduras —de su ignorancia— y le hace contemplar la auténtica realidad, entonces se puede iniciar un proceso de cambio verdadero. «Así es, amigo mío; si has hallado para los que van a gobernar un modo de vida mejor que el gobernar, podrás contar con un Estado bien gobernado; pues sólo en él gobiernan los que son realmente ricos, no en oro, sino en la riqueza que hace la felicidad; una vida virtuosa y sabia. No, en cambio, donde los pordioseros y necesitados de bienes privados marchan sobre los asuntos públicos, convencidos de que allí han de apoderarse del bien; pues cuando el gobierno se convierte en objeto de disputas, semejante guerra doméstica e intestina acaba con ellos y con el resto del Estado» (*República, 521a*).

9. Cuentan que en cierta ocasión un amigo de Lenin le dijo: «Lo que acabas de decir en realidad no es así.» Y Lenin contestó: «Entonces es la realidad la que se equivoca.» Lo mismo sucede con muchos directivos que recuerdan a aquel gallo presumido que se creía que el sol se había levantado para oírle cantar a él. Un poco más de humildad no vendría mal.

—y tan difíciles al mismo tiempo— que ser justo o, lo que es lo mismo, ser y actuar como se debe ser y actuar en cada momento.

2.2. COMPETENCIAS DEL COACH Y EL COACHEE

Para que un proceso de *coaching* sea fructífero, es necesario que ambas partes —*coach* y *coachee*— estén dispuestas a dar lo mejor de sí mismas. Además de las buenas disposiciones necesarias por parte de quien quiere mejorar —el *coachee*—, también por parte del *coach* se demandan determinadas competencias. Sócrates apuntaba algunas:

a) *Credibilidad*

La búsqueda de un *coach* es vital, pero no de cualquiera, sino de uno que merezca de verdad ese título. Si la persona que dirige el proceso no reúne las cualidades necesarias, los resultados a alcanzar dejarán mucho que desear.

Hallar un buen *coach*, sin embargo, no es tarea fácil, y Sócrates lo sabe: «Yo encuentro a muchos que no son capaces de probarme porque no son sabios como tú; otros son ciertamente sabios, pero no quieren decirme la verdad porque no tienen interés por mí» (*Gorgias*, 487a).

Las consecuencias de encontrar un *coach* que merezca ese título, puede marcar la diferencia entre la excelencia y la mediocridad: «No debemos preocuparnos mucho de lo que nos vaya a decir la mayoría, sino de lo que diga el que entiende sobre las cosas justas e injustas, aunque sea uno sólo, y de lo que la verdad misma diga» (*Critón*, 48a). Y también: «lo que ha de juzgarse bien debe juzgarse según ciencia, y no según la mayoría» (*Laques*, 184e).

No todo el mundo es igual de válido: ponerse en manos de uno u otro *coach* puede llevarnos a resultados bastante heterogéneos.

b) *Integridad*

Es imposible calar en los demás cuando uno es incapaz de vivir por sí mismo lo que transmite. El *coach* debe actuar en todo momento con coherencia, con un comportamiento que responda a unos principios objetivos y valiosos.

En Sócrates se daba una correspondencia entre su filosofía y su vida, entre sus palabras y sus hechos, entre teoría y práctica: «Cuando

oigo dialogar a cerca de la virtud o sobre algún tipo de sabiduría a un hombre que es verdaderamente un hombre y digno de las palabras que dice, me complazco extraordinariamente al contemplar al que habla y lo que habla en recíproca conveniencia y armonía. Y me parece, en definitiva, que el hombre de tal clase es músico que ha conseguido la más bella armonía, no en lira ni en instrumentos de juego, sino al armonizar en la vida real su propio vivir con sus palabras y hechos» (*Laques*, 188c-d).

El *coach* debe ser siempre un ejemplo a seguir. Jenofonte, en sus *Recuerdos de Sócrates* afirma: «Para mí, siendo tal como lo he descrito, tan piadoso que no hacía nada sin el asentimiento de los dioses, tan justo que no habría hecho el más pequeño daño a nadie, sino que ayudaba muchísimo a los que le trataban, con tal dominio de sí mismo que nunca pudo preferir lo más agradable a lo mejor, tan prudente que nunca se equivocaba cuando juzgaba lo mejor y lo peor, sin necesitar ayuda alguna, sino que se bastaba para el conocimiento de esas nociones, capaz de expresarlas de palabra y definir las, hábil para examinar a los demás, refutarles en sus errores y dirigirlos hacia la virtud y la bondad; a mí, como digo, me parecía todo lo mejor que podía ser un hombre y el más feliz del mundo. Y si a alguien no le gusta así, que compare con la manera de ser de otros y que ante esa comparación juzgue.»

c) *Con Experiencia*

Acudir a opiniones más maduras se hace más que recomendable, pues quien más conoce, está en mejores condiciones de tomar la decisión más acertada e indicar el camino adecuado a los demás, al prever de forma más precisa las consecuencias de los actos. Cuando gente con experiencia recomienda algo, no suele ser por capricho, sino que tiene su razón de ser. Quien más ha vivido tiene una visión más amplia de la realidad y permite contemplar las cosas con más perspectiva y sin el apasionamiento propio de aquel a quien le faltan horas de vuelo: «el saber siempre proporciona éxito a los hombres. No podía suceder, en efecto, que alguien yerre por saber, sino que necesariamente debe obrar bien y lograr su propósito; de otro modo, no sería saber» (*Eutidemo*, 280).

A Sócrates, a la hora de tomar determinadas decisiones, le gusta apoyarse con frecuencia en personas de edad: «Me agrada conversar con personas de gran ancianidad; pues me parece necesario informarme de ello, como de quienes han recorrido por delante un camino por el que quizá también nosotros tengamos que pasar, cuál es él, si áspero y difi-

cil o fácil y expedito. Y con gusto oiría de ti qué opinión tienes de esto» (*República*, 328e).

Haber vivido previamente lo que al *coachee* le ocurre ayuda a empatizar y ponerse en su lugar —adelantándose así a sus necesidades— para comprender mejor *qué* siente en ese momento y *cómo* se encuentra: «Aristarco, parece que tienes algún problema. Deberías dejar que tus amigos lo compartan, pues tal vez nosotros podríamos aliviarte» (Jenofonte, *Recuerdos de Sócrates*, L. II, 7, 1).

La empatía —del griego *empathēia*, sentir dentro— es propia de aquellas personas que muestran interés por la naturaleza humana en general, y, en el caso que nos ocupa, por el *coachee* en particular. Sólo quien es capaz de ponerse en el lugar del otro será capaz de ofrecer ayuda verdadera.

d) *Con tacto exquisito para no herir al otro*

Sócrates, en su afán por reconducir a sus *coachees* hacia lo mejor, señala que hay que poner gran cuidado para que sus objeciones no las tomen éstos como algo personal. Por eso, al iniciar una conversación con Gorgias, Sócrates le pregunta qué clase de hombre es, para saber cómo debe comportarse con él en el diálogo: «Si tú eres del mismo hombre que soy yo, te interrogaré con gusto; si no, lo dejaré. ¿Qué clase de hombre soy yo? Soy de aquellos que aceptan gustosamente que se les refute si no dicen la verdad, y de los que refutan a gusto a su interlocutor si yerra; pero que prefieren ser refutados a refutar a otro, pues pienso que lo primero es un bien mayor, por cuanto vale más librarse del peor de los males que librar a otros; porque creo que no existe mal tan grave como una opinión errónea sobre el tema que ahora discutimos» (*Gorgias*, 458a).

De otro modo, puede ocurrir lo contrario: «Intentaba yo demostrarle que él creía ser sabio, pero que no lo era. A consecuencia de ello, me gané su enemistad de él y de muchos de los presentes» (*Apología*, 21c-d).

Lo mismo le sucedió a Eutidemo que, siendo contradicho por Sócrates, llegó a la conclusión que no sabía nada, «y se marchó completamente descorazonado, despreciándose a sí mismo» (Jenofonte, *Recuerdos de Sócrates*, L. IV, 2, 39).

e) *Sinceridad*

Para decirle al *coachee* de manera clara y abierta lo que hay que decirle. Esta cuestión es de suma importancia, pues, cuando no hay fran-

queza «falta decisión para hablar y son más vergonzosos de lo que conviene», lo cual puede llevar a alguien, por ejemplo, «a contradecirse a sí mismo (...) sobre asuntos de máxima importancia» (*Gorgias*, 487b).

g) *Benevolencia*

Del latín *bene-volere*, querer el bien. Si a uno le resulta indiferente el otro, poco hará por él. Le dará igual que escoja un camino u otro, que sea bueno o malo, que conduzca a lo justo o lo injusto... La relación *coach-coachee* va más allá de un mero acuerdo mercantil entre dos partes. Debe haber algo más: «sólo se puede verdaderamente filosofar entre amigos (...); la argumentación filosófica, si quiere ser objetivamente productiva, puede proceder sólo de confutaciones bien intencionadas».¹⁰

Para que se dé tal amistad benevolente, son necesarias ciertas condiciones por parte de ambos interlocutores, pues «los malos son incapaces de ser amigos entre sí, porque ¿cómo podrían llegar a ser amigos hombres desagradecidos, indiferentes, codiciosos, desleales o incontinentes?» (Jenofonte, *Recuerdos de Sócrates*, L. II, 6, 19).

Así, por ejemplo, cuando Sócrates se encuentra hablando con Menón, éste le pregunta qué es lo que le contestaría a quien le preguntase qué es la figura o el color. Sócrates hace una distinción clara entre lo que él contestaría a uno cualquiera, y lo que respondería a un amigo que quisiese conversar con él de verdad: «sería necesario entonces contestar de manera más calma y conducente a la discusión» (*Menón*, 75c-d), pues son los amigos quienes buscan la mayor perfección de aquellos a quienes quieren.

El *coach* tiene la obligación moral de dedicar tiempo suficiente al *coachee*, no puede andar con prisas, ya que la solución a muchos problemas sólo se puede entender «después de una larga convivencia con el problema y después de haber intimado con él», pues es entonces cuando «de repente, como la luz que salta de la chispa, surge la verdad en el alma y crece ya espontáneamente» (*Carta Séptima*, 341c). De hecho, las conversaciones entre Sócrates y sus discípulos siempre finalizan, porque ellos —los *coachees*— tienen algo que hacer —«en otra ocasión Sócrates; ahora tengo prisa y es tiempo de marcharme» (*Eutifrón*, 15e)—, pero nunca porque Sócrates —el *coach*— ponga fin a las mismas. Él siempre está dispuesto a charlar con sus discípulos hasta dar con lo que buscan.

10. T. A. Szlezák, *Come leggere Platone*, p. 28.

En resumidas cuentas, quien encuentra un *coach* como Sócrates, ha hallado el mejor camino para alcanzar su plenitud como persona. Jenofonte, al inicio del libro cuarto de *Recuerdos de Sócrates*, así lo reseña con entusiasmo: «tan útil era Sócrates en toda circunstancia y en todos los sentidos, que para cualquier persona de mediana sensibilidad que lo considerase era evidente que no había nada más provechoso que unirse a Sócrates y pasar el tiempo con él en cualquier parte y en cualesquiera circunstancia. Incluso su recuerdo, cuando no estaba presente, era de gran utilidad a quienes solían estar con él y recibir sus enseñanzas, pues tanto si estaba de broma como si razonaba con seriedad hacía bien a quienes le trataban».

Pero si por parte del *coach* se necesita mucho, por parte del *coachee* se necesita aún mucho más, ya que, de otro modo, las mejoras distarían mucho de lo que podría haber sido.

Sócrates, por medio de la *mayeútica*, pretende ayudar a sus *coachees* a dar a luz «bellos pensamientos», que ellos, por sí mismos, engendran. No obstante, de igual forma que los esfuerzos llevados a cabo por las parteras no tienen siempre como premio una «criatura viva y robusta», tampoco Sócrates puede en todo caso ayudar a alumbrar pensamientos verdaderos y productivos, porque sus interlocutores, en ocasiones, son todavía infértiles.

Por este motivo, varios son los requisitos que debe cumplir el *coachee* para que las cosas se desarrollen según lo deseable. También Sócrates nos muestra en este caso algunos:

a) *Buena disposición de partida*

Este sistema sólo puede funcionar si existe un compromiso serio por cambiar por parte del *coachee*. Un proceso de *coaching* se inicia con la petición de ayuda por parte de quien cree estar necesitado de la misma, generalmente cuando uno atraviesa momentos de dificultad o tras haber pasado por un periodo de cambios. La ilusión por mejorar es un requisito indispensable para el verdadero crecimiento humano. Si no existe, pocas fuerzas habrá para ello. La recepción de la verdad depende de la predisposición del alma que quiere acogerla.

b) *Actitud de fondo humilde*

Como ya hemos indicado, el proyecto de reforma de uno mismo comienza por aceptar que lo que a uno le queda por mejorar es un mun-

do y que, por tanto, lo más aconsejable es ponerse en manos de alguien digno de confianza que pueda echarnos una mano indicándonos la cara menos amable de nosotros mismos: «decidí que aunque el hombre parecía sabio a los ojos de muchos, y por encima de todo a sí mismo, en realidad no lo era. Traté de demostrarle que se consideraba sabio pero que en realidad no lo era (...). Mientras le dejaba, reflexioné para mis adentros: He aquí un hombre menos sabio que yo. Con toda probabilidad ninguno de los dos sabe nada que merezca la pena saberse; pero él cree que sabe, cuando no es así, mientras que yo, dado que de hecho no sé nada, al menos soy consciente de que no sé nada. Aparentemente, por tanto, yo soy más sabio que él en sólo este ínfimo detalle: que, cuando no sé algo, tampoco creo que lo sé». La modestia socrática es una clave.

El *coaching* es un sistema de asesoramiento personalizado que busca, entre otras cosas, conocernos mejor a nosotros mismos, para saber aquellas facetas en las que uno anda menos fino; ése es el comienzo de todo el proceso, y es a donde Sócrates quiere llegar en primer lugar para a partir de ahí iniciar el proceso de mejora correspondiente: «si uno se halla muy cerca de Sócrates en una discusión o se le aproxima dialogando con él, le es forzoso, aun si empezó a dialogar sobre cualquier otra cosa, no despegarse, arrastrado por él en el diálogo, hasta conseguir que dé explicación de sí mismo, sobre su modo actual de vida y el que ha llevado en el pasado» (*Laques*, 187e-188a), y así tener noción de aquello que no ha venido haciendo bien en el pasado o en la actualidad.

c) *Esfuerzo constante y sincero por mejorar*

Querer no significa ni mucho menos poder, pero es un primer paso. Uno tiene que poner mucho de su parte para que las cosas empiecen a marchar como se desea. Los comportamientos que hay que modificar en ciertos casos tienen un hondo calado en el *coachee* y los esfuerzos, arduos. No todos tienen la voluntad necesaria para promover el cambio: «quienes no son verdaderamente filósofos, que tienen únicamente un barniz de opiniones, como las personas cuyos cuerpos están ligeramente quemados por el sol, cuando ven que hay tanto que aprender, el esfuerzo que hay que realizar y la moderación en el régimen de vida cotidiano que la empresa pide, considerándolo difícil e imposible para ellos, ni siquiera son capaces de ponerse a practicarlo, y algunos se convencen de que ya han aprendido bastante de todo y que no necesitan esfuerzos» (*Carta Séptima*, 340d-341a).

Esto es lo que le ocurría a Alcibiades —pupilo del maestro—: tenía buena intención, más le faltaban los medios para poner en práctica aquello que le hubiera permitido llevar a cabo sus buenos deseos: «yo me avergüenzo únicamente ante él, pues sé perfectamente que, si bien no puedo negarle que no se debe hacer lo que ordena, sin embargo, cuando me aparto de su lado, me dejo vencer por el honor que me dispensa la multitud. Por consiguiente, me escapo de él y huyo, y cada vez que le veo me avergüenzo de lo que he reconocido» (*Banquete*, 216b).

En cualquier caso, lo que se gana por este método es siempre superior a lo que se hubiera dejado de avanzar si uno no hubiera tomado la decisión de comenzar el proceso de *coaching*: «si, después de esto, intentarás concebir y llegaras a conseguirlo, tus frutos serían mejores gracias al examen que acabamos de hacer y, si quedas estéril, será menos pesado y más tratable para tus amigos, pues tendrás la sensación de no creer que sabes lo que ignoras» (*Teeteo*, 210c).

3. Platón,¹¹ los *Diálogos*, y la necesidad de un *coach*

Hablar de Platón es hablar inseparablemente de Sócrates, ya que la mayor parte de los diálogos platónicos¹² tienen como protagonista al ateniense, por lo que buena parte de lo ha expuesto al tratar a este último, es plenamente válido en el caso del primero. No obstante, Platón también vivió una evolución progresiva desde la *dependencia casi absoluta* de su maestro a un *alejamiento* posterior, hasta tal punto que, al final de sus días, la presencia socrática es cada vez menor y, en algunos diálogos (*Las Leyes*), inexistente.

Ya Platón aconsejaba en sus escritos este sistema de asesoramiento personalizado basado en la conversación y el diálogo como medio eficaz

11. (428-348 a.C.). Aristocles, más tarde llamado Platón por lo ancho (*platys*) de sus hombros. Filósofo ateniense y discípulo de Sócrates. Fundó la Academia. La mayoría de sus Diálogos tienen como protagonista a Sócrates.

12. Una clasificación de los diálogos platónicos atiende a la siguiente estructura:

a) Diálogos socráticos de juventud (399-389 a.C.): *Apología de Sócrates*, *Critón*, *Laques*, *Cármides*, *Lisis*, *Eutrifón*, *Ion*, *Protágoras*.

b) Diálogos de transición (388-385 a.C.): *Gorgias*, *Menón*, *Crátilo*, *Hipias Mayor*, *Hipias Menor*, *Eutidemo*, *Menéxeno*.

c) Diálogos de madurez (385-370 a.C.): *Banquete*, *República*, *Fedro*.

d) Diálogos críticos (369-362 a.C.): *Parménides*, *Teeteo*, *Sofista*, *Filósofo*.

e) Últimos Diálogos (361-347 a.C.): *Filebo*, *Timeo*, *Critias*, *Hermógenes* (sin escribir).

para alcanzar la *perfección posible* como persona: «todo lo bueno y lo malo del cuerpo y del hombre entero tiene su origen en el alma y brota de ella (...). El alma debería ser, por tanto, nuestra primera y mayor preocupación (...). Y decía, amigo mío, que el alma debe ser cuidada por medio de encantamientos, y que éstos encantamientos son las “conversaciones bellas”. De estas “conversaciones” brota en las almas de los hombres el autocontrol y la moderación» (*Cármides*, 156b).

Desde la perspectiva platónica, la educación del *coachee* tiene lugar a través del *diálogo constructivo*; pero un diálogo que no busca el simple traspaso de conocimiento —si bien en ocasiones aporta cierta información—, sino ayudar al otro a encontrarlo por sí mismo. El *coaching* no busca aportar «ciencia», sino que activa la que reside en cada uno de nosotros. Ésa es la misión del *coach*: despertar al *coachee* de su letargo y hacerle ver las cosas importantes e indicarle los mecanismos precisos para su consecución.

Platón nos describe con claridad este tema: «la educación no es lo que algunos dicen ser. Dicen que ponen en el alma un conocimiento que antes no había en ella, como si pusieran la visión en unos ojos ciegos (...). Pero nuestra actual argumentación demuestra que esta capacidad está presente en el alma, el instrumento por medio del cual toda persona adquiere conocimiento. Es como si un hombre pudiera volver sus ojos de la oscuridad girando solamente todo su cuerpo hacia ella; de forma análoga, ha de ser llevado con toda su alma desde el mundo del devenir hasta que sea capaz de mantenerse en la contemplación de la realidad y de aquello que en el mundo de la realidad brilla con mayor resplandor, el bien (...). El arte de la educación tiene como objeto este importante problema: cómo se ha de orientar al hombre de la forma más fácil y completa. No se trata de darle la visión. Ya la posee. Sin embargo, está mirando en una dirección equivocada y no se dirige a donde debería. He aquí el problema» (*República*, 518b).

Queda claro, a la vista de este pasaje, que la concepción platónica de lo que es la educación —y de lo que en nuestros días es el *coaching*— se basa más en *sacar de* que en *poner en*. Cada hombre posee dentro de sí mismo una parte de verdad pero para poder descubrirla y alcanzarla requiere de los demás. Muchas veces basta tirar de un hilo para que salga toda la madeja. De eso se trata. Sólo necesitamos de alguien que nos eche una mano.

El *coach* debe encandilar al *coachee* —que «está mirando en una dirección equivocada y no se dirige a donde debería»— en el ejercicio de la virtud; ésa es la principal preocupación que tiene el *coach* en su men-

te: «una cosa vista a distancia parece borrosa e incierta a la mayoría de la gente (...). Un legislador debería corregir este error, reemplazar la oscuridad con la luz y, de la forma que sea, ya por medio de *hábitos o de consejos o de argumentaciones*, mostrar cuán errónea es la visión que los hombres tienen de lo justo o injusto» (*República*, 663b).

El ejercicio de la virtud, como siempre, posibilita el perfeccionamiento del hombre o, en su caso, la falta de práctica, lo contrario. La cita de *La República*, aunque un poco extensa, merece la pena: «aquellos que carecen de experiencia de la sabiduría y de la virtud y que están siempre ocupados en festines y otros placeres por el estilo, van hacia abajo y de nuevo vuelven al estado intermedio, y de esta forma andan errantes a lo largo de su vida, sin lograr nunca subir por encima de él hasta lo que realmente existe por arriba. Ni mira hacia allí ni hasta ahí llegan, de modo que nunca se llenan plenamente de lo que verdaderamente existe, y nunca experimentan el placer cierto y verdadero, sino que miran siempre hacia abajo con sus cabezas inclinadas como los animales hacia el suelo y arrimados a las mesas de la comida comen, engordan y fornican. El ansia de poseer tales cosas en abundancia les lleva a darse coces y cabezazos, y a matarse entre sí con los cuernos y las pezuñas de hierro, pues son insaciables al no haberse saciado nunca aquella parte de ellos que existe verdaderamente y podría ofrecerles satisfacción» (*República*, 586a).

Las virtudes nos habilitan a concluir nuestros actos de la forma más apropiada posible, como se tiene que hacer —«no hay que considerar lo más importante el vivir, sino el vivir bien», esto es «vivir honradamente y justamente» (*Critón*, 47d-48b)— y esto tiene mucho que ver, como refleja Platón, con el «autocontrol y la moderación».

El dirigente, ante todo, debe ser equilibrado; para no excederse con el poder; para no aprovecharse de la confianza; para no excederse en la toma de decisiones... Las actitudes destempladas en cualquier ámbito dejan con posterioridad un mal sabor de boca: quien utiliza el poder de modo indiscriminado, se vuelve un tirano; quien se vale de la confianza de los demás para beneficiarse a sí mismo en perjuicio de ellos, se convierte en un traidor; quien toma decisiones sin contrastar, es un imprudente... En todos estos casos el *uso* degenera en *abuso*. No iba descaminado Demócrito¹³ cuando afirmaba que «las cosas más gratas de este mundo se convierten en las más desagradables cuando no reina la moderación».

13. (460-370 a.C.): Filósofo griego. Contemporáneo de Sócrates y Platón que con Leucipo, su maestro, elaboró la filosofía atomística.

Por ello, dirigir es, en gran medida, la habilidad para mantener una cierta actitud de equilibrio en cualquier frente: «éste me parece el objetivo que debemos tener siempre ante nuestra mirada a lo largo de la vida: a él deberían tender todas nuestras acciones, tanto públicas como privadas, a dotar de justicia y moderación a las personas en orden a su propia felicidad. Ésta debe ser la norma de nuestra conducta, no permitiendo a nuestras pasiones campar por sus respetos con la pretensión de satisfacerlas, ya que llevar una vida de pirata como ésta constituye un mal sin objeto. Un hombre que lleve este tipo de existencia no podrá tener amigos ni entre los hombres ni entre los dioses. Pues donde no hay cooperación no puede haber amor, y un hombre así es incapaz de cooperación. Los hombres sabios, Calicles, nos dicen que aquello que los mantiene unidos al cielo y a la tierra, a los dioses y a los hombres, es precisamente la cooperación y el amor y el orden y la moderación y la justicia; por eso hablan del orden del universo y no de su desorden y degradación» (*Gorgias*, 507d).

En el diálogo del *Banquete*, se pone de manifiesto el hecho de que lo relevante no es tanto lo *qué* se hace —«el vivir»— sino *cómo* se hace —«el vivir bien (o mal en su caso)»—: «toda acción (...) realizada por sí misma, de suyo no es ni bella ni fea; por ejemplo, lo que ahora estamos haciendo nosotros, beber, cantar o conversar, nada de esto es, por sí mismo, bello, sino que en la acción, según como se haga, resulta ser de una forma u otra: si se hace bien y rectamente, es bello, mientras que si no se hace rectamente, feo. De la misma manera, entonces, tampoco todo amar ni todo Eros es bello ni digno de ser encomiado, sino sólo el que impulsa a amar bellamente» (*Banquete*, 181a).

El poder, por ejemplo —que tanto anhelan algunas personas como si no hubiese otra cosa en el mundo—, es bueno en la medida que uno hace un uso inteligente del mismo, buscando conseguir de este mundo un lugar más habitable, y no, como otros, que lo aprovechan única y exclusivamente para su propio beneficio. Y así pasa con todo, con la inteligencia, la autoridad, el mando, las riquezas, la fama, los honores...; en la medida que se utilizan adecuadamente, producen goce; de lo contrario, sus consecuencias son nefastas. Pues, de qué serviría «poseer todo el oro del mundo» o saber «transformar todas las piedras en oro», si no supiésemos después hacer buen uso de él (*Eutidemo*, 288e-289a).

Esta cuestión —de notable importancia en el mundo empresarial— queda bien planteada en el diálogo de *Gorgias*. Platón nos deja entrever cómo cada una de las artes, de las virtudes, y de todas las cosas en general, deben ser empleadas con justicia —como se debe— ya que de otra forma provocan desencanto.

En este diálogo, conversa Gorgias a cerca de la «retórica».¹⁴ Las palabras de éste nos aclaran un poco más esta idea de equilibrio: «es preciso utilizar la retórica del mismo modo que los demás medios de combate. Por el hecho de haberlos aprendido, no se deben usar contra todo el mundo indistintamente; el haber practicado el pugilato, la lucha o la esgrima, de modo que se pueda vencer a amigos o enemigos, no autoriza a golpear, herir o matar a los amigos (...). El orador es capaz de hablar contra toda clase de personas y sobre todas las cuestiones, hasta el punto de producir en la multitud mayor persuasión que sus adversarios sobre lo que él quiera; pero esta ventaja no le autoriza a privar de su reputación a los médicos ni a los de otras profesiones» (*Gorgias*, 456c-457b).

Por esta razón, se distinguen dos clases de retóricas, «una de ellas será adulación y vergonzosa oratoria popular; y hermosa, en cambio, la otra, la que procura que las almas de los ciudadanos se hagan mejores y se esfuerza en decir lo más conveniente, sea agradable o desagradable para los que lo oyen» (*Gorgias*, 503a). Y añade, la verdadera retórica, «dirigirá a las almas los discursos que pronuncie (...) y dará lo que dé y quitará lo que quite con el pensamiento puesto siempre en que la justicia nazca en las almas de sus conciudadanos y desaparezca la injusticia, en que se produzca la moderación y se aleje la intemperancia y en que se arraigue en ellas toda virtud y salga el vicio» (*Gorgias*, 504d-e).

Lo mismo sucede, como hemos señalado, con el poder y con las demás cuestiones; si se utilizan correctamente, dan lugar a resultados positivos; si se emplean de modo equivocado, todo lo contrario, porque «sería entonces como poner un arma peligrosa en manos de un niño que no distingue todavía entre ficción y realidad. Éste es el peligro de toda enseñanza retórica cuando va separada de lo que es justo o injusto hacer» (*Gorgias*, 455a).

Esto nos indica que hay dos tipos de vida: «el de la divinidad, que representa la felicidad suprema, y el que carece de lo divino, al cual le corresponde el infortunio más grande» (*Teeteo*, 176e). El *coach* intenta orientar al *coachee* en la primera senda teniendo presente que: «un régimen político es alimento de los hombres; de los hombres bueno, si es bueno, y de los malos, si es lo contrario» (*Menéxeno*, 238c).

14. La retórica es una ciencia que busca por medio de ciertos procedimientos y técnicas expresarse correctamente y con elocuencia. Su fin es la persuasión (*Gorgias*, 453a), pero una persuasión que puede tener dos fines; uno, la búsqueda y la transmisión de verdades; otro, la persuasión sin más. Y sobre esta cuestión dialogan Gorgias y Sócrates.

La importancia de tener noción de lo «bello», de lo verdadero y justo, de lo que contribuye al bienestar es mucho mayor cuando uno tiene en sus manos el timón del barco. Por este motivo, las ventajas de empezar cuanto antes a ejercitarse en aquello que el directivo quiere adquirir —como el propio filósofo revela— son evidentes, pues en la medida que uno empiece a desarrollar nuevos hábitos antes contará con un carácter más atractivo para dirigir a su gente, menos serán los reparos a los que hacer frente y más fácil el desvincularse de ciertos comportamientos antropológicos deficientes que le hayan podido venir dominando: «¿Te das cuenta de que lo más importante es siempre el comienzo de cualquier cosa, especialmente en el caso de que sea a la vez joven y tierno? Pues es entonces principalmente cuando toma forma y adquiere la modelación que se quiere imprimir en ello» (*República*, 377b).

Más adelante, este mismo texto platónico se refiere a idéntico asunto: «si desde la infancia se trabajara podando en tal naturaleza lo que, con su peso plúmbeo y su afinidad con lo que tiene génesis y adherido por medio de la glotonería, lujuria y placeres de esa índole, inclina hacia abajo la vista del alma; entonces, desembarazada ésta de ese peso, se volvería hacia lo verdadero, y con ese mismo poder en los mismos hombres vería del modo penetrante con que ve las cosas a las cuales está ahora vuelta» (*República*, 519b).

Pero hay que tener bien presente otro punto que no conviene olvidar, y al que se hace referencia igualmente en el diálogo de *La República*: un proceso de *coaching* jamás puede ser forzado. Es imposible hacer *coaching* sin el permiso del *coachee*: «un hombre libre no debe aprender nada obligándole como un esclavo (...); lo que se aprende a la fuerza no dura» (*República*, 536e). No es posible ofrecer ayuda si el otro no está dispuesto a aceptarla. El *coachee* es el primero que tiene que ser consciente de que hay algo que no va en él y que, por tanto, quiere dar un giro a su vida. Si no es así, malamente marcharán las cosas.

El proyecto de reforma de uno mismo no es sencillo y lleva su tiempo, pero es profundamente estimulante: «éste es precisamente el camino recto para dirigirse a las cuestiones relativas al amor o ser conducido por otro: con la mirada puesta en aquella belleza, empezar por las cosas bellas de este mundo y, sirviéndose de ellas a modo de escalones, ir ascendiendo continuamente de un cuerpo bello a dos y de dos a todos los cuerpos bellos, y de los cuerpos bellos a las bellas normas de conducta, y de las normas de conducta a los bellos conocimientos y, a partir de los conocimientos, acabar en aquel que es conocimiento no de otra cosa, sino de aquella belleza absoluta, para que conozca por fin lo que es la

belleza en sí. En ese instante de la vida, querido Sócrates —dijo la extranjera Mantinea—, más que en ningún otro, vale el vivir del hombre: cuando contempla la belleza en sí» (*Banquete*, 211e).

Quien intenta hacer de su vida el mejor de los proyectos posibles está, en todos los sentidos, en el buen camino hacia la felicidad —propia y de los demás— y, en el caso que nos ocupa, hacia la buena dirección de personas: «cabe suponer, respecto de varón justo, que, aunque viva en la pobreza o con enfermedades o con algún otro de los que son tenidos por males, eso terminará para él en bien, durante la vida o después de haber muerto. Pues no es descuidado por los dioses el que pone su celo en ser justo y practica la virtud, asemejándose a Dios en la medida que es posible para un hombre» (*República*, 613a-b).

4. Aristóteles,¹⁵ y el fin del *coaching*: los *hábitos operativos*¹⁶

Fue Aristóteles quien afirmó que «dirigir esclavos es fácil. Gobernar hombres libres es más difícil pero más satisfactorio y duradero». Esto, ¡hace 23 siglos! Se refería el Estagirita ya entonces, a la necesidad, por parte de quienes ocupan puestos de gobierno, de desarrollar determinadas *habilidades directivas* —lo que él llamaba *virtudes*—, para el ejercicio del buen gobierno.

Quien ocupa puestos de gobierno se enfrenta a todo un reto: dirigir personas. Pero a gobernar, como a casi todo, también es necesario aprender. Cultivar —aprender y aprehender— habilidades directivas, más que una *posibilidad*, es una imperiosa *necesidad* si se quiere liderar bien; de hecho, el éxito o fracaso de un directivo no reside tanto en lo que *sabe*, como en lo que *hace*; todos —en mayor o menor medida— poseen los conocimientos técnicos requeridos para el buen desempeño de su actividad, pero

15. (384-322 a.C.). Nació en Estagira de Tracia. Era hijo de Nicómaco. Fue discípulo de Platón quien ejerció una notable influencia en él. Fundó el Liceo de Atenas. En el 342 a.C. le fue encargada la formación de Alejandro Magno. Entre sus obras merece destacar *Ética a Nicómaco*.

16. Merece ser tenida muy en cuenta al respecto, la propuesta que ha realizado el profesor —y *coach* de Alta Dirección— Fernández Aguado de la Dirección por Hábitos-DPH como avance frente a la Dirección por Objetivos-DPO y la Dirección por Valores-DPV (*en la bibliografía que se recoge al final del capítulo el lector encontrará referencias a obras de ese pensador en las que puede profundizar sobre este tema*). La DPH recoge los aspectos más relevantes de la DPV, pero incrementada con una mayor profundidad antropológica, tanto desde el punto de vista teórico como práctico.

pocos, las habilidades directivas necesarias para dirigir personas. Así nos lo hace ver Aristóteles: «sí no se es adecuadamente formado, es difícil encontrar (...) la dirección recta para el ejercicio de la virtud, pues el vulgo, más los jóvenes, rechazan la vida templada y firme».

No es casualidad, por tanto, que haya surgido en los últimos tiempos una ola de interés por estos temas, aunque ya en otras épocas anteriores de la historia, ilustres dirigentes —Alejandro Magno, Julio César, Napoleón Bonaparte...— se preocuparon por estos temas.

Una de las fórmulas más eficaces de avanzar en este sentido es el *coaching*. Mediante el *coaching* se ayuda a los demás a dar lo mejor de sí mismos, a desplegar todo su potencial, tanto personal como profesionalmente, y así llegar más lejos de lo que uno hubiera imaginado en un primer momento. Saca lo mejor de cada uno sin dejar que quede latente.

Escribió Aristóteles que una cosa es «lo que somos» (el *ser*, primera naturaleza), y otra, lo que podemos «llegar a ser» (el *deber ser*). El *coach*, tiene como misión facilitar al *coachee* alcanzar esa meta facilitando que el otro se haga grande y llegue a ser lo que debe ser.

El hombre no nace entero, hecho, completo, de una vez, sino que va conquistándose poco a poco, en sucesivas etapas. La tarea de ser mejores personas es un reto permanente que dura toda la vida, nunca está concluida ni plenamente lograda: «Mira y piensa. Luego mira y piensa un poco más. Nunca dejes de mirar o de pensar.»¹⁷ Su objetivo no es otro que el de crecer, mejorar, desarrollarse, evolucionar. No cabe conformarse con el «ser» (lo que nos viene dado), sino que el «deber ser» (la perfección como persona) es una exigencia de todo ser humano. Parte de nosotros ya está hecho, pero lo que queda por delante es un océano de posibilidades.

Por tanto, y, según lo visto, podríamos decir que el líder nace, pero en buena parte también se hace. Que la persona sólo esté acabada en parte, es lo que hace imprescindible un proceso de mejora permanente. Ser virtuoso —esto es, manejar con destreza las habilidades directivas necesarias para ejercer un liderazgo eficaz— es el fin de todo directivo. Aristóteles lo sabe: «el político verdadero se ocupa principalmente de la virtud, pues aspira a mejorar a sus conciudadanos»; de otro modo, «el hombre está naturalmente dotado de armas para servir a la prudencia y a la virtud, pero puede usarlas para las cosas más opuestas. Por eso, sin virtud, es el más impío y salvaje de los animales».

17. C. Philips, *Sócrates café*, Temas de Hoy, Madrid, 2002, p. 227.

Y todos de un modo u otro lo necesitan, pues donde unos andan más finos otros, no, y a la inversa. Pero para ser virtuoso se hace necesario el conquistar aquellas virtudes (hábitos operativos buenos o segunda naturaleza que completa a la primera) que le hacen a uno ser virtuoso.

Quiere esto decir que muchos directivos, en la medida que asuman nuevos hábitos estarán en mejores condiciones de liderar bien a su gente: «los legisladores convierten en buenos a los ciudadanos facilitándole adquirir algunos hábitos, y ésta es la voluntad de todo gobernante. Los gobernantes que no lo procuran, yerran. En esto se distingue el régimen malo del bueno».

Pero para que esa transformación se produzca se hace necesario definir, por un lado, *qué* hábitos son los que hay que adquirir y, por otro, cuáles son los *medios* para alcanzarlos. Y en esa labor es en la que colabora el *coach*. Uno de los principios esenciales del *coaching* es que el *coach* no genera dependencia, es decir, trabaja para que no se le necesite en el futuro, y que sea el *coachee* quien camine sólo. Por eso, el *coach* intenta mostrar al *coachee* los senderos que permitan tal meta.

4.1. ¿CÓMO SE ADQUIEREN ESOS HÁBITOS?

Esos hábitos —recuerda Aristóteles— no se adquieren sino con la repetición de actos que permitan su consolidación, mediante la práctica continuada de aquello que uno pretende adquirir: «las virtudes son disposiciones adquiridas o hábitos, cualidades estables que otorgan al sujeto una facilidad para realizar actos buenos (o malos en el caso de vicios). No son algo innato, sino que se adquieren con la repetición de actos. No se nos elogia o censura por nuestros apetitos, sino por nuestros buenos o malos hábitos».

Quien nunca ha sido justo, tomar una decisión justa no le convierte en justo. Está en camino de ser justo, pero todavía no lo es. A fuerza de actuar uno y otro día con justicia, llegará a alcanzar la virtud de la justicia. Por eso Aristóteles resumía que «somos lo que hacemos cada día, de modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito». De tal modo que, quien dice la verdad una y otra vez, se hace sincero; quien respeta la palabra dada por costumbre, leal, quien vive sin excesos de modo continuado, templado... y así sucesivamente.

Sólo por el ejercicio constante de aquello con lo que deseamos contar se acaba finalmente adquiriéndolo: «por el modo en que nos com-

portamos en las transacciones, nos convertimos en justos o injustos; nuestra actuación ante los peligros —según como respondamos, con miedo o coraje— nos torna cobardes o valientes». Aristóteles rechaza otras doctrinas acerca de la virtud: no nacemos virtuosos —aunque lógicamente, la formación de la segunda naturaleza resulta más sencilla cuando ya la primera (lo que somos) muestra una cierta inclinación natural—, ni tampoco basta la enseñanza por sí sola.

El *coach* tiene el deber de contemplar al *coachee* como lo que puede llegar a ser, porque solo si lo hace de esta manera, se conseguirán los resultados esperados. El ser humano no es inamovible, sino que la facultad de mejorar está presente en él: «trata a un hombre como es, y seguirá siendo lo que es; trata a un hombre como puede y debe ser y se convertirá en lo que puede y debe ser» (Goethe).

Quien piensa que todo está hecho desde el inicio poco empeño pondrá en que las cosas mejoren. Pedirle a la persona todo lo que está en condiciones de dar supone beneficiarla, en primer lugar, a ella misma; y, en segundo término, a los que están a su alrededor, al sacar provecho de la actitud templada y positiva de quien dirige.

La búsqueda de un *coach* que nos indique aspectos que mejorar, se torna fundamental por varios motivos:

- a) En primer lugar, porque *no hay buen juez en causa propia*, y mucho menos aún, cuando de lo que se trata es de acabar con comportamientos fuertemente arraigados que causan un daño enorme en quienes se ven en la obligación de soportarlos y, por supuesto, en uno mismo. El *coach* ayuda a identificar los puntos débiles de una manera objetiva e imparcial, al tiempo que establece una estrategia para poder superarlos y acompaña en el proceso de mejora.
- b) En segundo lugar, porque *nada nos deja indiferentes*. Con nuestros actos nos hacemos mejores o peores personas. Uno es hoy lo que procuró ser ayer con sus actos. De tal modo que *quien siembra vientos recoge tempestades; quien ofrece cariño, amor; quien reacciona con odio, rechazo; quien actúa con paz, tranquilidad...*

Si uno no tiene a mano un *coach* íntegro, empático, humano, desafiante... que nos haga ver lo que más nos conviene, que nos marque coordenadas firmes desde el punto de vista vital es fácil verse descentra-

do por cosas no muy recomendables —esto en el ámbito mercantil por la propia dinámica de las organizaciones y la premura del día a día es todavía más común— y en vez de llegar a ser lo que «debe ser», llegue a ser lo que «no debe ser».

El *coach* ayuda a no confundir lo *accidental* con lo *esencial*, lo *accesorio* con lo *principal* y así evitar *quedar pegado* —en palabras de Aristóteles— a los *sentidos*, a lo *inmediato*. Porque de igual modo que hay hábitos operativos *buenos* (o virtudes) que nos llevan a ser mejores —con lo que ello lleva consigo en beneficio de uno mismo y de los demás—, también hay hábitos operativos *malos* (o vicios) que nos hacen peores personas —con lo que implica perjuicio de uno mismo y de los demás—; y así como alguien puede empeñarse en *autoconstruirse*, otros pueden empeñarse en *autodestruirse*; de tal modo que, quien —con palabras del profesor Fernández Aguado— miente día tras día, se hace mentiroso; quien habitualmente no respeta su palabra, desleal; y quien trata descortésmente a los demás de modo recurrente, innoble.

Además, con un peligro añadido en este caso: *acostumbrarse a lo malo es más fácil que acostumbrarse a lo bueno*, porque esto último requiere de esfuerzo, tenacidad y renunciaciones, mientras que lo primero no demanda nada. El empeño, sin embargo, tiene su recompensa: *lo fácil es cómodo, pero insatisfactorio; lo difícil, costoso, pero enormemente gratificante*.

Un *coach* que nos facilite el camino en la consecución de nuestros propósitos haciéndonos ver los peligros que acechan a los mismos, es una de las opciones más interesantes en el proceso de ser mejores personas.

4.2. PERO ¿CUÁLES SON ESOS HÁBITOS?

En principio, podríamos citar todos aquellos que debe reunir un directivo al frente de un grupo de personas. Entre otros y por señalar algunos: valor, templanza, generosidad, prudencia, magnanimidad, ambición, mansedumbre, rectitud, buen humor, valentía, audacia, sinceridad, justicia, valentía, laboriosidad, reciedumbre, sencillez, responsabilidad, afabilidad, puntualidad, fidelidad, paciencia, rectitud, alegría, agradecimiento...

Pero lograr hábitos operativos exige de determinadas características. Aristóteles así nos lo muestra: «no basta que la acción tenga un carácter determinado para que la conducta sea justa o buena; es preciso también

que el hombre actúe de un modo determinado; ante todo, que actúe a sabiendas —que sepa lo que hace, esto es, que conozca, ya que es posible ser justo sin ser sabio—; en segundo lugar, que proceda en razón de una decisión consciente y que prefiera la acción por sí misma —que quiera eso de verdad—; finalmente, que actúe desde una disposición firme e inquebrantable —es decir, voluntad para poner en práctica lo aprendido—» (*Ética a Nicómaco*, II, 4, 1105 a 28-33).

Pero el *coach* no sólo debe indicar al *coachee* qué hábitos necesita adquirir y cuáles son los pasos para hacerse con ellos, sino que también debe mostrar al mismo tiempo en qué grado deben ser asumidos. Entre la virtud y el vicio se dan un amplio abanico de posibilidades, y, de todas ellas, sólo una buena: «en todas las acciones se da un exceso, un defecto y un término medio. Tanto el exceso como el defecto pertenecen al vicio y sólo al término medio, la virtud. Así, en el temor, la apetencia, la ira, la compasión y en general el placer y dolor caben el más y el menos, y ninguno de los dos está bien; pero sí es cuando es debido, y por aquellas cosas y respecto a aquellas personas y en vista de aquello y de la manera que se debe, entonces hay término medio y excelente, y en esto consiste la virtud». De ahí que continúe diciendo: «los hombres sólo son buenos de una manera; malos, de muchas. No dar en el blanco, es sencillo; atinar, difícil».

Por poner algunos ejemplos, la fortaleza es el término medio entre la temeridad y la cobardía; la generosidad, entre la prodigalidad y la avaricia; la amabilidad, entre la hostilidad y la adulación...

Por tanto, la consecución de esa segunda naturaleza no resulta fácil, porque como el propio Aristóteles advierte: «cualquiera puede enfadarse, eso es algo muy sencillo. Pero enfadarse con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno, con el propósito justo, y del modo correcto, eso, ciertamente ya no resulta tan sencillo».

Con otro ejemplo nos vuelve a explicar lo mismo: «el valiente es intrépido. Temerá, pero del modo debido y según lo razonable, puesta la vista en lo que es noble, ya que ahí se encuentra el objetivo de la virtud. Y además es posible temer en distinto grado e igualmente asustarse ante lo que no es terrible como si lo fuese. En ocasiones se yerra al temer lo que no se debe, o en el modo, el tiempo, o por otras circunstancias. Quien soporta y teme lo que debe y por la causa justa, como y cuando debe, y confía de forma semejante, es valiente, porque el audaz sufre y actúa según lo debido, y siguiendo las indicaciones de la razón. Quien tiene demasiada confianza ante realidades terribles, es un temerario; quien siente demasiado miedo es un cobarde. Se asusta ante lo que no

debe y como no debe. Unos pecan por exceso o por defecto; otros mantienen una actitud intermedia, que es la adecuada».

Sin embargo, cuando uno desarrolla hábitos operativos buenos ha alcanzado la plenitud como persona al estar en condiciones de discernir qué es lo bueno, justo y conveniente en cada momento: «el hombre virtuoso sabe siempre juzgar las cosas como es debido y conoce la verdad respecto de cada una de ellas (...). Quizá la superioridad del hombre virtuoso consiste en que ve la verdad en todas las cosas». Y continúa: «la felicidad es, según nuestra manera de pensar, la actividad del alma dirigida por la virtud (...). Son las acciones conformes a la virtud las que son agradables a las personas virtuosas, y sólo ellas lo son por sí mismas» (*Ética a Nicómaco*, I, 8 y 10).

Empleados y directivos no son entes aislados donde cada uno va por su lado, sino vasos comunicantes, que se afectan de forma positiva o negativa en común reciprocidad. De este modo, el desarrollar hábitos operativos buenos no genera beneficios sólo para el interesado, sino que al mismo tiempo, quienes ocupan puestos de gobierno, son un referente para sus subordinados de tal forma que sirven de ejemplo —o contrajemplo— según actúen de un modo u otro contribuyendo a que los mismos progresen o retrocedan en su peregrinaje hacia el deber ser, lo cual tiene mucho más mérito: «el bien es ciertamente deseable cuando interesa a un solo individuo. Pero reviste un carácter más bello y divino cuando interesa a un pueblo y a un Estado entero» (*Ética a Nicómaco*, I, 2, 1094b).

4.3. ÉTICA Y COACHING: UNA ÚLTIMA CONSIDERACIÓN

Uno de los ámbitos donde el *coaching* tiene más sentido es en temas de ética. Encontrar respuestas satisfactorias a todas las preguntas «importantes» no es fácil. La vida en multitud de ocasiones nos pone en una auténtica encrucijada —la defensa de la verdad o la lealtad al amigo que diría Aristóteles— en la cual entran en conflicto valores muy apreciados pero contrapuestos en ese momento, viéndonos en la obligación de optar por uno u otro y es entonces cuando la duda nos invade: «en defensa de la verdad hay que estar dispuesto a sacrificar incluso realidades que nos son muy queridas (...). Aunque *verdad* y *amistad* son dos realidades profundamente apreciadas, siempre hay que optar por la primera» (*Ética a Nicómaco*, I, 6, 1906 a 11).

La ética es la ciencia que estudia la bondad o maldad de los comportamientos humanos. Sus límites casi nunca están claramente deli-

mitados ni definidos —lo cual no quiere decir que no existan o estén dados— por lo que necesitamos de alguien que nos indique el calificativo correcto en cada momento si no queremos tomar decisiones equivocadas. La prudencia —la petición de asesoramiento para mejor acertar— en casos como éste es un buen punto de partida para saber *qué* conviene hacer (qué es lo bueno) y *cómo* hacerlo (cuáles son los medios más precisos). Que uno se vea delante de decisiones comprometidas —que no están claramente determinadas—, sin una respuesta correcta a priori, no significa que se tomen decisiones al azar, pues para eso está el *coach*.

5. Conclusiones

El *coaching* parece estar de moda a decir de la preocupación que muestran últimamente muchos directivos interesados en dar un giro a sus vidas y mejorar sus dotes de gobierno en la empresa para así hacer frente a los continuos desafíos que ésta les exige.

Para la mayoría de ellos, ésta es una disciplina nueva que les puede ayudar en sus labores de dirección; sus orígenes, sin embargo, se remontan siglos atrás: eso que creía tan novedoso, no lo es tanto, y otros reflexionaron antes sobre idénticas cuestiones (y seguramente con más interés y empeño).

A pesar de ello, con demasiada facilidad se pasa por encima de las aportaciones de los más célebres pensadores sin prestar la atención que se merecen. Muchas veces sus reflexiones constituyen una fuente inagotable de sabiduría de la que es no es difícil extraer lecciones de gran utilidad —y actualidad— para analizar y entender la realidad así como para mejorar el comportamiento propio y de los demás, ya que las mismas abarcan los temas más diversos sobre la existencia humana: el sentido de la vida y del mundo, del trabajo, la licitud de nuestras acciones, la justicia, la prudencia, la convivencia, la amistad, el sacrificio...

En estas páginas hemos intentado detenernos en tres grandes pensadores con el fin de comprender un poco mejor el *coaching*.

Todos ellos tenían un objetivo común, que es a su vez, el fin del *coaching*: *vivir la vida más digna de ser vivida*. Sócrates, ¡qué gran *coach*!, así nos lo hace saber: «yo, no sólo ahora sino siempre, soy de condición de no prestar atención a ninguna otra cosa que al razonamiento que, al reflexionar, me parece el mejor» (*Critón*, 46b).

Su búsqueda no es posible en solitario, sino que precisa de «alguien» —el *coach*— que nos ayude a conocernos mejor y a desarrollar aquellos hábitos que permiten su consecución. Si se logra —aunque sea parcialmente, pues el reto no es sencillo y dura toda la vida—, se habrá alcanzado la plenitud como persona, con lo que eso supone para la felicidad propia y la de los demás.

Bibliografía

- Alcaide Hernández, F. (1999): *Convivencia y conflicto en las organizaciones. Ideas para reflexionar*, en Revista de Actualización Empresarial del CEF, núms. 12-13, agosto-septiembre, pp. 57-70.
- Alcalá, M.A. y Fernández Aguado, J. (2001): *Proverbios para la empresa. Sabiduría de siempre para directivos de hoy*, CIE Dossat.
- Aristóteles (2001): *Ética a Nicómaco*, CIE Dossat 2000 (versión, introducción y notas de Javier Fernández Aguado).
- Buber, M. (1998) (3.^a ed.): *Yo y tú*, Caparrós Editores.
- (2001) (22.^a ed.): *Qué es el hombre*, Fondo de Cultura Económica.
- Covey, S. R. (1997): *Los siete hábitos de la gente altamente eficaz*, Paidós.
- De Mariano, R. (1999): *Un cuento de Management y Coaching*, en Capital Humano, n.º 127, noviembre, pp. 28-32.
- Fernández Aguado, J. (2001): *Management: la enseñanza de los clásicos*, Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias.
- (2002) (3.^a ed.): *Mil consejos para un directivo*, CIE Dossat 2000.
- (2001): *Dirección por hábitos y desarrollo de personas. Liderazgo para el desarrollo*. Programa de Dirección de Gerencias Comerciales. Palacio de Congresos de Cataluña.
- (2001): *Dirección por valores*, Documentos AECA. Organización y Sistemas, núm. 13, noviembre, AECA.
- (2002): *Dirigir y motivar equipos. Claves para el buen gobierno*. Ariel, Barcelona.
- Fernández Aguado, J. y López Domínguez, I. (2000): *Técnicas para mejorar la gestión empresarial*, Colección de Técnicas de Gestión Empresarial, Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias.
- Gautier, B., Vervisch, M-O. (2001): *Coaching directivo para el desarrollo profesional de personas y equipos*, Oberon.
- Grube, G. M. A. (1994): *El Pensamiento de Platón*, Editorial Gredos.
- Pérez de Laborda, M. (2001): *El más sabio de los atenienses. Vida y muerte de Sócrates*, Rialp.
- Platón (1991): *La República*, Alianza Editorial
- (1999): *El Banquete*, Alianza Editorial.

- (Varias Ediciones): *Apología de Sócrates, Menón, Gorgias, Teeteo, Alcibiades I, Cármenes, Critón, Eutidemo, Eutifrón*.
- Philips, C. (2001): *Sócrates café*, Temas de Hoy.
- Polo, L. (1998): *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*, Rialp.
- Polo, L. y Llano, C. (1997): *Antropología de la acción directiva*, Aedos-Unión Editorial.
- Rodríguez Porras, J. M. (2000): *El factor humano en la empresa*, Curso de Gestión Empresarial, Ediciones Deusto S. A..
- Skiffington, S., Zeus, P. (2002): *Coaching en el trabajo*, McGraw-Hill.
- Tejedor Campomanes, C. (1993): *Historia de la Filosofía en su marco cultural*, Ediciones SM.
- Yepes, R. y Aranguren, J. (2001) (5.^a ed.): *Fundamentos de Antropología. Un ideal de la excelencia humana*, Eunsa.
- Whitmore, J. (1998) (2.^a ed.): *Coaching for performance*, Nicholas Brealy Publishing.

