

# **COACHING Y LIDERAZGO**

**José Alberto Martínez González**

Escuela de Turismo de la ULL

Escuela Superior de Management

[info@joseamartinez.com](mailto:info@joseamartinez.com)

## **RESUMEN**

El coaching puede concebirse en un sentido amplio, como una forma de vivir y de trabajar, o bien como un proceso formal que tiene una duración determinada y el propósito de que el sujeto aprenda por sí mismo a descubrir e identificar áreas de mejora (asociadas a formas de pensar, de sentir, de actuar y de relacionarse). Todo ello para cambiar y progresar, guiado por un profesional de coaching. El coaching se ha aplicado en todos los sectores (empresas, educación, sanidad, administración pública, etc.), pero es en el ámbito de la empresa en el que más se ha utilizado. Integra lo más valioso de disciplinas tales como la psicología, la filosofía, la pedagogía y la administración de empresas, entre otras corrientes y paradigmas, motivo por el que se ha afirmado que se trata de una metodología utilizada desde hace mucho tiempo. El valor del coaching se encuentra precisamente en su carácter integrador y sintético, así como en el hecho de rescatar al sujeto como agente principal de su propio cambio y transformación. El presente artículo explica qué es el coaching, sus orígenes, objetivos, características, principios y métodos, y describe los beneficios, similitudes y diferencias que el coaching tienen con los procesos de dirección y liderazgo.

## **PALABRAS CLAVE:**

Coaching, liderazgo, aprendizaje

## **TITLE: Leadership and coaching**

## **ABSTRACT:**

Coaching is a way of living and of working, and also a formal process with the aim that the person learns, discover and identify areas of improvement (associated with ways of thinking, of feeling, of acting and of relating). All this to change and to progress, guided by a professional of coaching. Coaching has been applied in all the sectors (companies, education, health, public administration, etc.), but it has been specially used is in management. It includes the most valuable of such disciplines as the psychology, the philosophy, the pedagogy and the management. The present article explains what is the coaching, his origins, aims, characteristics, beginning and methods, and describes the benefits, similarities and differences between coaching and leadership processes.

## **KEYWORDS:**

Coaching, leadership, learning

## **1.- Origen, definición y características del coaching**

Respecto al origen del “coaching”, existen dos versiones. La más aceptada es la que considera que éste paradigma metodológico nació en Estados Unidos con el objetivo de incrementar el rendimiento individual de los deportistas (Payeras, 2004). Afirma López (2005) que, efectivamente, el coaching tal y como lo conocemos hoy procede del ámbito deportivo y tuvo una rápida expansión en la década de los años ochenta, hasta que fue introducido en las organizaciones empresariales.

Existe otra versión con un mayor matiz divulgativo acerca de los orígenes del término “coaching”. Según esta segunda versión, que es menos conocida, el término coaching estaría relacionado con un carruaje especial que se usaba hace muchos años en la ciudad húngara de Kocs, a setenta kilómetros de Budapest. Se trataría de un coche muy cómodo, teniendo en cuenta las dificultades de los trayectos en aquellas tierras. Posteriormente se le llamó “coche” al carro cubierto para transportar personas, y de esa idea de llevar a las personas de un lugar a otro se dice que surgió el término coaching.

Posiblemente las dos versiones sean ciertas, es decir, el término “coach” se refiere al carruaje usado en Hungría y también constituye un proceso metodológico que se desarrolla recientemente en el ámbito deportivo anglosajón. Por otra parte, no le falta razón a Carril (2009) cuando manifiesta que el coaching constituye una fusión de ciertos contenidos y prácticas entre la cultura de oriente y occidente para desarrollar el potencial humano, el rendimiento si se prefiere (Tena, 2002).

En cualquier caso han transcurrido treinta años desde que el término se usó por primera vez y ya se ha transferido con notable éxito a los más diversos campos de la actividad humana, como afirma López (2002) y López (2005). Además del ámbito deportivo, las empresas han comenzado a hacer suya esta enseñanza y cada vez son más los profesionales de diferentes sectores que recurren a esta alternativa para mejorar su desempeño (Ortiz, 2010).

Actualmente existen múltiples definiciones de *coaching*, seguramente tantas como escuelas y orientaciones constituyen sus fundamentos teóricos y prácticos. Algunas definiciones son excesivamente amplias, pero otras bastante precisas. Entre las acepciones más amplias se encuentran la de Greco, (2001) y de Zárate (2002), quien lo define como un *proceso planificado de entrenamiento y desarrollo de una persona mediante el apoyo, consejo, tutela y asesoramiento de otra*.

Dicho proceso se basa en la detección de necesidades de cambio y en el establecimiento de objetivos de aprendizaje, utilizando diferentes métodos, realizando evaluaciones periódicas de los resultados y con un seguimiento constante. Esta definición, aunque amplia, incluye aspectos notablemente característicos del coaching: constituye un proceso de aprendizaje que, a partir de ciertas necesidades, intenta alcanzar unos objetivos de cambio en las personas, logro que se evaluará.

Para Barrios (2004) el coaching constituye una metodología de aprendizaje y crecimiento que es esencialmente individual y también de transformación. Además, el proceso de coaching debe contemplarse desde la perspectiva del pensamiento sistémico: la totalidad garantiza la efectividad del programa y de las acciones de coaching. También constituye un estilo de relación y una forma de dirigir que focaliza la atención en el sujeto, siendo el coach un acicate del desarrollo y del crecimiento.

Que el coaching constituya un proceso de tutela lo expresa el mismo Bisquerra (2008), cuando afirma que el coaching constituye uno de los retos para los orientadores. Según Vallejo (2011), el fin último es desarrollar el potencial de cada cual.

Por su parte De la Corte (2002) concibe al coaching como un proceso de apoyo individualizado, emocional y práctico que recibe una persona o un profesional de una organización con su total implicación y corresponsabilidad. El objetivo es mejorar su comportamiento, globalmente o el de algunas áreas, para asumir nuevas responsabilidades dentro o fuera de la Organización y

para enfrentarse a situaciones de distinta índole en su actividad diaria, bien sean de comunicación, de relación interpersonal, de trabajo en equipo, de toma de decisiones, de cambios estructurales, de gestión de conflicto, etc.

Lozano (2008) afirma que mediante el coaching se pretenden facilitar nuevos aprendizajes y cambios estructurales en la vida y la profesión de las personas, consideradas individualmente. Según Lozano, los profesionales del coaching no están especializados sólo en el detectar errores, sino también en hacer que los individuos descubran por sí mismos sus fallos, aportando cada uno lo mejor de sí para lograr las transformaciones, descubrir el potencial y generar o aprovechar alternativas y oportunidades. Constituye, por tanto, un proceso integral de reflexión y de acción preactiva. También de intervención o corrección.

El Coaching es un método de aprendizaje sustentado por bases psicopedagógicas, filosóficas y también de gestión organizacional empresarial, sanitaria, etc. (Enento y Sánchez-Mora, 2009). Podemos afirmar que el coaching constituye un cuerpo multidisciplinar e integrador de todos aquellos principios, técnicas y procesos procedentes de diferentes disciplinas que han demostrado su utilidad y que pueden ser aplicados para favorecer lo que el propio coaching propone. Sin la existencia de todas esas aportaciones no habría coaching.

Desde el punto de vista psicológico el coaching integra elementos del psicoanálisis, pues acepta sus postulados básicos, así como la importancia que el subconsciente tiene en el funcionamiento general del sujeto y la relevancia de los mecanismos de defensa en la generación y el aprendizaje de patrones de comportamiento (Ortiz, 2010). El propio proceso de coaching puede ser de gran utilidad para que el sujeto identifique los programas y mecanismos que determinan los patrones que deben modificarse, adquiriendo primero consciencia de ellos. El profesional del coaching no tiene por que “simpatizar” con el psicoanálisis, pero estará abierto a sus postulados y herramientas, si eso es lo que conviene hacer en un momento dado.

El coaching asume del conductismo la importancia dada al condicionamiento y al modelado en el aprendizaje de hábitos (cognitivos, conativos, emocionales, etc.). El profesional del coaching conoce estos principios y mecanismos y los utilizará para disolver ciertos condicionamientos y para lograr ciertos automatismos. Es decir, el coaching constituye una herramienta de gran valor para identificar los hábitos condicionados disfuncionales que fueron de utilidad cuando se generaron en otros contextos y circunstancias, pero no ahora. Y también para, mediante refuerzos y modelado, automatizar otras respuestas y procesos más adecuados y funcionales, en función de las situaciones y de las circunstancias (Weiss, Amorose y Wilko, 2009).

Del cognitivismo destaca el coaching la capacidad del propio sujeto para procesar la información de manera autónoma y por su propia iniciativa. Es cierto que el subconsciente ejerce su influencia en el desenvolvimiento del sujeto, pero éste también procesa información y decide a consciencia. Precisamente los procesos de coaching se desarrollan partiendo de la base de que cualquier persona tiene libertad, responsabilidad y autonomía para desarrollar los procesos cognitivos y las inteligencias, a consciencia y voluntad.

Por tanto, la memoria, la percepción, la atención, el razonamiento, la creatividad, las aptitudes, las creencias, los valores, el conocimiento y las atribuciones – entre otros procesos cognitivos – están a disposición del sujeto para utilizarlos inteligentemente, según le convenga, en función de las situaciones y de las circunstancias, sin dañar a los demás o al contexto. Lo mismo sucede con las inteligencias emocional, artística, espacial, etc. (Voight, 2005).

De la psicología social y de la psicología deportiva el coaching recoge la importancia que el desarrollo en comunidad tiene en el crecimiento personal y profesional. Como afirma Iglesias (2007): “las cosas importantes suceden entre varios”. Ugarte (2008) por su parte analiza las claves de la relación socio-profesional que conlleva el proceso de coaching. Ambos investigadores resaltan la importancia del juego y de la aceptación de las normas sociales para implementar el cambio y el crecimiento personal.

Los profesionales de coaching consiguen identificar los patrones culturales de las sociedades y las organizaciones que el sujeto integra y a las que debe adaptarse, y le orienta para que esos

asuntos se gestionen inteligentemente. Las habilidades sociales, la comunicación o la empatía constituyen objeto de procesos de coaching. Y, además, se utilizan métodos, herramientas y principios de esas áreas: técnicas de grupo, juego de roles, etc. Por su parte, de la psicología clínica adopta el enfoque de intervención y de prevención, además de ciertos formatos de entrevistas y preguntas (O'Connor, 2006).

El coaching toma de la psicología humanista y de la trans-personal el principio de que el ser humano es único, diferente, autónomo y libre. Está integrado por mente, cuerpo, hábito, emoción y alma, no sólo por uno de esos ámbitos. Precisamente de la psicología humanista procede uno de los pilares del coaching: cada ser humano es responsable activo de su propio desarrollo, el cual construye a consciencia (Pelegrián, 2002). Por tanto, es válida entre los profesionales del coaching la expresión del que cualquier individuo es más “una lámpara por encender que un vaso por llenar”.

Desde el punto de vista filosófico se puede afirmar que el coaching existe desde que el ser humano es pensador. Encontramos en el coaching reminiscencias de Sócrates, para quien no existía tanto el enseñar como el aprender. De hecho, uno de los principios del coaching establece que se deben conocer por uno mismo las propias incompetencias: “sólo se que no se nada”, afirmaba el filósofo. El coaching se basa en el diálogo socrático y en la habilidad de hacer preguntas y escuchar constantemente, en el sentido amplio del término. Como diría Einstein, lo importante es no dejar de hacerse preguntas.

Y en eso también encontramos cierta proximidad con el pensamiento de Platón (Larriera, 2005). Como sucediera con Aristóteles, en el coaching el ser humano puede llegar tan lejos como se proponga, puede llegar a ser lo que desee. Naturalmente para ello se requiere acción, trabajo y reflexión, no sólo una cosa o la otra. Por último, el coaching retoma de la filosofía existencialista el interés por la existencia y la toma de conciencia de los propios recursos y las limitaciones.

Pedagógicamente el coaching constituye un verdadero sistema ecléctico y genuino de enseñanza y aprendizaje (Schneider et. al, 2004). De hecho, está siendo introducido en la Educación Superior por su elevado potencial para el aprendizaje y el desarrollo de competencias (Grande, 2008). El propio García (2005) afirma que “el coaching ha llegado incluso a las escuelas de negocio”. En los centros de formación empresarial más prestigiosos el coaching constituye el principal método de aprendizaje, en algunos casos en combinación con el método del caso.

Y es que en el coaching encontramos sólidos elementos del constructivismo: es el sujeto el que debe participar de manera activa y responsable en la construcción de su aprendizaje. Muchos profesionales utilizan las técnicas de andamiaje y las zonas de desarrollo próximo cuando llevan a cabo los procesos de coaching. Incluso podemos afirmar que el profesional del coaching se asemeja al pedagogo griego, que acompañaba al pupilo guiando su desarrollo y crecimiento. Por eso los directivos y los profesionales del coaching aprovechan la experiencia para, bien en una situación real o mediante simulación – en el primer caso en el contexto formativo, en el segundo en la empresa -, arrojar luz en la conciencia y provocar cambios.

En el desarrollo de los procesos de coaching también son esenciales los contextos. Aunque el coaching posee una sólida, amplia y flexible base de principios y herramientas metodológicas, se parte de la base de que las acciones se deben adaptar plenamente al contexto en el que se aplican, pues el coaching constituye un sistema basado en la experiencia y en la vivencia. Y también a las circunstancias y situaciones de los sujetos, de los departamentos y de las organizaciones. Todo ello es muy útil para el aprendizaje de competencias, que integran formas de pensar, de actuar, de sentir y de relacionarse: uno mismo aprende con todo su ser – cognición, emoción, conducta y relación – y es todo el sujeto el que cambia.

La flexibilidad y la riqueza de principios y técnicas del coaching – además de su probada eficacia – han hecho posible que el coaching se haya aplicado a muchos sectores, además del deportivo: sanidad, educación, empresa, Administración, etc. (Herrera, 2006). Y también para alcanzar infinidad de objetivos que tienen que ver con simples cuestiones técnicas (uso del

ordenador, por ejemplo) o con procesos más complejos (comunicación, toma de decisiones, regulación emocional, etc.).

Casi nadie duda hoy de que, en definitiva, el coaching constituye una acertada revisión de los principios, valores, métodos y prácticas de las diferentes corrientes de pensamiento, para edificar una metodología integrada, flexible, completa y valiosa, acorde con las demandas y necesidades actuales de un mundo global (López, 2005). Dicha integración de lo que ha sido considerado valioso y útil en otros paradigmas aporta confianza, legitimidad y credibilidad al coaching, además de eficacia.

¿Cuáles son entonces las características del coaching? Siguiendo a Colomo y Casado (2006) y a Lagomarsino (2005) podemos sintetizar que el coaching se caracteriza por:

- a) Constituir un sistema de valores, principios, conceptos, herramientas y procesos que puede estar sujeto a planificación.
- b) Ser un sistema de aprendizaje y des-aprendizaje, pues tanto se adquieren nuevas actitudes, hábitos y valores – entre otras cosas – como se disuelven otros.
- c) Constituir, en un sentido amplio, una filosofía, una forma de ser, de vivir, de convivir, de trabajar y de hacer deporte, al margen de que se desarrollen procesos de coaching específicos y formales para conseguir unos cambios concretos en multitud de áreas y sectores.
- d) El coaching es un sistema multidisciplinar, abierto y dinámico, pues integra lo mejor de otras disciplinas y metodologías, es contextual y consigue adaptarse internamente, además de conseguir que los sujetos también lo hagan.
- e) El coaching parte de la base de que el ser humano es único y diferente, independientemente de que todos seamos también semejantes. Considera que el sujeto es autónomo, libre, activo y responsable de construir su propio crecimiento y desarrollo.
- f) La persona es concebida como un ser completo, que integra formas de pensar, comportamientos, hábitos, emociones y relaciones. También posee un ámbito espiritual profundo. Cualquiera de estas áreas del ser – o todas ellas – pueden ser objeto del coaching.
- g) El objetivo del coaching es conseguir ampliar la consciencia sobre aquello que debe ser mejorado, respecto a cuáles pueden ser las alternativas para conseguirlo y en relación a la manera de asegurar el mantenimiento de las transformaciones y la mejora continua.
- h) El coaching pretende desarrollar competencias, en su sentido actual: conjunto de formas de pensar, de actuar, de sentir y de relacionarse que hacen posible el desarrollo exitoso del sujeto en cualquier contexto. No obstante, también pueden abordarse ámbitos del sujeto y/o áreas de su desenvolvimiento muy específicas.
- i) La diversidad de disciplinas que integran el coaching y sus propios principios y objetivos hacen posible que se utilicen infinidad de métodos multimedia -online, offline e híbridos -, desde los más tradicionales a los más novedosos y creativos. Su elección y despliegue estará en función de los objetivos, los recursos y las circunstancias concretas.
- j) Se trata de un sistema de acción, más que de contenido. Está basado y desarrollado en la experiencia y en la vivencia. Los aspectos emocionales son esenciales “per se”, por formar parte del sujeto. Y también porque, en definitiva, el sujeto debe salir de su “zona de confort” para cambiar, y eso puede generar resistencias y sentimientos negativos. Por otra parte, también el ámbito afectivo puede constituir objeto de coaching.

- k) Se considera que el sujeto debe ser inteligente, es decir, debe buscar la forma de mejorar sin perjudicar a los demás o al contexto. El coaching pretende desarrollar y potenciar lo mejor de cada individuo, desarrollando, descubriendo y aprovechando oportunidades. También generando más alternativas.
- l) Constituye un proceso interpersonal aplicable a múltiples contextos, para mejorar incluso a grupos y organizaciones a partir de transformaciones individuales. Las sesiones formales – y las actuaciones informales – son esencialmente individuales, al margen de que se desarrollen en grupo.
- m) Constituye en su sentido más restringido un proceso gradual, guiado, de relación y de descubrimiento, entre dos personas, sin influencias. En dicho proceso se anima al sujeto a descubrir qué aspectos mejorar y cómo hacerlo.
- n) El crecimiento y el aprendizaje proceden tanto del exterior como del interior. Se enfatiza la observación externa y el cuestionamiento de las propias actitudes, conductas y emociones.
- o) El coaching se fundamenta en valores esenciales: el compromiso, la confianza, la responsabilidad, la diversidad, etc.

## **2.- Elementos del proceso de coaching**

Existen dos grandes maneras de entender el coaching. Por una parte, el coaching puede constituir una forma de ser, de vivir y de trabajar. En este caso el directivo asume los principios, actitudes y prácticas esenciales del coaching, estando siempre atento al desempeño y actitudes de sus colaboradores para hacer posible que éstos se den cuenta de todo aquello que puedan mejorar, continuamente y sin convertirse en un neurótico por ello.

En este caso el directivo – o el entrenador - está atento a los procesos y los resultados del sujeto, para que a su vez el colaborador también lo esté, siendo el primero un iniciador y activador del despertar de las consciencias de los colaboradores, que son quienes dinamizan los cambios. No obstante, si el directivo tiene que intervenir en un momento dado, eso hará. Digamos que, en esta concepción del coaching, el directivo se desenvuelve como coach de una manera cotidiana.

La otra alternativa consiste en programar procesos formales de coaching, en unos momentos concretos, con una duración determinada y para conseguir unos objetivos específicos. Este puede ser el caso del departamento comercial de una empresa en el que se planifican sesiones de coaching con los vendedores para, por ejemplo, identificar aspectos de mejora en las entrevistas que los colaboradores llevan a cabo con los clientes.

¿Pueden utilizarse las dos alternativas?, por supuesto que si. De hecho, la solución ideal consiste en liderar cada día la empresa o el departamento desde principios y prácticas de coaching, y desarrollar de manera complementaria procesos formales cuando corresponda. Como afirma Tejerina (2006), las actitudes, las habilidades y las competencias personales son difíciles de modificar, precisamente porque son humanas. Eso exige mucha atención, mucha reflexión y mucha acción.

En las organizaciones, cuando algo falla en el área técnica y de producción, se recurre a una solución técnica, y las cosas siguen adelante. Pero en el terreno personal eso no es tan fácil. Es por ello que el coaching, en cualquiera de sus dos grandes ediciones mencionadas o bien simultáneamente, puede ser de gran utilidad para conseguir que la gente se haga cargo de si de manera autónoma y responsable.

Analizaremos a continuación los elementos esenciales del proceso de coaching, abordando sucesivamente los elementos personales, las fases del proceso formal, el cliente, las herramientas y el contexto.

## *1. Elementos personales del proceso de coaching*

En el proceso de coaching - tanto en su versión generalizada como en la relativa a procesos formales - siempre intervienen dos personas, independientemente de que pueda tratarse de un grupo o de un colectivo en el que todos observan y participan. Pero el coaching se suele aplicar de manera individual y, en el caso colectivo, de forma sucesiva. Por ejemplo, en una sesión grupal de coaching para mejorar las técnicas de ventas, cada uno de los vendedores intervendrá sucesivamente y el coaching se aplicará individualmente. Puede darse el caso de que sólo intervengan uno o dos asistentes, pero los demás recibirán el aprendizaje.

Como afirma Larriera (2005) el rol del coach (bien se trate de un directivo o de un profesional externo o interno a la empresa) no es el de un formador, estrictamente hablando, aunque guarde grandes similitudes y, finalmente, se trate de aprender o desaprender algo mediante el coaching. Tampoco el coach asume sólo el rol de un consultor ni el de un mentor, aunque también mantenga ciertas similitudes con esas figuras.

Es todo eso y mucho más, desplegando el profesional o el directivo un rol u otro según convenga, dadas las situaciones, los objetivos y las circunstancias, siempre respetando el marco general del coaching, que por cierto es integrado, multidisciplinar, flexible y completo. Un coach es quien facilita el aprendizaje y el desarrollo de nuevas formas de resolver problemas, y quien ayuda al sujeto a ganar autonomía.

Los roles que se asumen por el profesional o el directivo para conseguir el cambio son los siguientes (Dattner, 2006; Williams, Martín y Byrne, 2002):

Rol de filósofo, en tanto que gestiona los principios de vida y de trabajo que posee el sujeto.

Rol de psicólogo, pues también gestiona rasgos, formas de pensar, creencias, teorías implícitas, emociones, etc.

Rol de antropólogo, porque el ser humano es ante todo un ser socio-cultural y forma parte de organizaciones sociales – por ejemplo la empresa – que poseen una cultura concreta.

Rol de pedagogo y maestro, por manejar estrategias y estilos de aprendizaje y des-aprendizaje.

Rol de socio colaborador y negociador que se involucra con responsabilidad en la relación y en el proceso. El profesional tiene sus objetivos y cederá, impondrá, evitará y cooperará para que el cliente crezca y se desarrolle. Y llegado el caso también deberá ser persuasivo.

Rol de investigador, porque escucha atentamente, identifica áreas de desarrollo, descubre necesidades reales, hace preguntas y observa atentamente.

Es un espejo porque refleja y aporta feedback para que el pupilo se conozca mejor y para que descubra aspectos y áreas de mejora. Dirige la atención del cliente hacia sus fortalezas y hacia su potencial, y le refuerza y le anima a la auto-observación y la reflexión.

Rol de orientador y tutor, pues es un guía que orienta sugiriendo, ofreciendo opciones o desafiando para conseguir la acción y el cambio.

Por último, es un mentor catalizador del cambio y un fedatario porque certifica lo que se hace, la forma en que se hace y los logros.

Podemos afirmar que el profesional del coaching asume roles que implican actuar directamente, señalando las áreas que deben mejorarse e indicando cómo hacerlo, o bien deja absoluta libertad al sujeto para que identifique dichas áreas y/o encuentre y aplique con éxito actuaciones alternativas (preventivas o de intervención). Asumirá esos roles extremos cuando los objetivos, los recursos, la situación y las circunstancias así lo exijan. Pero generalmente se posicionará en una zona media, estando atento para hacer posible que el sujeto descubra por si mismo qué aspectos debe mejorar y cuáles cambiar (relativos a formas de pensar, sentir, actuar y relacionarse), cómo y cuándo hacerlo con eficiencia e ingenio, y como aplicar los cambios de manera cotidiana, autoevaluándose.

O'Connor y Lages (2005) definen al profesional del coaching como un "mago del cambio" que toma las cartas que el sujeto tiene y le ayuda a jugarlas mejor, a cambiar las propias reglas del juego o a encontrar un juego mejor. De este modo el profesional acompaña al sujeto a conocer a su enemigo, a descubrir y a desarrollar potencialidades (y oportunidades), y también a desarrollar competencias.

## *2. El proceso de coaching y las competencias del profesional*

Para realizar el proceso formal de coaching y asumir de manera flexible los roles mencionados anteriormente, el profesional (denominado "coach") debe desarrollar una serie de competencias cuya importancia y uso dependerá de la fase del proceso en la que se encuentre. Entendemos por competencia el concepto propuesto por Le Boterf (2001): competencia es la capacidad de movilizar y aplicar correctamente, en un entorno determinado, los recursos propios (habilidades, conocimientos y actitudes) y los recursos del entorno, para producir un resultado definido.

Siguiendo a Cantera (2004) proponemos las siguientes fases del proceso formal de coaching y las correspondientes competencias que debe poseer el profesional:

### *Fase 1: Alineamiento con la organización, identificación y diagnóstico. Inicio del proceso*

Atención e identificación

Compromiso

Confianza

Confidencialidad

Estructuración

Diagnóstico

Planificación

Organización

### *Fase 2: Desarrollo del proceso*

Empatía

Confianza

Compromiso

Comunicación

Habilidades sociales

Flexibilidad

Proponer retos

Escuchar y preguntar

Análisis y síntesis

Pensamiento global

Integridad



Orientación al cliente  
Fluir, influir y confluir  
Buenos hábitos de trabajo  
Actitudes, valores y creencias favorables  
Competencia emocional  
Paciencia  
Tomar decisiones y resolver problemas  
Creatividad  
Sensibilidad  
Independencia  
Entusiasmo y motivación  
Conocer al ser humano  
Gestionar rol de pedagogo, mentor, orientador, director...  
Gestionar recursos y métodos  
Mantenerse en el proceso/objetivos y dirigirlo  
Iniciativa  
Optimismo

### *Fase 3: Conclusión del proceso*

Síntesis  
Evaluación

### *3. El “cliente”*

Los investigadores están de acuerdo en que el cliente constituye el elemento central del proceso de coaching, no el profesional que dirige el proceso, ni las técnicas utilizadas ni el propio proceso de coaching (Barrios, 2004). Sobre el cliente podemos sintetizar que su participación debe ser voluntaria y aceptada, aunque él no hubiera propuesto la realización del proceso ni fuera el iniciador del mismo.

Además, el cliente debe reconocer y aceptar que es él y no el profesional quien debe realizar la mayor parte del trabajo: no debe adoptar la expectativa de que va a recibir una sesión típicamente formativa o expositiva. El cliente realiza un trabajo en él mismo, por él mismo y para él mismo, al margen de que el proceso se lleve a cabo en un contexto determinado, en presencia de otras personas o en interacción con ellas, bien sea en experiencias reales o simuladas.

Por último, el cliente debe aceptar que el proceso consiste en identificar aspectos de mejora y en cambiar formas de pensar, de sentir, de actuar y de relacionarse, y que eso en muchos casos le exige salir de su zona de confort, como antes mencionamos. Salir de la zona de confort implica, en este caso, romper las propias resistencias y automatismos que le llevan al sujeto a asumir y realizar lo que le apetece o lo que ha automatizado, no lo que le conviene.

#### 4. Las herramientas

En términos generales un proceso de coaching admite tantos recursos y métodos como disciplinas están asociadas al propio proceso, y tanto como roles pueda asumir el profesional. Cualquier recurso procedente de cualquiera de las ramas de la psicología, de la pedagogía, del periodismo o de la filosofía puede ser válido. El principio que debe guiar la selección de métodos y de herramientas - así como la adopción de roles - es el de máxima flexibilidad y creatividad, en función de los recursos, las limitaciones, los objetivos, las situaciones y las circunstancias.

No debemos olvidar que el profesional debe conseguir que el cliente identifique y asuma cambios duraderos, que estarán asociados a competencias genéricas y específicas, entendidas como conjunto integrado de saber, saber hacer y saber ser-estar, en un contexto determinado y con eficiencia. No es lo mismo gestionar información o actitudes que habilidades, rasgos, emociones y relaciones. Por otra parte, se prefieren métodos basados en la experiencia y la vivencia, así como las opciones multimedia.

Investigadores como Cantera (2002), Dilts (2004), Leibling y Prior, (2003) y Zeus y Skiffington (2003, 2004) han sintetizado las técnicas y métodos de coaching:

- 1 Learning by doing, mediante muestras de trabajo real o sugerido.
- 2 Obtener conclusiones de situaciones reales pasadas.
- 3 Dar feedback específico referidos a hechos concretos, en el momento y lugar adecuados.
- 4 Generar incidentes críticos para gestionar competencias de respuesta cambios, urgencias, prioridades...
- 5 Lecturas, visionado de vídeos, etc.
- 6 Bandeja de entrada: el cliente recibe documentos e información secuenciada para gestionarla.
- 7 Entrevista individual y grupal.
- 8 Dinámicas y técnicas de grupo: panel, focus group, brain storming, etc.
- 9 Test, dibujo, fotografías, juegos, recursos motrices, simulaciones, juego de roles filmados, etc.

##### a) *El contexto*

Lagomarsino (2006) hace hincapié en los aspectos contextuales del proceso de coaching. El contexto está compuesto por las necesidades de las personas y de la organización que serán objeto del proceso de coaching. También por las resistencias y las experiencias previas, por las políticas de la empresa (especialmente las relativas a los recursos humanos), por la cultura organizacional, por el momento, duración y lugar del proceso de coaching, por los recursos disponibles, etc. Estos elementos contextuales serán determinantes para tomar decisiones acerca del diseño y la gestión del proceso de coaching que finalmente se implementará.

##### f) *Tipos de coaching*

Tradicionalmente los procesos de coaching se han clasificado en internos y externos, según se lleven a cabo por profesionales de la propia organización o por otros ajenos a ella, respectivamente. También según se realicen en la propia organización o en otro contexto

diferente. Colomo y Casado (2006) han analizado otra clasificación que también es muy conocida: el coaching empresarial, ejecutivo y personal.

El coaching empresarial se aplica a individuos y equipos ejecutivos de grandes corporaciones, así como a propietarios y directivos de pequeñas empresas y otras organizaciones. Es independiente del tamaño de la organización, del sector de actividad a la que se dedique ésta y del área de la empresa objeto de coaching: por tanto, cualquier empresa puede aplicar el coaching.

Por su parte, el coaching ejecutivo constituye una relación de colaboración individualizada entre un ejecutivo y el coach, con el propósito de conseguir un cambio sostenido en el comportamiento de éste y transformar su calidad de vida profesional o personal. Aunque el coaching ejecutivo siempre se centra en la vida laboral del sujeto, es indudable que el desarrollo de determinadas habilidades y competencias vinculadas al trabajo pueden transferirse al ámbito personal y privado.

Por último, el coaching personal tiene como finalidad la clarificación de valores y visiones asociadas al proyecto vital del sujeto, así como el establecimiento de objetivos y nuevas acciones para que el individuo pueda llevar una vida más satisfactoria. Como se deduce de esta definición tan amplia, a través del coaching personal se pueden desarrollar y mejorar virtualmente todos los aspectos de la vida del sujeto.

### **3.- Coaching y liderazgo**

Como he sugerido en otras ocasiones (Martínez, 2010) las empresas han sufrido los efectos de la crisis y constituyen unidades económicas y sociales que jugarán un papel fundamental en la recuperación de dicha crisis. Pero deberán mejorar sus sistemas de dirección y de gestión para salir fortalecidas de la actual coyuntura. Para Bertojo (2000) el coaching constituye una poderosa metodología para desarrollar el liderazgo en las empresas y transformar su gestión, más allá de los simples programas formativos o del tradicional asesoramiento.

Al fin y al cabo el coaching se ha revelado como una metodología de eficiencia personal y profesional de carácter estratégico en el mundo empresarial (Martín, 2007). Es más, Jiménez (2009) mantiene que las empresas están buscando nuevas fórmulas de coaching, lejos ya del debate sobre su eficacia o ineficacia. Cardona (2001) ha propuesto que el coaching, tal y como sucediera con el aprendizaje de competencias en la Educación Superior, también constituye un sistema adecuado para el desarrollo de competencias en las empresas de cualquier tamaño y sector.

Walochik (2004) también es de la misma opinión: la ralentización económica de los últimos años, junto al imparable proceso de globalización, han generado situaciones que requieren nuevos modelos de gestión en las empresas. Los directivos – que en muchos casos también asumen el rol de empresarios - se enfrentan a retos profesionales para los que no han sido preparados y se ven en situación de dar respuestas rápidas.

Aragón y Uña (2009), Jiménez (2009) y LLabria (2004) han investigado cómo las últimas tendencias de coaching se han aplicado en las empresas, como parte de las políticas de desarrollo de sus equipos. Se ha utilizado el coaching para desarrollar el liderazgo, para cohesionar equipos o para encontrar soluciones creativas a los problemas empresariales que se generan en las organizaciones, entre otras muchas cosas. Otros investigadores como Calvo (2009) y De la Corte (2002) también han comprobado que el coaching está siendo de gran utilidad para cambiar muchas formas de pensar, de sentir, de actuar y de relacionarse en las empresas.

Menéndez (2006) ha demostrado que los procesos de coaching han llevado consigo mejoras en la gestión y en las relaciones, porque han permitido a los integrantes de la organización disponer de un espacio para pensar, de un espacio para hablar de las cosas que les preocupaban y de un espacio para buscar el equilibrio entre la vida profesional y la familiar.

También ha hecho posible disponer de una persona para ayudarles a enfocar soluciones en lugar de sufrir con los problemas diarios que no les permitían ver alternativas.

Menéndez (2006) es más concreto cuando afirma que las investigaciones ponen de manifiesto que los procesos de coaching han permitido a las empresas:

- a) Incrementar más del 50% la productividad.
- b) Mejorar más de un 40% el servicio al cliente.
- c) Disminuir la rotación del personal un 30%.
- d) Reducir los costes más de un 25%.
- e) Mejorar las relaciones laborales.
- f) Reducir los conflictos.
- g) Mejorar las habilidades directivas.

Respecto a las habilidades de dirección, Bayón (2010), Dattner (2006) y Jericó (2002) señalan que los procesos formales de coaching pueden hacer que el directivo adquiera más conciencia y asuma un rol más flexible, siendo más autoritario o, por el contrario, delegando más según sean las situaciones y las circunstancias, al margen de sus propios rasgos, de sus gustos y de sus preferencias. Además, independientemente de los procesos formales, el directivo puede asumir un rol del liderazgo muy próximo al del profesional del coaching, dirigiendo a sus colaboradores bajo los principios y prácticas del coaching. En este caso el gerente “tradicional” se distinguiría del “líder coach” por lo siguiente (Cuadrado, 2006a, 2006b; Giménez, 2005):

El gerente controla a los colaboradores, el líder otorga poder a los colaboradores para que asuman dosis de liderazgo.

El gerente define previamente los objetivos, el líder los alinea con los objetivos de los colaboradores.

El gerente “empuja” a los colaboradores a asumir sus funciones, el líder procura que los colaboradores se auto-motiven y se responsabilicen de sí.

El gerente obtiene el poder de la autoridad de su cargo, el líder de las relaciones con la gente y de sus mutuos compromisos.

El gerente se preocupa por lo que funciona mal y hace predicciones, el líder mira desde el futuro para crear contextos de realidad y aprovechar oportunidades.

El gerente dice dentro de los límites y los obstáculos, el líder usa los límites y los obstáculos para mejorar y crecer.

El gerente es reactivo y se centra en las técnicas, el líder posibilita alternativas y capacidad de elegir.

El gerente dirige en base a premios y castigos, el líder confía y deja que los colaboradores decidan sus conductas.

El gerente es razonable y lógico, el líder además es creativo: todo es posible.

El gerente piensa que los colaboradores trabajan para él, el líder y los demás piensan que todos trabajan para todos.

Al gerente le gustan unos colaboradores y les disgustan otros, el líder acepta a todos, le gusten o no.

El gerente mantiene la cultura, el líder crea otra si fuera necesario.

#### **4.- Conclusión**

El coaching, que en su versión actual tiene su origen en el mundo del deporte, constituye tanto una forma de vivir y de convivir. Constituye una metodología que se aplica en procesos formales específicamente diseñados para que los directivos y los colaboradores de cualquier organización y sector aprendan a descubrir por si mismos áreas y aspectos de mejora. También para desarrollar nuevas formas de pensar, actuar, sentir y relacionarse que sean más eficientes y satisfactorias.

El coaching retoma e integra permanentemente los principios, procesos y prácticas valiosas de disciplinas tales como la psicología, la pedagogía, la filosofía, la administración de empresas, etc. El profesional del coaching asume así diversos roles, afines a esas disciplinas. Y lo hará de manera flexible, al margen de sus gustos, de sus rasgos y de sus preferencias, siempre en función de los objetivos, los recursos, las situaciones y las circunstancias. Así, en unos casos asumirá especialmente el rol de formador, en otros el de psicólogo y en otros el de periodista. En unas ocasiones intervendrá de manera directa y en otras dejará hacer, siempre dirigiendo el proceso, porque eso es lo que corresponda hacer.

#### **Bibliografía**

Aragón, I. y Uña, J. (2009). Coaching: la adaptación de un clásico. *Capital humano*, (22)219, 82-86.

Barrios, A. (2004). La chispa de la vida: el coaching. *Boletín de estudios económicos*, (183), 463-475.

Bayón, F. (2010). Habilidades directivas, coaching. *Calidad*, (3), 28-31.

Bertojo, M. (2000). Orientación laboral: ¿una necesidad inaplazable? *Capital humano*, (13)136, 74-86.

Bisquerra, R. (2008). Coaching, un reto para los orientadores. *Revista española de orientación y psicopedagogía*, (9)2, 163-170.

Calvo, N. (2009). Coaching del directivo, la voz de su conciencia. *Alta dirección*, (263), 17-23.

Cantera, F. J. (2002). Sistemas de gestión del conocimiento a través de procesos de coaching y mentoring. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, (18)2-3, 303-318.

Cantera, F. J. (2004). *Coaching, mitos y realidades*. Madrid: Pearson educación.

Cardona, P. (2001). Dirección por competencias: evaluación y coaching. *Paradigmas del liderazgo*, (12), 79-94.

Carril, J. (2009). Zen coaching, la fusión de la cultura oriental y occidental para desarrollar el máximo potencial de las personas. *Capital humano*, (22)229, 78-81.

Colomo, R. y Casado, C. (2006). Mentoring and coaching. IT perspective. *Journal of technology management and innovation*, (1)3, 131-139.

Cuadrado, D. (2006). Cuando el líder hace crecer (I). *Capital humano*, (19)198,34-44.

- Cuadrado, D. (2006). Cuando el líder hace crecer (II). *Capital humano*, (19)199, 98-107.
- Dattner, B. (2006). Tres roles que los entrenadores ejecutivos deben evitar. *Capital humano*, (19)203, 90-100.
- De la Corte, J. (2002). La figura del coaching en el ámbito laboral. *Derecho y conocimiento*, (2), 269-284.
- Dilts, R. (2004). *Coaching: herramientas para el cambio*. Barcelona: Urano.
- Enento, O. y Sánchez-Mora, M. (2009). Coaching: ¿a quién?, ¿por qué?, ¿cómo?, ¿dónde?, ¿para qué? *Revista ROL de enfermería*, (32)3, 44-48.
- García, M. (2005). El coaching llega a las escuelas de negocio. *Executive excellence*, (25), 34-45.
- Giménez, F. (2005). Liderazgo con alma. *Alta dirección*, (40)239, 11-18.
- Grande, F. (2008). Coaching para el desarrollo de competencias. *Estrategias de formación para el desarrollo de competencias*, (8), 133-138.
- Herrera, J. M. (2006). Una propuesta metodológica para aplicar el coaching en organizaciones del ámbito socio-sanitario. *Trabajo social y salud*, (53), 111-120.
- Iglesias, F. (2007). Coaching: las cosas importantes suceden entre varios. *Training and development digest*, (65), 40-42.
- Jericó, P. (2002). El líder como coach. *Talento directivo*, (7), 141-166.
- Jiménez, T. (2009). Las empresas buscan nuevas fórmulas de coaching. *Capital humano*, (22)229, 66-71.
- Lagomarsino, R. (2005). La piedra filosofal y el coaching ejecutivo. *IEEM, Revista de antiguos alumnos*, (8)12, 53-58.
- Lagomarsino, R. (2006). Diseño e implementación de un programa de coaching ejecutivo. *IEEM, Revista de antiguos alumnos*, (9)13, 28-37.
- Larriera, E. (2005). Coaching mayéutico o como ser maestro: la herencia de Sócrates en las organizaciones. *Capital humano*, (18)186, 70-78.
- Le Bortef, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Leiling, M. y Prior, R. (2003). *Coaching paso a paso: métodos que funcionan*. Barcelona: Gestión 2000.
- Llabaria, A. (2004). Coaching y pymes. *La semana vitivinícola*, (3029), 2931-2932.
- López, E. (2005). Coaching, ¿una palabra nueva para nombrar viejas prácticas o verdaderamente algo nuevo? *Capital humano*, (18)187, 136-137.
- Lozano, L. J. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista Escuela de Administración de negocios*, (63), 127-137.
- Martín, M. Á. (2007). Coaching de equipos: ¿qué significa? *Capital humano*, (20)215, 82-85.
- Martínez, J. A. (2010). Crisis económica, globalización y naturaleza humana. *Contribuciones a la economía*, (11). Consultado el 20 de mayo de 2011 en: <http://www.eumed.net/ce/2010b/jamg.htm>.

- Menéndez, J. L. (2006). La abuela y las evidencias del éxito del coaching en la empresa. *Anales de mecánica y electricidad*, (82)5, 39-40.
- O'Connor, J. (2006). Coaching o terapia, ¿cuál es la diferencia? *Comunicas*, (5), 22-24.
- O'Connor, J. y Lages, A. (2005). *Coaching con PNL. Guía práctica para obtener lo mejor e ti mismo y de los demás*. Barcelona: Urano.
- Ortiz, M. (2010). Psicología y coaching: marco general, las diferentes escuelas. *Capital humano*, (2)243, 56-68.
- Pelegrián, C. (2002). Coaching, una poderosa herramienta de cambio. *Excelencia*, (35), 45-47.
- Schneider et. al (2004). Coaching for competence. *The journal of adult health*, (1), 32-35.
- Tejerina, J. (2006). Coaching para la fuerza de ventas. *Capital humano*, (19)204, 66-69.
- Ugarte, J. (2008). Coaching: claves para una relación fructífera. *Training and development digest*, (71), 28-33.
- Voight, M. (2005). Integrating mental-skill training into everyday coaching. *Journal of physical education, recreation and dance*, (76)3, 38-47.
- Walochik, K. (2004). Coaching y comportamientos. *Capital humano*, (17)173, 18-19.
- Weiss, M., Amorose, A. J. y Wilko, A. M. (2009). Coaching behaviours, motivational climate and psychosocial outcomes among female adolescent athletes. *Pediatric exercise science*, (21)4, 475-492.
- Williams, M., Marín, C. E. y Byrne, J. (2002). Estudio sobre los 8 comportamientos clave del coach. *Excelencia*, (35), 12-14.
- Zárate, J. A. (2002). Coaching one on one. *Estudios empresariales*, (110), 36-37.
- Zeus, P. y Skiffington, S. (2003). *Guía completa de coaching en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Zeus, P. y Skiffington, S. (2004). *Coaching práctico. Guía completa de técnicas y herramientas*. México: McGraw-Hill.