



**¿Para qué  
sirve el  
coaching?**



# ¿Para qué sirve el coaching?

*Sobre el coaching existe en Latinoamérica una fuerte controversia que suele ocurrir cuando un servicio o técnica se vuelve masiva y los fundamentos originales terminan degradados en algunas versiones farsescas por el negocio de la formación falaz. Veamos de ordenar un poco el armario, para poner cada cosa en su lugar.*

## **Mejorar el juego para ganar**

Los orígenes del coaching como técnica de ayuda se ubican cerca de 1974, cuando el capitán del equipo de tenis de la Universidad de Harvard [Timothy Gallwey](#) publicó *El Juego interior del tenis (1)* postulando que se juega siempre en dos canchas, la visible y la interior, la mental.

En 1996 el famoso entrenador del fútbol americano [Don Shula](#), un personaje muy exitoso que todo lo que tocaba lo transformaba en oro, publicó con la asistencia de un psicólogo famoso *Cada uno es un entrenador. Usted puede inspirar a cualquiera para ser un ganador. (2)*

En 1980 el piloto de carreras automovilísticas [Sir John Whitmore](#) comenzó a aplicar el coaching en el mercado empresarial (3) con notable éxito, publicando luego un método muy difundido.

La Federación Internacional de Coaching (ICF) fue fundada en 1995 y la Fundación ICF se creó en el 2004, de modo que estamos hablando de un fenómeno relativamente nuevo en el mercado.

Considerando sus orígenes deportivos y su orientación a resultados, yo entiendo por coaching un proceso de entrenamiento con objetivos y duración limitados, orientado a que la persona asistida adquiera ciertas habilidades autónomas para asegurar ese objetivo.

¿Qué diferencia las técnicas del coaching de las utilizadas en las ciencias sociales? En realidad, las técnicas de coaching concentran diferentes enfoques y métodos desarrollados previamente en varias disciplinas de las ciencias sociales (educación, psicología, sociología, psicología social, management).

El coaching no tiene ninguna técnica exclusiva relevante e independiente de las creadas por las ciencias sociales.

En el mercado norteamericano el coaching se multiplicó en las empresas durante la década de los 90 por la demanda de ejecutivos Senior que querían salir del ambiente técnico para dedicarse a trabajar con las personas pero, aunque tenían toda la experiencia en negocios, les faltaba una plataforma simple de técnicas para organizar su vocación de asistencia, manteniendo o no su actividad previa.



En las grandes empresas durante el siglo XX y antes de Whitmore ya se aplicaban técnicas de consultoría individual en los procesos de transferencia tecnológica y en el apoyo para la toma de decisiones, que operativamente funcionaban de un modo muy similar al coaching.

Hoy se entiende que un buen jefe puede utilizar técnicas de supervisión, de capacitación o de coaching según convenga por la naturaleza de la supervisión requerida, los rasgos de su colaborador y la disponibilidad de tiempo.

En la supervisión el jefe dice "Debes hacerlo de este modo", en la capacitación se dice "Cuando tengan que hacerlo, es mejor que lo hagan de esta manera" y en el coaching se dice "¿Cuál crees que sería la mejor manera de hacerlo?"

Algunos consultores de alto prestigio definen que hacen coaching porque el término se ha vuelto popular, pero ellos mismos son "marca personal" con sobradas credenciales académicas y profesionales previas a su ingreso al coaching. (4)

La diferencia entre un consultor y un coach es que el primero puede utilizar el coaching como otra herramienta más de su valija de recursos, mientras que el coach solo entrena en ese único formato.

Ahora, ¿Qué separa un diálogo de coaching de una charla de café con alguien que escucha pacientemente y aporta comentarios de sentido común?

Toda técnica formal de orientación o entrenamiento, se llame coaching, counseling, tutoría, mentoría o lo que sea, debe incluir al menos tres fundamentos: Diagnóstico, plan y desarrollo de habilidades. De otro modo se considera que la técnica de trabajo es "silvestre", improvisada o fortuita.

## ***Diagnóstico***

Para saber si están dadas las condiciones de una asociación colaborativa es necesario que el entrenador resuelva tres problemas iniciales:

1. Entender cuál es el problema, qué necesita el cliente explícitamente y cómo se medirá si avanza en la solución.
2. Analizar si el entrenador tiene el perfil y los conocimientos en esa materia para ofrecer un aporte relevante.
3. Detectar si el cliente solo pretende satisfacer a un tercero, únicamente espera que se le confirmen sus creencias o el problema le provoca tanta ansiedad que cambiar de enfoque sería peor que mantener su [statu quo](#).



En ocasiones las personas que requieren orientación no tienen suficiente claridad sobre lo que buscan o cambian la definición con frecuencia, lo que les impide reconocer si se acercan o se alejan del objetivo.

Algunas personas aprenden sobrevalorando su propia opinión frente a lo que hay que aprender y desconfiando de la opinión ajena, otras se acercan a lo nuevo con mucha disposición aunque poca constancia y hay quienes se acercan a lo nuevo sospechando que los supera, que no podrán adaptarse adecuadamente.

Entender la posición de cada cliente frente a su objetivo y la modalidad preferida de aprendizaje acelera los resultados, porque aprender sobre cualquier materia requiere también conocer algo de sí mismo.

Una condición esencial para formular un diagnóstico es el conocimiento experto de la materia motivo de la consulta. Es imposible asistir con coaching a un ingeniero de mantenimiento aeroespacial si los únicos cohetes que el entrenador ha visto en su vida fueron los de la Navidad, del mismo modo que Marcelo Bielsa difícilmente entrene a un equipo de rodeo.

La diferencia entre el coaching y un asesoramiento personal de cualquier tipo es que ambos son humanistas, pero en el coaching -desde mi punto de vista-, se deben privilegiar los resultados objetivos.

### ***Plan de trabajo***

El plan de trabajo no incluye todo lo que habrá que hacer, pero define la hoja de ruta con los puntos de control para que el entrenador y el cliente puedan advertir si están en el camino previsto o se han desviado.

Parece trivial, aunque para no confundir una charla de café con un diálogo de entrenamiento, deben definirse parámetros tangibles sobre el grado de avance de la alianza temporal entre el entrenador y el entrenado, indicando claramente los compromisos a cumplir por ambas partes.

Claro que el protagonista del plan es el entrenado, pero el entrenador actúa como auspiciador y garante del programa de actividades para lograr el objetivo.

### ***Habilidad clave***

Para asegurar su objetivo las personas que buscan apoyo necesitan una mirada externa que los ayude a organizar sus ideas y les permita crear o consolidar al menos una habilidad viable y sostenible con independencia de la presencia del entrenador. (5)





“Desarrollar una habilidad” suena rimbombante, aunque casi siempre es muy concreto, apuntando a ajustar algún tipo de reacción del entrenado que está disponible, pero es poco utilizada o que es viable pero que no se toma conciencia de su utilidad.

Cuando el objetivo planteado es razonable, generalmente una habilidad puntual puede actuar como palanca de cambio y es más eficiente concentrarse en una que dispersarse en muchas.

El coaching debe ser sobre todo práctico. No es la teoría del tenis, es mejorar el juego del cliente en su cancha.



Marcelo Bielsa Entrenador de la Selección Nacional de Fútbol del Uruguay

### ***Coaching empresarial***

El coaching empresarial se utiliza para darle soporte a un ejecutivo en un puesto nuevo, para reforzar el desempeño de alguien con dificultades de rendimiento, fidelizar a algunos ejecutivos en puestos clave, asistir a un ejecutivo frente a decisiones difíciles o integrar comités de crisis frente a eventos extraordinarios.

El coaching empresarial es la especialidad más exigente porque requiere del entrenador una buena base del management vigente, un conocimiento intenso del mercado, experiencia con el tipo de empresa del cliente (no es igual una transnacional que una PyME) y mucho, mucho dominio de los juegos del poder en las culturas organizacionales.



No es casual que los tres referentes más importantes de los orígenes del coaching estén ligados al deporte. El entrenador debe apalancar resultados tangibles, evidencias registrables de mejoras en el desempeño de su cliente.

En ambientes de alta presión el entrenador no está para escuchar pasivamente agregando algunas intervenciones de comprensión ("Ajá, ya veo, me imagino, debe ser duro, comprendo lo que sientes").

El entrenador o coach no es cómplice de su cliente; debe llevarlo a una meta consensuada sostenida en evidencias registrables, porque de otro modo fracasan el entrenador y el entrenado.

Cada entrenador maneja su propio sistema de referencias desde donde organizar el diagnóstico y el pronóstico.



No existen modos "buenos" o modos "malos" de jugar los juegos del poder, aprender nuevos recursos o gestionar. Cada modalidad tiene sus propias consecuencias en el ambiente laboral y la tarea es revisar si conviene ajustarla o mantenerla en función de lograr los objetivos declarados.

Todos los consultores profesionales que hacen coaching empresarial tienen algún esquema de trabajo basado en sus propios referentes, para poder explicar en la empresa cómo trabajan con sus colaboradores y para darle base conceptual a sus informes, que nunca pueden revelar detalles de los diálogos aunque deben ofrecer indicios de los grados de avance que justifiquen la inversión.



Rehane Skinner, entrenadora en jefe del Tottenham Hotspur

## **Conclusiones**

Desde mi punto de vista y basado en sus antecedentes deportivos, el coaching empresarial debe entenderse como una herramienta de productividad donde el objetivo apunta a ganar posiciones, haciéndolo con [fair play](#), compartiendo los aprendizajes y privilegiando el [valor compartido](#) o mejor, el [capitalismo de los stakeholders](#), antes que los propios intereses profesionales personales.

El problema de la mala imagen del coaching es que han surgido algunas escuelas informales que entregan un servicio complaciente más que eficiente, llenando el mercado de ofertas bizarras que dejan pésimas experiencias y solo sirven para perder tiempo.

Claro que los estudios profesionales no garantizan nada y es fácil descubrir tremendos botarates coleccionistas de títulos legales dando vueltas a los tumbos.

Es cierto que en el coaching el entrenador debe preguntar "¿Cómo crees tú que deberías hacerlo?", pero lo único que hace un entrenador no es preguntar; también explica, también desafía, también analiza para compartir sus reflexiones, también aplaude los éxitos y conforta en los fracasos.

Finalmente, el coaching es una herramienta como si fuera una pala: Puede servir para sembrar un árbol, para apuntalar una viga o para defenderse de un agresor amenazante. Depende de quién y cómo la use. ©



1: *Gallwey, W.T. – El juego interior del tenis – Edit. Sirio – 2010 - ISBN: 9788478084913*

2: *Shula, D. y Blanchard, K. – Everyone’s a coach. – Edit. Pfeiffer Wiley - 1996 - ISBN-10: 0310501202*

3: *Whitmore, J. Coaching for performance. Nicholas Brealey Publishing Londres (2015) ISBN: 9781857885354*

4: *El español Juan Vera es MBA, el chileno Tomás Kohn es ingeniero químico con formación en Inglaterra y el mexicano Raúl Juárez es Master en Economía de Negocios.*

5: *El entrenador no puede entrar a la cancha para lograr un touchdown o patear un penal.*

*Partes de esta nota fueron publicadas anteriormente en Fichas Técnicas de Management.*