

Historia del coaching

COLECCIÓN BIBLIOTECA DE COACHING

COORDINADORES:

Meritxell Obiols Soler
Rafael Bisquerra Alzina



Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de la propiedad intelectual. La infracción de los

derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sigs. Código Penal). El Centro Español de Derechos Reprográficos (www.cedro.org) vela por el respeto de los citados derechos.

Historia del coaching

Rafael Bisquerra Alzina
Meritxell Obiols Soler



EDITORIAL
SÍNTESIS

Consulte nuestra página web: **www.sintesis.com**
En ella encontrará el catálogo completo y comentado

© Rafael Bisquerra Alzina
Meritxell Obiols Soler

© EDITORIAL SÍNTESIS, S. A.
Vallehermoso, 34 - 28015 Madrid
Tel.: 91 593 20 98
www.sintesis.com

Reservados todos los derechos. Está prohibido, bajo las sanciones penales y el resarcimiento civil previstos en las leyes, reproducir, registrar o transmitir esta publicación, íntegra o parcialmente, por cualquier sistema de recuperación y por cualquier medio, sea mecánico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o por cualquier otro, sin la autorización previa por escrito de Editorial Síntesis, S. A.

Depósito Legal: M. 33.853-2019
ISBN: 978-84-9171-428-6

Impreso en España - Printed in Spain

Índice

INTRODUCCIÓN	11
1. Antecedentes	13
1.1. Los orígenes de la humanidad	13
1.2. El oráculo de Delfos	14
1.3. De la “paideia” griega a la “humanitas” romana	16
1.4. Mentor	18
1.5. La etapa antropológica de la filosofía	18
1.6. La Edad Media	22
1.7. El humanismo	23
1.8. “Coaching” como palabra polisémica	26
1.8.1. Coaching como medio de transporte	26
1.8.2. Coaching como entrenamiento deportivo	28
1.8.3. Coaching como desarrollo personal y profesional	30
2. Evolución del mundo empresarial	31
2.1. Introducción	31
2.2. La Revolución Industrial	32
2.3. Administración y gestión empresarial	34
2.4. Teorías mecanicistas sobre las organizaciones	35
2.4.1. El control en Taylor	36
2.4.2. La administración en Fayol	37
2.4.3. La producción en masa con Ford	38

2.5. El enfoque humanístico de la administración de empresas	39
2.5.1. El enfoque humanístico de Elton Mayo	40
2.5.2. La teoría X y la teoría Y de McGregor	42
2.5.3. Motivación y competencia en McClelland ...	43
2.5.4. La motivación según Herzberg	44
2.5.5. La cultura organizacional en Schein	45
2.5.6. El aprendizaje organizativo en Argyris	47
2.5.7. El capital humano	48
2.5.8. La teoría Z	48
2.5.9. Peter Drucker: el ejecutivo eficaz	48
2.5.10. Economía conductual y neuroeconomía	50
2.5.11. Otras teorías	51
3. El coaching deportivo	53
3.1. El entrenador “coach”	53
3.2. La psicología del deporte	55
3.3. La psicología del coaching	55
3.4. El juego interior	56
3.5. Entrenadores coach	57
3.6. Surgimiento del coaching	58
4. Influencias de la psicología	59
4.1. Evolución de la psicología	59
4.2. La psicología estructural	60
4.3. El funcionalismo en psicología	61
4.4. El psicoanálisis	62
4.5. El conductismo y las teorías del aprendizaje	64
4.6. La psicología humanista	65
4.7. La psicología cognitiva y el constructivismo	69
4.8. Psicología clínica	71
4.9. Terapia Gestalt	73
4.10. La teoría del campo de Kurt Lewin	74
4.11. Psicología en las organizaciones	76
4.12. La psicometría	77
4.13. La psicología transpersonal	81

4.14. La inteligencia emocional	82
4.15. La psicología positiva	83
5. Orígenes y desarrollo del “counseling”	89
5.1. La orientación vocacional	89
5.2. La orientación educativa	91
5.3. Surgimiento de la orientación profesional en Europa ..	93
5.4. El surgimiento del counseling	93
5.5. Desarrollo del counseling	94
5.6. Otros desarrollos en la primera mitad del siglo xx	96
5.7. Los cambios a partir de la posguerra	97
5.8. La prevención y el desarrollo	99
5.9. La orientación en grupos	101
5.10. Distintas líneas de desarrollo en el counseling	103
5.11. El desarrollo de la carrera en las organizaciones	104
5.12. Cuestiones terminológicas	108
6. Otros factores influyentes en el surgimiento y desarrollo del coaching	111
6.1. Los cambios sociales	111
6.2. El movimiento de la higiene mental	112
6.3. El movimiento del potencial humano	114
6.3.1. El Instituto Esalen	114
6.3.2. Erhard Seminars Training	115
6.3.3. Large Group Awareness Training	116
6.4. La programación neurolingüística	117
6.5. La educación de adultos	118
6.6. La mentoría	120
6.7. La teoría general de sistemas	121
6.8. Teoría de la comunicación	122
6.8.1. Teorías de la comunicación	123
6.8.2. Wittgenstein	124
6.8.3. Watzlawick	125
6.8.4. Comunicación no verbal	126
6.8.5. Escucha	127
6.9. Las artes escénicas	129
6.10. La resiliencia	130

6.11. Los siete hábitos de Covey	131
6.12. El interés por el bienestar	132
6.13. El desarrollo personal y la autoayuda	134
7. Surgimiento y evolución del coaching	137
7.1. Surgimiento del coaching	137
7.2. Antes de 1960: iniciativas precursoras	138
7.3. Década de los sesenta: se prepara el camino	140
7.4. Años setenta: los pioneros	142
7.5. Década de los ochenta: surgimiento del coaching	145
7.6. Década de los noventa: consolidación	148
7.7. A partir de 2000: expansión	152
7.8. Expansión del coaching por el mundo	154
7.8.1. Reino Unido	155
7.8.2. La Europa continental	156
7.8.3. Australia y Nueva Zelanda	157
7.8.4. Canadá	158
7.8.5. Latinoamérica	159
7.8.6. Asia	159
7.8.7. África	160
8. Hacia el coaching basado en la evidencia: “coaching psychology”	161
8.1. Surgimiento de la coaching psychology	161
8.2. Formación universitaria en coaching	162
8.3. Asociaciones	163
8.4. Investigaciones y publicaciones	165
8.5. Libros relevantes sobre el coaching basado en la evidencia	167
8.6. Financiación de la investigación	168
8.7. Congresos de coaching basado en la evidencia	169
8.8. Perspectivas de futuro	170
9. Formación y asociaciones	173
9.1. La formación y la asociación como necesidad	173
9.2. Centros de formación de coaches	174
9.2.1. Coach U	176

9.2.2. Coaches Training Institute	177
9.3. Asociaciones profesionales	178
9.3.1. International Coach Federation	179
9.4. Asociaciones relacionadas	180
9.4.1. La American Psychological Association	180
9.4.2. American Society for Training and Development	181
9.4.3. Otras asociaciones relacionadas	182
9.5. Redes sociales y profesionales	183
10. España	185
10.1. Los inicios del coaching en España	185
10.2. Las primeras acciones y evolución hasta la actualidad ..	189
10.3. Papel de las asociaciones y las primeras escuelas de coaching	191
10.4. Presente y futuro del coaching	196
11. Personas influyentes	201
11.1. El coaching como obra coral	201
11.2. Carl Rogers	203
11.3. Robert Carkhuff	206
11.4. Tim Gallwey	210
11.5. John Whitmore	212
11.6. Thomas Leonard	215
11.7. Laura Whitworth	217
11.8. Anthony Grant	218
11.9. Werner Erhard	220
BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA	223

2

Evolución del mundo empresarial

2.1. Introducción

El coaching ha tomado prestados elementos de diversas ciencias, teorías y enfoques. Principalmente del mundo laboral, de la psicología, del counseling, del entrenamiento deportivo y de la educación de adultos. El proceso de construcción del coaching, tal como se entiende en el siglo XXI, es el resultado de la evolución de distintos elementos que han ido confluyendo en el coaching actual. En diversos capítulos se tratan los factores más importantes que han influido en el surgimiento y desarrollo del coaching. Este se centrará en los cambios que se han producido en el mundo empresarial.

La mayor parte del coaching en el siglo XXI se realiza en el entorno laboral. ¿Qué ha sucedido para que se haya producido este fenómeno? En este capítulo se dan unas pinceladas sobre la evolución en el mundo de la empresa a lo largo de más de doscientos años, pero sobre todo en el siglo XX, que han favorecido el surgimiento y difusión del coaching.

El entorno geográfico de estudio son, principalmente, los Estados Unidos y Europa. La evolución es paralela en los dos contextos. En algunos momentos se especifica el país, pero lo importante es entender un proceso evolutivo generalizado, donde algunos países han ido por delante en algunos aspectos, pero que en poco tiempo son prácticas que se han ido generalizando.

A partir de mediados del siglo XX se producen una serie de cambios en las organizaciones que favorecerán el surgimiento del coaching. En-

tre ellos están el *management*, el desarrollo organizacional, los recursos humanos, la mentoría, la facilitación, la consultoría de empresa, la formación en la empresa, el agente de cambio (*change agent*), etc. Este capítulo se referirá a estos elementos, con énfasis especial en alguno de ellos.

2.2. La Revolución Industrial

Se atribuye a Arnold Toynbee la expresión *Revolución Industrial*, al utilizarla en su obra *Lectures on the Industrial Revolution of the 18th Century in England* (1884). Parece ser que la expresión *Revolución Industrial* ya se había utilizado sesenta años antes, pero sin gran difusión. Aunque el título de la obra ilustra lo que se entiende por tal, el fenómeno de la Revolución Industrial se extiende en el espacio (principalmente Francia, Bélgica, Alemania y Estados Unidos) y en el tiempo (como mínimo, de 1750 al siglo xx).

Tradicionalmente, la gente crecía en un contexto donde se concebían unas ocupaciones estables durante toda la vida. En el siglo xix surge el lema *de la cuna a la tumba*, que define la “carrera” de los obreros de las fábricas en esta época. La Revolución Industrial produjo el surgimiento de grandes empresas y organizaciones que muchas veces condujeron al personal a una situación de hacinamiento, peligro y profunda insatisfacción. A finales del siglo xix, como intento de paliar esta situación se empezaron a crear departamentos de bienestar en las grandes organizaciones, precursores de los actuales departamentos de personal y recursos humanos. Estos departamentos, en cierta forma, se puede considerar que realizan actividades que se podrían denominar antecedentes del coaching.

La Revolución Industrial, también denominada Primera Revolución Industrial, consiste en un proceso de cambio y transformaciones tecnológicas, sociales y económicas que se inicia en el Reino Unido a partir de mediados del siglo xviii. Para algunos, *La riqueza de las naciones* de Adam Smith, publicado en 1776, es el documento que certifica unos cambios importantes en el mundo empresarial. Cabe recordar que Adam Smith tiene otra obra titulada *La teoría de los sentimientos morales*, que es importante para entender su pensamiento. A partir de estos momentos se difunden las teorías sobre

la división del trabajo, los beneficios del libre comercio y el interés individual.

La Primera Revolución Industrial se extendió a gran parte de la Europa occidental y Norteamérica y concluyó hacia 1820-1840. Este periodo supone el cambio de una economía rural basada en la agricultura y el comercio a una economía urbana industrial y mecanizada. La invención de la máquina de vapor fue el elemento clave de la primera revolución industrial, de la cual derivaron las fábricas y el ferrocarril.

La Segunda Revolución Industrial se inicia a partir de mediados del siglo XIX y finaliza con la I Guerra Mundial en 1914. Son elementos claves de esta época la energía eléctrica, la bombilla, el motor de combustión, los combustibles fósiles (petróleo) y el automóvil. Japón pasa a ser un país importante en la Revolución Industrial.

La Tercera Revolución Industrial es la científico-tecnológica, que se inicia hacia finales del siglo XX. Elementos clave de esta revolución son las telecomunicaciones, la informática, internet, las energías renovables, la tecnología *smart grid* (red eléctrica inteligente), el vehículo eléctrico y otras innovaciones tecnológicas aún por descubrir.

Cuando se habla de la revolución industrial, en general, no se especifica a cuál de ella nos referimos. Se entiende el amplio periodo que se inicia a mediados del siglo XVIII y se prolonga hasta la actualidad. Los cambios que se han producido en estos doscientos años han afectado a todas las capas sociales, produciendo a largo plazo un progresivo bienestar material.

A lo largo de la historia, las transformaciones sociales y económicas se producen cuando convergen una serie de acontecimientos que crean un contexto propicio para el cambio. Estos acontecimientos tienen que ver, en general, con nuevas tecnologías (mecanización, ferrocarril, automóvil, telecomunicaciones e informática) relacionadas con nuevos sistemas de energía (vapor, electricidad, petróleo y energías renovables). Estos cambios producen otras formas de comunicación que se convierten en el medio de organización y gestión social que favorece el desarrollo.

El coaching se puede considerar como un instrumento de comunicación y cambio que caracteriza la Tercera Revolución Industrial y cuyos orígenes proceden de mucho antes. A continuación, se comentan algunos elementos de la evolución en la administración y gestión empresarial, que ha permitido llegar al punto actual.

2.3. Administración y gestión empresarial

La administración de empresas es una actividad en la cual participan diversas personas especializadas (directores, empresarios, gestores, consultores, gerentes, etc.) con el objetivo de mejorar la productividad de una empresa. La finalidad es que sea viable económicamente.

La administración de empresas es una ciencia social que tiene por objeto el estudio de las organizaciones y las técnicas de planificación, organización, dirección y gestión de los recursos (humanos, materiales, tecnológicos, financieros, etc.) con la finalidad de obtener el máximo beneficio posible.

En inglés, la palabra clave es *management*, que se ha traducido por “gestión, dirección y administración”. ¿Podemos considerar todas estas palabras como sinónimos? El hecho es que administración, dirección, management y gestión de empresas muchas veces se utilizan prácticamente como sinónimos. De hecho, suelen ser funciones que ejerce una misma persona. No es este el lugar para establecer las distinciones con precisión. Solamente con la intención de saber a qué nos referimos nos atrevemos a proponer la siguiente conceptualización.

Se entiende la administración de empresas como un proceso de organización de las funciones básicas y coordinación de los recursos de una organización con el fin de lograr los objetivos establecidos. El esfuerzo y la cooperación son elementos clave en la obtención de resultados. Las funciones de la administración empresarial incluyen organizar, coordinar, controlar, prever, etc.

La gestión empresarial pone el énfasis en la planificación de procesos, más que en la organización de recursos. La gestión es el manejo estratégico de la organización.

La dirección de empresas consiste en la ejecución de lo planificado. Poner en marcha las acciones acordadas en la administración y gestión.

En el momento de dar nombre a unos estudios universitarios en español se ha optado por Administración y Dirección de Empresas (ADE). Pero algunos consideran que gestión (management) es un concepto más amplio y holístico que administración, ya que esta se centra solo en la estructura interna de la compañía. El concepto más global de gestión posiblemente obedece a una traducción de management, que es más gestión que administración o dirección. En inglés se denomina

stewardship a la administración del negocio, que es un término mucho menos utilizado que *management*.

Sea como sea, para el caso que nos ocupa relacionado con el *coaching*, en la práctica se utilizarán estas palabras de forma intercambiable, ya que en el fondo se está pensando en una persona importante (gestor, director, administrador, manager) a quien aconseja otra persona (¿coach?).

Los hechos son que, hasta tiempo relativamente reciente, no ha habido una formación universitaria para formar a los gestores y administradores de empresas. Son funciones que se han ido desarrollando en las empresas, un poco por ensayo y error, y en gran medida con la ayuda de procesos en los que ha estado presente algún tipo de *coaching*, aunque con otra denominación y sin las técnicas que hoy lo identifican.

En el marco de la Revolución Industrial en el siglo XIX es cuando aparecen las primeras publicaciones sobre gestión empresarial. Durante el siglo XX, la administración ha ido evolucionando en la medida en que las organizaciones se han hecho cada vez más complejas, hasta llegar a un momento en que se crean los estudios universitarios de Administración y Dirección de Empresas y similares, en escuelas de negocios, hacia finales del siglo XX.

En las páginas siguientes, se presenta una descripción de la evolución que se ha producido en la gestión y administración de empresas, desde la Revolución Industrial hasta la época actual en que se ha creado el clima apropiado para facilitar el surgimiento y expansión del *coaching*.

2.4. Teorías mecanicistas sobre las organizaciones

A partir de la Revolución Industrial se van introduciendo cambios progresivos en la administración de las empresas de tal forma que irá creando el clima apropiado para el surgimiento del *coaching* a finales del siglo XX. Es un largo proceso que se inicia con los economistas clásicos, como Adam Smith y John Stuard Mill, que proporcionaron el marco teórico y ético de la economía y la administración de empresas. Innovadores como Eli Whitney, James Watt y Matthew Boulton, entre otros, crearon procesos de producción que desembocaron en la estandarización, control de calidad, contabilidad analítica, planificación del

trabajo, etc. Esto produjo una evolución en el sentido de crear empresas cada vez con más personal y con más complejidad, y cuya administración requería una formación especializada que no se podía cursar en las universidades en aquellos momentos, sino a través del asesoramiento por parte de personas expertas, que utilizaron algún tipo de coaching.

2.4.1. El control en Taylor

El control de los trabajadores es característico de gran parte del mundo laboral. Esto planteaba un problema importante a empresarios y directivos. Para resolverlo, a finales del siglo XIX se iniciaron los primeros cursos de Administración de empresas dentro del marco de la teoría clásica de la administración, que sienta las bases de la administración científica.

Algunos libros de la época que reflejan esta tendencia son *Science of Management* de Henry Towne (1890) y *The Principles of Scientific Management* (“Principios de la administración científica”) de Frederick Taylor (1911). Este último tuvo un impacto muy importante en la gestión empresarial y sus efectos se notan todavía en la actualidad.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) fue un ingeniero estadounidense promotor de la organización científica del trabajo. Para Taylor, el hombre es por naturaleza perezoso, realiza el trabajo lentamente y hace creer al empresario que está dando lo mejor de sí. De ahí que se deben medir los tiempos y los movimientos de los trabajadores para encontrar la mejor combinación de movimientos musculares con el fin de elevar la producción y dar uniformidad a los procesos, lo que no ocurría antes. Con Taylor surge el taylorismo, que es una teoría que se difunde por todo el mundo en breve tiempo. Así, por ejemplo, en 1912, Yoichi Ueno introdujo el taylorismo en Japón y creó el “estilo japonés de administración”.

Para Taylor, el principal problema no era la capacitación y conocimiento de los empleados, sino la falta de conocimientos de los dirigentes empresariales. El problema era el abuso por parte de los trabajadores. Ocupados en sus propios intereses, los empleados limitaban la producción, ocultaban los tiempos de realización de trabajos y vigilaban que los nuevos no trabajaran con mayor rapidez. Taylor buscaba destruir la holgazanería y la indisciplina de los trabajadores.

La dirección científica de Taylor se basaba en la sustitución del control de los trabajadores por el de un director que diera las órdenes, dirigiera el trabajo y supervisara los resultados. En primer lugar, se reafirmaba la división del trabajo de Adam Smith y, para que la dirección tomara el control, era necesario simplificar las tareas, determinando el mejor método de realizar un trabajo, basado en tiempos y movimientos. Entonces, el trabajo intelectual del trabajador desapareció de los talleres y se reemplazó por la planificación, reflexión y solución de problemas en manos de la dirección. Los trabajadores eran responsables de hacer el trabajo y no de decidir cómo tenían que hacerlo.

El segundo elemento fue introducir un sistema de compensación de trabajo a destajo, con el objeto de combatir la holgazanería de los trabajadores y las presiones sociales que los llevaban a limitar la producción. Se ofrecían incentivos económicos a los trabajadores eficientes, lo que debía bastar para lo que se suponía era su natural inclinación a actuar con base en el principio del mínimo esfuerzo.

Las ideas de Taylor cambiaron la fisonomía de la industria norteamericana y mundial. A través de sus publicaciones y seminarios, la dirección científica de empresas se convirtió, a mediados de la década de 1920, en la fuerza principal para organizar los procesos de producción. Las ideas de participación del trabajador, el compromiso de los empleados y la democracia en el medio laboral no figuran en el vocabulario del gerente de empresa de los primeros veinticinco años del siglo xx.

La administración científica de Taylor se puede resumir como: armonía y no discordia en la empresa; colaboración y no individualismo; rendimiento máximo, en lugar de rendimiento restringido; formación de cada persona hasta alcanzar su mayor eficiencia y prosperidad.

2.4.2. La administración en Fayol

Henri Fayol (1841-1925) se considera el fundador de la escuela clásica de administración. El fayolismo se interesó por estudiar problemas que no había analizado Taylor. Si Taylor se centra en la fábrica y sus operarios, Fayol se focaliza en la dirección. En su obra *General and Industrial Management*, de 1917, Fayol establece los catorce principios de la administración empresarial:

1. *Subordinación de intereses particulares*: por encima de los intereses de los empleados, están los intereses de la empresa.
2. *Unidad de mando*: un empleado solo debe recibir órdenes de un superior.
3. *Unidad de dirección*: la condición para lograr la unidad de acción coordinada es tener un solo jefe, un solo objetivo y un solo plan.
4. *Centralización*: concentración de la autoridad en los altos rangos de la jerarquía.
5. *Jerarquía*: La cadena de jefes va desde la máxima autoridad hasta los niveles más inferiores y todas las comunicaciones van a parar a la máxima autoridad.
6. *División del trabajo*: especialización de las tareas que desarrollar y asignación de cada operario a su especialidad.
7. *Autoridad y responsabilidad*: la capacidad de dar órdenes y esperar obediencia de los demás genera más responsabilidad.
8. *Disciplina*: obediencia, dedicación y comportamiento correcto.
9. *Remuneración personal*: satisfacción justa y garantizada para los empleados.
10. *Orden*: cada cosa en su sitio y un sitio para cada cosa.
11. *Equidad*: justicia, igualdad, equidad y amabilidad para lograr la lealtad del personal.
12. *Estabilidad*: duración del personal en su cargo para crear un clima de estabilidad.
13. *Iniciativa*: capacidad para visualizar un plan que seguir con altas probabilidades de éxito.
14. *Espíritu de equipo*: facilitar trabajar a gusto formando equipo.

2.4.3. *La producción en masa con Ford*

Henry Ford (1863-1947) fue fundador de la Ford Motor Company, donde se establecieron por primera vez las cadenas de producción utilizadas en la producción masiva. Esta innovación dará lugar al fordismo, que surge a partir de los años treinta.

El fordismo es un sistema socioeconómico basado en la producción industrial en serie que se inició a principios del siglo xx. Las personas forman parte de un engranaje productivo. Charles Chaplin describió magistralmente la situación en la película *Tiempos modernos*.

De esta forma se ve cómo en la primera mitad del siglo xx las teorías sobre la administración empresarial son muy mecanicistas, centradas en la máquina, en los procesos, en la producción. A partir de mediados de siglo, después de la II Guerra Mundial, se inicia un proceso de cambio hacia enfoques más humanistas.

2.5. El enfoque humanístico de la administración de empresas

A principios del siglo xx surgen las teorías mecanicistas, que ponen el énfasis en la tarea (administración científica) y en la estructura organizacional (teoría clásica de la administración). Posteriormente se va pasando de forma progresiva a poner el énfasis en las personas que trabajan en una organización. De los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos. De la preocupación por la máquina, el método de trabajo y la organización formal, se pasa al bienestar de las personas y los grupos.

En el surgimiento de los enfoques humanistas hay que citar las investigaciones de Elton Mayo, que se anticipa a su época. En la segunda mitad del siglo xx se desarrolla la escuela psicológica de la administración a partir de las teorías de Abraham Maslow, Douglas McGregor y Frederick Herzberg. Estas teorías se basan en la evidencia de que las personas tienen formas de vida complejas y las relaciones en las empresas deben atender a esta complejidad.

La pirámide de Maslow (1943, 1954) permite comprender la jerarquía de necesidades de las personas y comprender que no tienen suficiente con la gratificación económica material; aspiran a la autorrealización, que es un objetivo de vida. Dado que la teoría de Maslow es más psicológica que empresarial, se expone en otro capítulo sobre la psicología.

A partir de los años cincuenta, una serie de estudiosos del comportamiento, decepcionados por los métodos tradicionales, trataron de elaborar un nuevo concepto de la dirección de empresas, que fuese fiel a las ideas de Elton Mayo y Kurt Lewin.

McGregor, profesor del MIT, Argyris, profesor de Yale y Likert, en la Universidad de Michigan, entre otros, elaboraron independientemente sus versiones de lo que debía ser la dirección participativa de

empresas. La propuesta era una mayor participación del trabajador en la toma de decisiones, y no el control del trabajador.

Con los nuevos marcos teóricos, la participación de los trabajadores desempeña un papel importante en la superación de la resistencia al cambio, en la motivación de los trabajadores y en la creación de objetivos comunes dentro de la empresa. Estas técnicas participativas eran contrarias al taylorismo de los primeros veinticinco años del siglo. El taylorismo estaba a favor del control por parte de la dirección y la necesidad de una programación inteligente de los trabajadores, a fin de que llevaran a cabo su labor productiva de la forma más eficiente posible.

Por su parte, la dirección participativa destacaba la posibilidad de elección y decisión de los trabajadores, utilizando expresiones tales como dirección por objetivos, enriquecimiento del puesto de trabajo y grupos semiautónomos de trabajo.

A continuación, se describen brevemente las teorías principales con la intención de presentar el panorama que va creando las condiciones que faciliten el surgimiento del coaching.

2.5.1. El enfoque humanístico de Elton Mayo

El enfoque humanístico se inicia con George Elton Mayo (1880-1949), que es el pionero de la escuela humanística de la administración, también conocida como teoría de las relaciones humanas. A partir de 1927 Elton Mayo realizó una serie de investigaciones en una fábrica de la Western Electric Company, dedicada a la fabricación de equipos y componentes telefónicos, situada en el barrio de Hawthorne de Chicago. La intención era analizar los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo.

Las conclusiones fueron que los cambios en la productividad no se explican por la modificación de la iluminación, la realización de cambios en los períodos de descanso, la reducción de la jornada de trabajo o la aplicación de variantes en los sistemas de pago de incentivos. Descubrieron que, en general, el aumento de la productividad se debía a factores sociales como la moral de los empleados, la existencia de interrelaciones satisfactorias entre los miembros de un equipo de trabajo (“sentido de pertenencia”) y la eficacia de la administración. Favorecen la productividad una administración que comprenda el comportamiento

humano, especialmente el comportamiento grupal, y que favorezca un buen clima, buena comunicación, motivación, asesoría y buena dirección. Los estudios en Hawthorn duraron años y las conclusiones son extensas y complejas. A continuación se mencionan algunos elementos para tener presentes. Por ejemplo, que las normas sociales y las expectativas influyen en la productividad. Los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos, sino que el individuo se apoya en el grupo, que es quien decide. Los obreros que producen muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada pierden el afecto y el respeto de los compañeros. El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y estándares sociales, establecidos por grupos informales (conjunto de personas que se interrelacionan espontáneamente), no por la estructura jerárquica de la empresa. A mayor interacción, mayor capacidad productiva; esto afecta a la dirección y al coaching. Cuando el trabajador se siente bien, es más productivo a la hora de trabajar.

El objetivo de Elton Mayo era modificar el modelo mecanicista del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano. Al fenómeno de pasar de las teorías mecanicistas a la teoría de las relaciones humanistas, o escuela humanística, se lo denomina *efecto péndulo*. Elton Mayo afirmó que el hombre no era una máquina; si se le dan incentivos, el hombre rinde en su trabajo. Demostró que no existe cooperación de los trabajadores, si estos no son escuchados y sus opiniones no se toman en consideración. Las investigaciones de Elton Mayo inician el cambio de rumbo hacia la consideración del factor humano en las organizaciones. Es un intento sistemático de introducción de la ciencia del comportamiento en la administración de empresas, con un enfoque humanista.

A partir de los trabajos de Elton Mayo en Hawthorne, en 1955 Henry A. Landsberger acuñó el término *efecto Hawthorne*, para referirse a una reactividad psicológica según la cual los sujetos del grupo experimental modifican su comportamiento simplemente por el hecho de saber que forman parte de un grupo experimental, y no como respuesta a la intervención de la variable independiente. Si bien el efecto Hawthorne se ha utilizado a veces como crítica a la metodología que utilizaba Elton Mayo, en el fondo le da la razón en el sentido de que son las relaciones humanas las que modifican la productividad.

2.5.2. La teoría X y la teoría Y de McGregor

Douglas McGregor (1906-1964) en su libro *The Human Side of Enterprise* (1960) distingue entre teoría X y teoría Y. La teoría X lleva implícitos los supuestos del modelo de Taylor. Presupone que el trabajador tiene aversión innata al trabajo, de modo que lo evita si es posible, solo trabaja cuando está controlado por algún supervisor, prefiere evitar responsabilidades y necesita que lo dirijan. Para alcanzar los objetivos de la empresa, el director debe controlar, amenazar, castigar y recompensar. Es necesario contar con una estructura jerárquica en la que cada nivel tiene un supervisor que esté pendiente de los subordinados. No se puede confiar en los subordinados, porque son unos irresponsables.

La teoría Y, por el contrario, se caracteriza por considerar al trabajador como el activo más importante de la empresa. A los trabajadores se los considera personas trabajadoras, responsables, comprometidas y que, incluso, pueden llegar a disfrutar con su trabajo y entenderlo como una forma de autorrealización. La satisfacción que produce un trabajo bien hecho es un factor de motivación. Los trabajadores tienen la habilidad para resolver cualquier tipo de problema, imprevisto o emergencia. Pero el talento de los empleados se desaprovecha en muchas de las organizaciones. Así como la teoría X es la aplicación del taylorismo, la teoría Y es la aplicación de las teorías de Maslow. El cuadro 2.1 resume las características esenciales de la teoría X y de la teoría Y.

CUADRO 2.1. Características esenciales de la teoría X y la teoría Y

<i>Teoría X</i>	<i>Teoría Y</i>
Trabajan lo menos posible	Trabajan autónomamente
Carecen de ambición	Se dirigen hacia los objetivos que se les confían
Evitan responsabilidades	Son responsables
Prefieren que les manden	Tienen iniciativa, imaginación y creatividad
Se resisten a los cambios	Están motivados y desean perfeccionarse
No se implican	Se implican en el trabajo
Harían muy poco por la empresa si no fuera por la presión de la dirección	Asumen los objetivos de la empresa si reciben compensaciones por lograrlos

2.5.3. *Motivación y competencia en McClelland*

David Clarence McClelland (1917-1998) es uno de los psicólogos más importantes del siglo xx. Publicó un elevado número de trabajos entre 1950 y 1990. La teoría de la necesidad es una de sus aportaciones más reconocidas.

En su opinión, comprender la motivación humana es importante, ya que nos puede ayudar a descubrir lo que realmente queremos, y evitar perseguir arco iris inalcanzables. Consideraba que saber cómo piensan y actúan las personas con talento puede ayudar a las demás personas a pensar y actuar de forma parecida.

Una de sus aportaciones importantes es la teoría del valor de la expectativa en la motivación humana (*expectancy-value theory of human motivation*). Se refiere a la importancia de las expectativas en la motivación. McClelland identifica tres motivaciones particulares: motivación de logro (*achievement*), motivación de poder y motivación de afiliación. La mayoría de las personas poseen una combinación de estas necesidades. Las que tienen una gran necesidad de logro se sienten atraídas por situaciones que ofrecen responsabilidad personal. Las personas con una necesidad de poder tienen el deseo de generar “impacto de influencia”. Las personas con alta necesidad de afiliación valoran las relaciones sólidas con otras personas y grupos. El trabajo de McClelland desde la década de 1940 hasta finales de la década de 1960 se centró en la motivación de logro y su impacto en el desarrollo de las economías y el espíritu empresarial. A partir de 1960 se centró en la motivación de poder, lo cual desembocó en las competencias del liderazgo.

McClelland fue uno de los pioneros en hablar de competencias. A principios de los años setenta se interesó por las competencias para la gestión y el liderazgo, entre otras. Una competencia va más allá de una habilidad. En una competencia hay que entender la intención de la persona, no simplemente observar su comportamiento.

Para medir las competencias, se utilizaron instrumentos diversos, como el Test de Apercepción Temática (TAT), creado por Henry Murray, la entrevista de incidente crítico y otros instrumentos que van más allá de los típicos test de papel y lápiz. Actualmente, estos instrumentos se utilizan para medir la inteligencia emocional según el modelo de competencia. Hay que tener presente que McClelland dirigió la tesis doctoral de Daniel Goleman.