

# 1. INTRODUCCIÓN AL COACHING

*Para alcanzar nuestra meta, siempre hemos de recorrer un camino.  
Pero, este camino que necesitamos transitar,  
no tenemos por qué recorrerlo a solas, ni a ciegas.*

ASESCO (2018)

## 1.1. Origen y fundamentos

El origen de la figura del coach se sitúa en la mitad del siglo XIX. Su función era muy concreta al principio –ayudar a estudiantes de clase alta a realizar tareas escolares–, pero poco a poco fue ampliándose a otros ámbitos. Se puede decir que, utilizando distintas metodologías, técnicas y estrategias, pero con la misma finalidad que hoy en día, el coaching surgió para mejorar las habilidades y capacidades de la persona a fin de conseguir un objetivo concreto.

Los coaches del pasado, más parecidos en su papel o rol a entrenadores, mentores o consejeros, se extendieron por orden al ámbito deportivo, educativo y empresarial. En los años ochenta se reconoció como actividad profesional y desde entonces ha experimentado una gran evolución fruto de la gran demanda en múltiples ámbitos.

En la actualidad existen asociaciones de coaching por todo el mundo. Las más importantes a nivel nacional son: la *International Coach Federation* (ICF), la *International Coaching Community* (ICC) y la *International Association of Coaching* (IAC). A nivel nacional, la más importante es la Asociación Española de Coaching (ASESCO).

Todas estas entidades trabajan por la regulación y profesionalización del coaching mediante la formación y la acreditación de las personas interesadas en convertirse en coaches. Esto es debido a que hasta la fecha no existen homologaciones oficiales para ejercer la profesión. Para solucionar esto, cada asociación se autorregula, disponiendo de su propia regulación interna (frecuentemente similar entre sí) donde incluyen un código ético, una normativa de acreditación de coaches y sus procesos de certificación, así como una lista de profesionales que pertenecen a la asociación. Algunos, como la ASESCO o la IFC, también incluyen materiales básicos como libros, investigaciones y estudios actuales sobre coaching.

### 1.1.1. Finalidad

El coaching tiene por finalidad mejorar el bienestar de las personas a través del desarrollo de sus capacidades y del incremento de la autopercepción de eficacia. Este bienestar se alcanza mediante la consecución de un objetivo o meta, que el cliente se propone. Como bien explica Isabel Aranda en su libro *Manual del coach* (2016): *la satisfacción de estas demandas requieren que la persona desarrolle sus capacidades personales de afrontamiento de la realidad y que se valore capaz de alcanzarlo (en el plano cognitivo y en el de la inteligencia emocional intra e interpersonal) generando como resultado un giro en la percepción de su entorno..., una mayor autoconfianza en su capacidad de acción (autoeficacia) apoyándose en sus fortalezas y recursos personales y una mayor eficiencia (una acción diferente y mejor adaptada a sus objetivos y a sus sistemas)...*

Es importante señalar que el coaching se centra en el proceso, siempre desde una perspectiva más cognitiva que conductual. Las aportaciones de la psi-

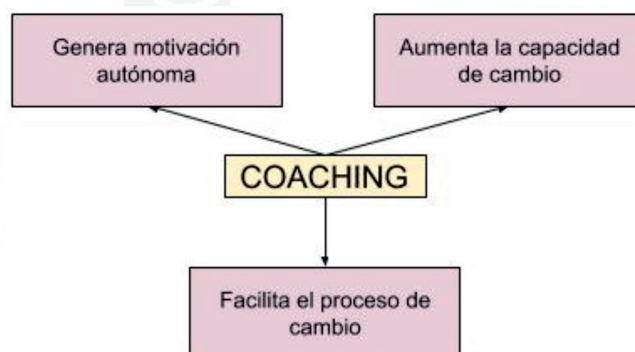


Figura 1. Finalidades del coaching.

ciencia cognitiva son las que la hacen tener esta visión, puesto que estipula que desde la cognición se provoca la acción. De esta manera, cambiando el modo de pensar cambiaremos el modo de actuar.

En último lugar, cabe añadir que una manera de explicar de manera muy resumida qué es el coaching es empleando la definición inglesa *growth promoting relationship*, que se puede traducir como la relación en la cual se promueve el crecimiento del cliente.

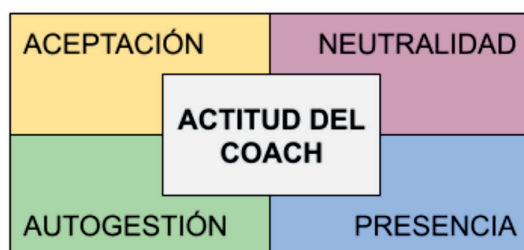
### 1.1.2. El coach como acompañante

El sobreesfuerzo que se hace del coaching en la actualidad está llevando a la sociedad a confundirla con otras técnicas o herramientas que se utilizan con el mismo propósito. Sin embargo, el principal elemento diferenciador de esta con otras técnicas existentes reside en que el coach actúa como facilitador, siendo el cliente el que toma sus propias decisiones sobre cómo proceder y actuar en cada momento.

El coach se entiende por tanto como un acompañante que *disminuye el esfuerzo concentrándolo en un abordaje bien focalizado, con una clara perspectiva en la solución y un incremento de la energía para conseguirlo* (Aranda, 2016). El proceso de guía del coach, bien ejecutado, puede llevar a un cambio de comportamiento a largo plazo, sostenido en el tiempo. Sin embargo, mal ejecutado y en el peor de los casos, puede alejar a las personas ya no de conseguir el objetivo propuesto, sino incluso de iniciar este cambio.

Mediante el coaching se acompaña al coachee o cliente para abrir posibilidades de acción con el fin de conseguir un objetivo propuesto por él mismo. Esto se hace mediante una serie de acciones, entre las cuales destacan: facilitar, desafiar, motivar, apoyar, confrontar y guiar. Cabe aclarar aquí que, cuando hablamos de *desafiar* y *confrontar*, nos referimos a aplicar técnicas y estrategias que inciten a la autoreflexión del cliente, así como a la apertura a nuevas ideas y posibilidades. No tiene que ver pues con el sentido negativo que tradicionalmente se le otorga a estas palabras, sino con uno más positivo y siempre desde el proceso de ayuda al cliente.

Además, para ser un buen acompañante, es necesario practicar una serie de actitudes. Estas definen a su vez al coaching, puesto que son las que marcan la diferencia con otro tipo de *intervenciones, terapias o servicios como el mentoring* (Aranda, 2016):



**Figura 2.** *Actitudes del coaching (Aranda, 2016).*

En primer lugar tenemos la aceptación. Esta actitud se toma de la corriente psicológica humanista, y se entiende como la aceptación incondicional de la persona tal y como es, evitando juicios de valor y sin etiquetar. Es decir, aceptar al cliente significa no juzgarlo. Haciendo esto se promueve una mejor relación profesional-cliente, ya que genera más confianza y contribuye por un lado a la consecución de los objetivos en el ámbito del coaching y, por otro, al éxito del tratamiento en el ámbito de la medicina. Cabe decir por último, que la aceptación incondicional requiere de un esfuerzo consciente y constante por parte del profesional, ya que es inevitable hacer juicios de valor.

En segundo lugar encontramos la neutralidad, la cual hace referencia a la mínima dirección durante la conversación con el coachee. En otras palabras, las distintas intervenciones que haga el coach durante la sesión deben ser lo más neutras posibles, sin pretender generar una respuesta buscada o influir en el pensamiento del cliente. Es éste el que debe elaborar sus propias ideas y conclusiones. Si no, el proceso de coaching pierde su esencia y se convierte en una especie de terapia o asesoramiento.

La tercera actitud esencial es la autogestión, la cual está profundamente vinculada al bagaje personal. Así pues, cuando se realiza coaching es muy importante ser consciente del fenómeno de transferencia profesional-cliente. Un coach ha de ser capaz de detectar cuándo está siendo influido por este bagaje, por esta mochila de experiencias acumuladas que afectan a nuestras propias creencias y pensamientos, y hacerlas a un lado para poder atender mejor al cliente.

Por último, está la presencia. Durante la sesión, un coach debe poner el cien por cien de su capacidad en el coachee. Esto quiere decir, principalmente, practicar la escucha activa. Se ha demostrado, en el ámbito clínico, que los resultados que se consiguen con esta actitud mejoran, entre otros, el pronóstico de la enfermedad, la satisfacción y la relación profesional-paciente (Subiela García, Abellón Ruiz, Celdrán Baños, Manzanares Lázaro y Satorres Ramis, 2014).

Ocurre muchas veces que, cuando se está conversando con alguien, inconscientemente vamos generando una respuesta a lo que nuestro interlocutor está diciendo mientras éste habla. Esta preparación hace que perdamos capacidad de escucha, y por tanto no estamos atendiendo completamente tanto al mensaje como al mensajero. Esto es un ejemplo de lo que la escucha activa trata de evitar: escuchar a la persona significa olvidarse de sí mismo y centrarse en el otro. En el bloque tres, dentro de las habilidades imprescindibles en el ámbito de la salud, ampliaremos esta actitud con profundidad.

### *1.1.3. El cliente como experto*

Además de las características hasta ahora mencionadas, falta todavía un elemento fundamental que diferencia al coaching de otras técnicas: la consideración del cliente como experto. Este elemento adquiere sentido cuando tomamos en consideración la asunción anterior: si el cliente es un experto de sí mismo, conoce lo que es bueno para él y por tanto debe tomar sus propias decisiones sobre cómo actuar en cada momento.

Para acompañar al cliente experto, el coach se desenvuelve mediante preguntas. No proporciona respuestas ni pautas de acción. Su función consiste en trabajar en la interpretación que el cliente hace de su realidad para generar una visión —y, por tanto, una acción— más ajustada al objetivo que pretende conseguir.

### *1.1.4. Cuándo es adecuado trabajar mediante coaching*

El coaching se presenta como una herramienta para aquellas personas que quieren mejorar algún aspecto de su vida o que tienen un reto por delante y desean superarlo. Sin embargo, hay ocasiones en las que no es aconsejable aplicar coaching. Tomaremos en este apartado las aportaciones de Aranda (2016).

En primer lugar, es muy importante tener en cuenta que no se puede realizar coaching cuando el reto u objetivo que se presenta excede a las competencias del coach. Es decir, cuando para conseguir lo que el cliente se propone se tienen que utilizar técnicas y procedimientos que son contrarios o que no responden a las competencias del coaching. En este caso, se requerirá de otro tipo de servicio o especialista, como un psicólogo, un terapeuta o un mentor.

En segundo lugar, para trabajar mediante coaching el cliente debe cumplir —o mejor dicho, se debe descartar— determinado perfil. Por una parte, el cliente debe tener madurez cognitiva suficiente para poder tomar decisiones y hacerse responsable de las consecuencias de las mismas. Por otro lado, la persona debe

ser emocionalmente estable. Esto no quiere decir que se deba rechazar atender a personas que, a causa de sus circunstancias, sufran de algún tipo de inquietud o malestar emocional. Hay que saber distinguir cuando el malestar está dentro de los límites normales que puede experimentar cualquier persona emocionalmente estable, y cuando no. En ese caso la solución es, al igual que en el punto anterior, derivar a la persona a otro tipo de profesional.

En tercer y último lugar, encontramos el vínculo entre profesional y cliente. La relación que se establece entre las dos figuras implicadas en el proceso de coaching debe ser adecuada, fruto de la confianza y el respeto mutuo y la *comodidad emocional*.

#### *1.1.5. Cuáles son las características del coaching*

Para completar los subapartados anteriores y terminar de perfilar las características que definen al proceso del coaching, exponemos a continuación un cuadro resumen extraído del manual *El libro blanco del coaching*, publicado por la ASESCO (2018) y que ofrece una guía básica e introductoria a esta técnica:

##### **El coaching:**

- No es directivo (no instruye, no orienta y no aconseja).
- Se centra en cuestiones concretas y conductas que pueden ser mejoradas.
- Desarrolla habilidades para la consecución de metas u objetivos.
- Las respuestas las proporciona el/la coachee.
- Trabaja el presente, orientado hacia el futuro.
- El enfoque está basado en el crecimiento personal y profesional de la clientela.
- El enfoque también está basado en el desarrollo de sus capacidades.
- Ofrece preguntas.
- No juzga y motiva.

## **1.2. Definición y ámbitos de aplicación**

### *1.2.1. Definición*

A partir de la fundamentación anterior, podemos pasar ya a proporcionar una definición que complete toda la información dada y nos permita entender con exactitud el concepto.



Según la Asociación Española de Coaching (ASESCO), el coaching profesional se define como *un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial mediante un gran conjunto de herramientas que ayudan a cubrir el vacío existente entre donde una persona está ahora y donde se desea estar* (Zapata, 2012). Como se puede observar, en esta definición se hace hincapié en la relación formal que se establece entre el coach y el coachee. Y, como en cualquier otro servicio similar, el vínculo que se debe establecer es de confianza pero sin olvidar que se trata de una relación profesional.

Una segunda definición relevante la aporta John Withmore, figura de gran importancia en el mundo del coaching. Este autor expone que esta disciplina *...consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño*. Añade que se basa en *...ayudarle (al cliente) a aprender en lugar de enseñarle* (Zapata, 2012). Esta segunda definición da relevancia al proceso más que a la finalidad. Así pues, J. Withmore entiende el coaching como un proceso de ayuda para aprender, en vez de un proceso de enseñanza.

En tercer lugar, Leonardo Wolk, otro gran exponente y escritor del libro *Coaching, el arte de soplar brasas*, también entiende esta disciplina como un proceso de aprendizaje. En su opinión (Wolk, 2003), *...es un proceso provocador y desafiante ya que requiere cuestionar (y cuestionarse) las estructuras rígidas de nuestra forma particular de ser y de nuestras antiguas concepciones de «cómo deben hacerse las cosas...»*.

Por último, no podemos olvidarnos de Isabel Aranda, una de las mayores profesionales y referentes del coaching en nuestro país. Aunque el resto de las definiciones que se han proporcionado aquí son relevantes y totalmente acertados, la aportada por esta autora es la que tomaremos como referencia en nuestro manual.

El coaching es un método para alcanzar resultados basados en el acompañamiento de un coach, que facilita que una persona trabaje sobre la forma en que se relaciona consigo misma para abordar el objetivo. Esto suele suponer identificar sus creencias, su lenguaje, sus valores, sus emociones, prioridades, opciones con respecto al objetivo y su experiencia con él. Genera consciencia, aprendizaje y acción diferente orientada a un objetivo y como resultado un desarrollo de la capacidad de la persona para hacer frente a sus retos (Aranda, 2016).

### 1.2.2. Fuentes y ámbitos de aplicación

Como ya se ha dicho anteriormente, el coaching se originó dentro del ámbito educativo y deportivo, y debido a sus buenos *resultados* poco a poco fue extendiéndose a otros campos y áreas. Actualmente, se trabaja principalmente mediante:

- *Coaching empresarial*: el objetivo del coach es ayudar al cliente, en este caso la organización o los empleados que forman parte de la misma, a *sacar* todo su potencial para mejorar el desempeño, el rendimiento, la productividad laboral y el clima de trabajo. El coaching en este ámbito suele dar muy buenos resultados puesto que considera a la compañía como una organización compuesta por personas. En otras palabras, humaniza la empresa. Además, trabaja en aspectos de liderazgo o de gestión del talento. Existen dos subtipos de coaching dentro de este campo: ejecutivo y de equipos.
- *Coaching vital/personal*: está encaminado a mejorar los aspectos de la vida del individuo. Abarca un gran conjunto de áreas, pero se centra especialmente en la interpersonal y la intrapersonal. Por ejemplo, solucionar conflictos, descubrir nuevas opciones vitales, eliminar bloqueos, desarrollar actitudes o aptitudes, etc.
- *Coaching educativo*: se caracteriza por ayudar a los estudiantes a conseguir sus metas académicas mediante *el establecimiento de metas personales y la ejecución de una serie de acciones planificadas que permiten al sujeto poner en práctica determinadas formas de ser y de actuar* (Mirón y Mundina, 2014). Como ventaja, el coaching educativo se puede emplear en prácticamente todas las etapas escolares, desde la educación primaria hasta la postobligatoria, como los estudios superiores de grado, postgrado o doctorado.
- *Coaching deportivo*: aquí, los deportistas incrementan su rendimiento y se proponen objetivos de la mano del coach. En este área se suele trabajar desde una doble perspectiva (Gutiérrez, 2013): superar a su rival exterior (equipo contrario, resultado o marcador, etc) así como interior (por ejemplo, miedos o estresores respecto al juego).
- *Coaching sanitario*: su aplicación tiene por objetivo la mejora de hábitos saludables y de medidas preventivas, así como el cumplimiento de los tratamientos en las enfermedades crónicas y la mejora de la calidad de vida de los pacientes (Molins, 2014).



Por último, antes de terminar este capítulo es necesario hablar sobre las fuentes de las que bebe el coaching. Son muchas las disciplinas que han influido en su origen y desarrollo, pero es la psicología la que se posiciona como principal inspiración. En concreto, el coaching toma de la corriente humanista muchos de los principios y fundamentos que lo guían. Sus *aportaciones principales* han sido, según Aranda (2016):

- Confianza en la persona y en la relación yo-tú
- Interpretación de la realidad según las vivencias previas
- Tendencia a la autorrealización de la persona
- Búsqueda de significados
- Alianza colaborativa
- Ser capaces de elegir un proyecto de vida basado en la consciencia y en la búsqueda de sentido existencial
- Conceptos clave: consciencia, libertad, voluntad, autorrealización, liberar el potencial
- Apreciación incondicional
- Comprensión empática

En cuanto a las demás *fuentes que aportan al coaching*, se indican resumidamente en el siguiente diagrama (Aranda, 2016).



Figura 3. Disciplinas de las que bebe el coaching.

### En resumen...

- El *origen* de la figura del coach se sitúa en la *mitad del siglo XIX*. En los años ochenta se reconoció como actividad profesional y desde entonces ha experimentado una gran evolución fruto de la gran demanda en múltiples ámbitos. *En la actualidad existen asociaciones que trabajan por la regulación y profesionalización del coaching* mediante la formación y la acreditación de las personas interesadas en convertirse en coaches.
- Según Isabel Aranda (2016), el coaching es *un método para alcanzar resultados basados en el acompañamiento de un coach, que facilita que una persona trabaje sobre la forma en que se relaciona consigo misma para abordar el objetivo. Esto suele suponer identificar sus creencias, su lenguaje, sus valores, sus emociones, prioridades, opciones con respecto al objetivo y su experiencia con él. Genera consciencia, aprendizaje y acción diferente orientada a un objetivo y como resultado un desarrollo de la capacidad de la persona para hacer frente a sus retos.*
- El coaching se entiende como una *growth promoting relationship* y tiene por finalidad *mejorar el bienestar de las personas, acompañando al coachee para abrir posibilidades de acción con el fin de conseguir un objetivo* propuesto por él mismo.
- Los ámbitos más importantes del coaching que se practican en la actualidad son: empresarial, vital/personal, educativo, deportivo y *sanitario*.
- Los coaches deben practicar una serie de actitudes: *aceptación, neutralidad, auto-gestión y presencia*. Todo esto, desde la consideración de que *el cliente es el experto y el coach actúa como acompañante*.
- *El coaching bebe de múltiples disciplinas* para desarrollar sus fundamentos y metodologías, pero es la *psicología* y en especial su *corriente humanista* la que se posiciona como principal inspiración.
- A la hora de hacer coaching, debemos tener en cuenta varios *factores*: 1) *no se puede realizar coaching cuando el reto u objetivo que se presenta excede a las competencias del coach*; 2) *el perfil del cliente* debe tener determinadas características (madurez cognitiva, estabilidad emocional, responsabilidad por sus acciones); 3) *el vínculo entre profesional y cliente debe ser adecuado*, basado en la confianza y el respeto mutuo.