



¿Qué es el coaching?

Mucha de la literatura escrita recientemente trata de imponer una percepción del coaching como real, dando diferentes afecciones a las otras interpretaciones del rol. En nuestra opinión, esto sólo contribuye a confundir tanto al coach como al coachee, por la multidimensionalidad, multiplicidad de facetas y variabilidad de una práctica muy vinculada al propósito y la circunstancia de la intervención.

Buceando en la literatura es fácil encontrar múltiples definiciones que tratan de recoger la esencia del término:

“El propósito del coaching es mejorar el rendimiento y la habilidad de aprendizaje de otros. Para conseguirlo, el coach no sólo proporciona feedback, sino que también utiliza otras herramientas como la motivación, las preguntas efectivas y la adecuación de su forma de hacer a la predisposición del coachee a realizar una determinada tarea. Se fundamenta en ayudar al coachee a ayudarse a si mismo a través de interacciones dinámicas. No se sustenta en el flujo unidireccional de decir e instruir” [Max Landsberg](#)²

“Desbloquear el potencial de las personas para maximizar su propio potencial... ayudarles a aprender en lugar de enseñarles” [Sir John Whitmore](#)³ parafraseando a Timothy Gallwey.

“Coaching es una relación creciente centrada en que los clientes actúen para hacer realidad sus visiones, objetivos y deseos” [US National Optical Astronomy Observatory](#)

“Desarrollar las habilidades y conocimientos de las personas de forma que su rendimiento en el trabajo mejore y de esa forma contribuya a conseguir los objetivos de la organización. Su propósito es mejorar el rendimiento en el trabajo aunque también puede tener implicaciones en otros aspectos y ámbitos de la vida del coachee. Las intervenciones tienen normalmente una duración limitada en el tiempo que se centra en el desarrollo de unas habilidades y la consecución de unos objetivos concretos” [Chartered Institute of Personnel and Development, UK](#)

“Una relación de colaboración entre ejecutivos de niveles medio y alto, su organización y un coach ejecutivo, con dos objetivos: Facilitar el aprendizaje del ejecutivo y de la organización y el logro de resultados identificados previamente” [AECOP, Asociación Española de Coaching y Consultoría de Procesos](#)

Atendiendo a estas y otras definiciones que podemos encontrar, no sorprende que las explicaciones presenten una gran variedad de perspectivas, con el común denominador de que el coaching es una relación relativamente formal caracterizada por el:

- Desarrollo personal o grupal
- Rendimiento frente a determinados objetivos
- Apoyo y aliento
- Experimentación
- Uso efectivo de la habilidad de preguntar

¹ Coachee: persona que recibe las sesiones de coaching

² Max Landsberg, 2003, *The Tao of Coaching: Boost Your Effectiveness at Work by Inspiring and Developing Those Around You*. London: Profile Books Ltd.

³ John Whitmore, *Coaching for Performance*, 4th Edition: GROWing Human Potential and Purpose



Inherente a las definiciones también está la idea de viaje. Podemos ver al coach como el vehículo para llevar al individuo en la dirección en la que desea viajar. Según David Clutterbuck, parte de las razones por las que existe tanta variedad de interpretaciones sobre lo que el coach hace y dice radica en la existencia de dos modelos de coaching que han dominado la literatura y la práctica. El primero y más común es el denominado “*coaching tradicional*”. Según este modelo,

- El coach ayuda al coachee a clarificar el objetivo que desea alcanzar. Con frecuencia, este objetivo o el nivel de rendimiento óptimo necesario para alcanzarlo no los determina el coachee, sino la organización para la que trabaja.
- El coach acuerda con el coachee lo que van a hacer para alcanzar el nivel de rendimiento deseado, lo que con frecuencia requiere de un plan de acción.
- El coach observa el desarrollo de las acciones y el resultado, utilizando esta información para ayudar al coachee a identificar los fallos y áreas de mejora. Esto incluye feedback directo o una discusión de revisión en la que el coachee crea su propio feedback gracias a las reflexiones guiadas por el coach sobre lo sucedido.
- En un proceso de coaching efectivo, el coachee desarrolla, de forma gradual, la confianza necesaria para experimentar con su propia iniciativa y poner sobre la mesa sus observaciones y reflexiones en el proceso de revisión, hasta llegar a un punto en el que la intervención del coach ya no es necesaria.

El segundo modelo se denomina “*coaching de desarrollo*” que tiene sus orígenes en el diálogo socrático. Según este modelo, el coach:

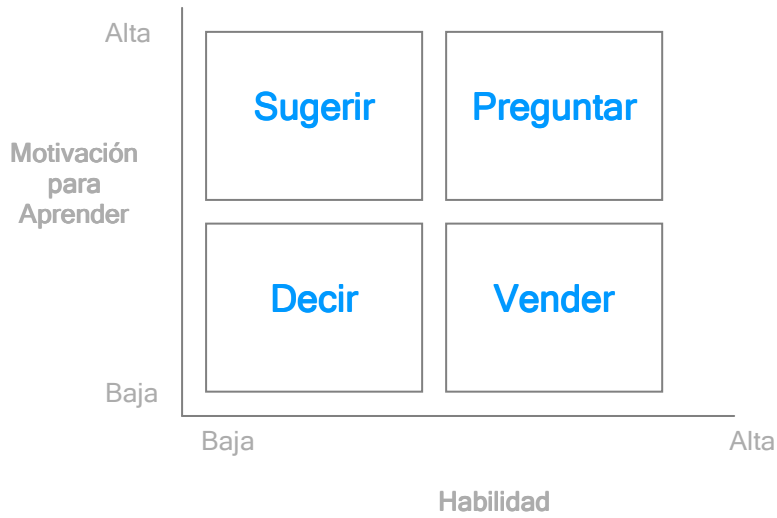
- Utiliza las preguntas para ayudar al coachee a entender la situación, su proceso interno y las fuerzas internas y externas que inhiben o potencian su rendimiento.
- Ayuda al coachee a crear y mantener la motivación necesaria para lograr los objetivos que se propone.
- Está disponible cuando el coachee lo necesita, para ayudarlo a profundizar en la reflexión y para estimularlo a que siga trabajando para conseguir el objetivo propuesto.

Entre estas dos escuelas, hay muchos híbridos. Algunos coaches ejecutivos basan su práctica en la combinación de la observación del ejecutivo en el trabajo con un feedback socrático durante el proceso de revisión. A muchos coaches les gusta demostrar, por lo que sus sesiones de coaching siguen una iteración que se inicia con la observación al coach por parte del coachee, que luego intenta por sí mismo, discute como le fue y observa de nuevo: Otros adoptan el estilo “sugerir”, que consiste en centrar la atención del coachee en lo que tiene que observar sobre su propio rendimiento, comportamiento y sensaciones.

En ocasiones ayuda pensar en los estilos de coaching como un espectro que va desde el estilo más directivo al menos, distinguiendo:

- **Decir**, instruir, observar y dar feedback,
- **Vender**, demostrar, observar y dar feedback,
- **Sugerir**, centrar la experimentación y observación del coachee utilizando el auto-feedback
- **Preguntar** o estimular, animar al coachee a través de preguntas efectivas a gestionar sus propias expectativas y observaciones.

El uso de estos diferentes estilos depende del punto de partida del coachee:



Otros coaches reconocen todas estas alternativas de trabajo como válidas, desarrollando competencias en todas ellas. Estos coaches tienen la capacidad de adaptarse al amplio elenco de circunstancias, situaciones y requerimientos del coachee a los que se van a tener que enfrentar. Para ellos el proceso comienza identificando dónde se encuentra el coachee en términos de motivación y habilidad para gradualmente ir cambiando el estilo a medida que las circunstancias cambian.