

# La esencia y definición del *coaching*

### El problema de la definición del *coaching*

Comencemos con un pequeño ejercicio. Sea cual sea tu conocimiento o experiencia en esta nueva disciplina, cuando piensas en la definición de *coaching* ¿cuáles son las cinco primeras palabras que te vienen a la mente? Escríbelas en un papel.

Quizá hayas pensado en palabras similares o derivadas de «acompañamiento», «entrenamiento», «aprendizaje», «objetivos», «conciencia», «compromiso», «ayuda», «responsabilidad», «desarrollo», «escucha», «*feedback*», «proceso», «preguntas», etc. Sean cuales sean las palabras que hayas escogido, completa el ejercicio de la siguiente manera. A partir de lo que sabes sobre las siguientes disciplinas o profesiones: *Formación*, *Asesoramiento y/o Consultoría*, *Mentoring*, *Entrenamiento deportivo* y *Psicología y/o Terapia*, verifica si esas palabras que has escogido para definir *coaching* se aplican a cada una de las disciplinas o profesiones que acabamos de nombrar.

Podrás comprobar que todas las palabras que hemos nombrado como ejemplos, y muy probablemente todas las palabras en las que has pensado, se aplican a todas las otras disciplinas y/o profesiones. El *formador*, *consultor*, *asesor*, *entrenador* y *psicólogo* o *terapeuta* (puedes agregar más con cualquier otro proceso de ayuda que conozcas) son personas que establecen «procesos» de «ayuda», donde «acompañan» a otros, aportan «*feedback*» desde lo que «escuchan», hacen «preguntas», buscan que las personas se «desarrollen» (en algún aspecto de sus vidas

personales, familiares, profesionales o empresariales), y en todos ellos está presente la «conciencia» y/o «aprendizaje» como factor clave y la necesaria e imprescindible «responsabilidad» (tanto del ayudador como del ayudado), etc.

Este es el principal problema que venimos arrastrando desde los inicios del desarrollo del *coaching*. La gran mayoría de las definiciones de *coaching* que has leído en otros libros publicados hasta la fecha o en la mayoría de páginas de internet carecen de lo necesario para definir realmente la disciplina. Si todas las palabras o conceptos que hemos utilizado para definir *coaching* están presentes en los otros procesos de ayuda ya existentes, el *coaching* se transforma en «todo» y «nada» a la vez.

### Del paradigma de la *transferencia* al paradigma de la *creatividad*

La pregunta obligada frente a la realidad mencionada es ¿qué es lo que realmente diferencia al *coaching* de otros procesos de ayuda? ¿Qué es lo que realmente define al *coaching* como una disciplina o profesión distintiva? ¿Existe una *esencia del coaching* o simplemente es un «cóctel» aleatorio y caprichoso de diversas herramientas y métodos de ayuda?

Para responder a estas preguntas te propongo otro ejercicio. Busca a una persona, pídele que te cuente algún objetivo o problema importante que aún no haya conseguido o resuelto respectivamente (no importa el ámbito, puede ser personal, profesional o empresarial). Piensa en las palabras que has utilizado para definir «*coaching*», y procura aplicarlas y ayudar a esa persona, *a través de una conversación de no más de 10 minutos*, a conseguir el objetivo planteado o resolver dicho problema. Si cumplidos los 10 minutos no ha conseguido su objetivo o resuelto su problema, no importa. Una vez hayas mantenido dicha conversación, continúa leyendo.

Reflexiona con la máxima precisión posible respecto de lo que pasaba por tu mente mientras procurabas ayudar (en qué pensabas), y qué hiciste finalmente para conseguirlo.

Respecto a los pensamientos, las personas que realizan este ejercicio me suelen responder cosas como estas: «Pensé que primero debía

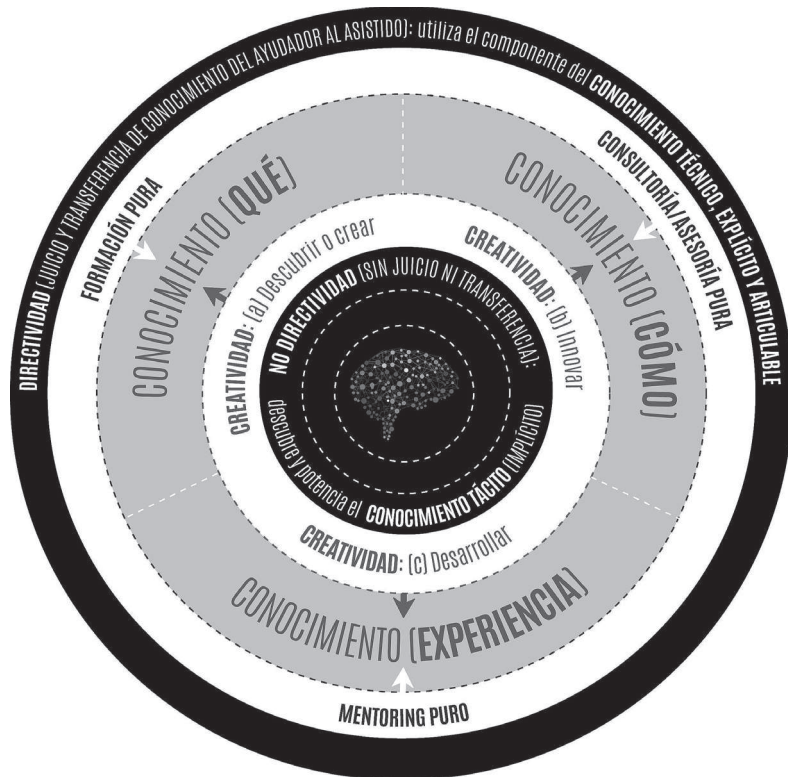
comprender el problema para poder ayudarle», «Separaba la “paja” de lo realmente importante», «Me di cuenta que su problema era muy fácil de resolver», «La dificultad era tan grande que no sabía realmente cómo ayudarle en 10 minutos», «Yo tengo el mismo problema, y me sentí identificada», «La persona no fue clara en su exposición y daba vueltas», «No sabía si realmente estaba comprendiendo lo que me decía» o «Creo que su problema es otro distinto al que me contó». Respecto a lo que finalmente hacen, tanto verbal como corporalmente, me suelen decir cosas como estas: «Intenté ponerme en el lugar del otro», «Escuchaba y analizaba lo que me decía», «Le hice preguntas para que viera que el problema no es tan grave», «Le hice sugerencias», «Le conté mi experiencia en relación a un problema muy parecido que yo viví y cómo lo solucioné», «Le dije que la solución estaba en su actitud», «Lo abracé» o «Le dije dónde creía yo que radicaba su problema y le ofrecí algunas opciones para que consiguiera superarlo».

Si has tenido alguno de los pensamientos descritos, o similares, así como si has realizado algunas de las acciones que hemos comentado, entonces comprenderás con mayor claridad dónde radica el problema de la definición del *coaching* para, después, estar en condiciones de resolverlo.

Muy probablemente lo que has hecho, explícita o implícitamente, es procurar ayudar al otro asumiendo que la persona que tienes frente a ti no tiene el conocimiento y/o recursos necesarios para resolver el problema por sí misma. Has intentado ayudar asumiendo que la persona es una especie de «recipiente vacío», «deficiente», «incompleto» o «incapaz» de poder dar respuesta a su objetivo o problema, y has procurado *transferirle* tus propios conocimientos y/o juicios (ideas), tus propias experiencias o tus propios recursos. En definitiva, has intentado *dar, traspasar o transferir* lo que entiendes que no tiene y necesita para conseguir su objetivo o resolver su problema.

Desde muy pequeños, y durante toda nuestra vida, hemos entendido que todo *proceso de ayuda* implica un reclamo externo frente a nuestra incapacidad, incompetencia, ignorancia o ineficiencia interna. En otras palabras, buscamos *fuera* lo que entendemos que no tenemos *dentro*. Y por tanto, los procesos de ayuda que más conocemos y aplicamos

a la hora de asistir a alguien se han desarrollado bajo este *paradigma* que nosotros entendemos como procesos de ayuda de *fuera hacia dentro*. Así, el *formador puro* (es decir, la función esencial y pura de la formación) es aquella persona que, disponiendo de un determinado y específico conocimiento, *transfiere* el *qué* de las cosas a otros. El *asesor* o *consultor puro* (es decir, la función esencial y pura del asesor o consultor) es aquella persona que, haciendo un análisis, diagnóstico y propuesta respecto de la situación específica que acontece al asistido, *transfiere* el *cómo* de las cosas (o en su caso lo hace en lugar del asistido). Y finalmente el *mentor puro* (es decir, la función esencial y pura de la memoria) es aquella persona que, sin necesidad de hacer un análisis y diagnóstico desde cero, por llevar consigo el aprendizaje personal y específico necesario, *transfiere* su *experiencia* a los demás.



En definitiva, muy probablemente lo que has hecho se encuentra en una de dichas funciones o en una combinación de algunas o todas ellas. Los procesos de ayuda que comúnmente aplicamos de manera habitual y automática cuando alguien nos solicita ayuda están basados, por tanto, en los *juicios subjetivos* del ayudador (reconocido muchas veces como «experto») y centrados en la *transferencia de información, conocimientos o experiencias* hacia quien o quienes solicitan ayuda. Sin embargo, el *coaching* es la *única disciplina que ha creado un proceso de ayuda de dentro hacia fuera sistematizado y especializado*, donde el ayudador (*coach*) *no transfiere juicios, información, conocimientos o experiencia* sobre el contenido de los asuntos tratados por la persona que solicita la ayuda, sino que consigue que el ayudado *asocie* (conceptualmente) y/o *combine* (materialmente) sus propios recursos o medios (psicológicos y físicos) *creando* sus propias respuestas o soluciones a sus problemas y/u objetivos. A este proceso lo denominamos *no directivo*.

Antes de ofrecer con mayor detalle una descripción más extensa sobre el concepto de la *no directividad*, y que nos permitirá distinguir finalmente al *coaching* de cualquier otro proceso de ayuda, permíteme explicarte el origen y razón por la cual la mayoría de los procesos de ayuda, y nuestra manera natural de ayudar a otros, se ha centrado casi exclusivamente en el paradigma de la *transferencia* y se ha descuidado el de la *creación*.

### Conocimiento técnico (explícito) y tácito (implícito)

La razón por la cual la mayoría de los procesos de ayuda concebidos y conocidos hasta la fecha están enfocados en el *paradigma de la transferencia del conocimiento* estriba en el error conceptual que tenemos sobre el *conocimiento* en sí mismo. Creemos, sin ni siquiera plantearnos la veracidad de dicha suposición, que todo el conocimiento es *transferible*, y por tanto que todo problema u objetivo es susceptible de conseguirse *recibiendo* dicho conocimiento.

Lo cierto es que, si bien existe un componente *transferible* del conocimiento (al que nosotros nos referiremos como *conocimiento*

*técnico*), existe otro componente *no transferible* (al que nos referiremos como *conocimiento tácito*). Fue Michael Polanyi (1891-1976), en su libro *Personal Knowledge* (1958), quien puso el acento y distinción en el componente *tácito* del conocimiento, e Ikujiro Nonaka, en su famoso artículo *The Knowledge-Creating Company* (1991), quien basado en el primero hizo uso de dicho concepto y lo extendió en lo que se transformó en las bases de la *gestión del conocimiento* en las organizaciones. Pero aún hoy no existe un proceso de ayuda que haya conseguido sistematizar con claridad el desarrollo y potenciación de ese componente del conocimiento de manera exclusiva, a excepción del *coaching no directivo*.

Para que el lector comprenda mejor esta distinción, y luego su aplicación al ámbito de la disciplina del *coaching*, expondré a continuación unos sencillos ejemplos. Si compras un ordenador iMac, y hasta ahora nunca habías usado uno, puedes *aprender* a utilizarlo, o resolver prácticamente cualquier problema puntual, leyendo el manual de usuario y siguiendo las indicaciones que allí se establecen «paso a paso». Al cabo de un tiempo habrás *recibido* el *conocimiento técnico* necesario para usar el nuevo ordenador. Habrás aprendido a hacer algo nuevo gracias a la *transferencia* de conocimiento articulada en dicho manual. Este es un ejemplo claro y evidente del componente *técnico* o *explícito* del conocimiento. Por ello, el *conocimiento técnico* se define como aquel que es *articulable* y *transferible*. Pero existe otro tipo o componente del conocimiento que no es articulable ni transferible. Podemos pensar en una niña que quiere andar en bicicleta. Al igual que en el caso anterior, es la primera vez que esta niña quiere aprender algo que hasta ahora era completamente desconocido para ella. Incluso a pesar de ser un instrumento análogo al triciclo, existe un componente nuevo que ella desconoce: el equilibrio en dos ruedas alineadas. Si la niña abriera un manual de usuario y quisiera leer cómo aprender a andar en bicicleta «paso a paso», de nada le serviría. Incluso es muy probable que, pensando que allí puede disponer del conocimiento para conseguir el equilibrio, dicho manual sea más bien una *interferencia* a su aprendizaje antes que una ayuda (porque estaría enfocándose, y desperdiciando tiempo y energía, en el lugar equivocado). La niña necesita desarrollar

un *conocimiento tácito*, que es innato, subjetivo, creativo e implícito. La única manera de aprender (adquirir el conocimiento necesario) a andar en bicicleta es a través de la *prueba y el error*. Este *conocimiento tácito* que la niña adquiere de manera innata a través de un proceso de *autoaprendizaje* es susceptible de potenciarse y desarrollarse, hasta el punto de conseguir andar sin manos o incluso en una sola rueda. Es fácilmente comprobable que este proceso de aprendizaje es innatamente *creativo*. Se crea de manera implícita y su aplicación tiene un impacto considerable en el desempeño de una persona. El mismo componente del conocimiento está presente, en mayor o menor medida, en todos los actos humanos: el ejecutivo medio que necesita aplicar ciertas habilidades directivas para destacar sobre los demás; el equipo que busca verdadera cohesión y autogestión para conseguir alto rendimiento; el departamento de innovación para la anticipación y desarrollo de nuevos productos que cubran necesidades latentes en el mercado; el esposo o esposa que no consiguen resolver un problema matrimonial después de haber buscado todo tipo de ayudas *externas*; o la habilidad de un músico mediocre que busca tocar magistralmente un instrumento.

Por tanto, el *coaching* es un proceso de ayuda que en lugar de *transferir conocimiento técnico*, busca potenciar y/o desarrollar el componente del *conocimiento tácito* que todos los seres humanos poseen de manera innata e implícita en su manera creativa de moverse en el mundo. Y esto solo es posible adoptando un método diametralmente opuesto al utilizado por los procesos de ayuda basados en el paradigma del *conocimiento técnico*. Dicho método se define como *no directivo*.

## Conclusión

Hemos comenzado este capítulo mostrando la dificultad a la hora de definir y distinguir el *coaching* de otros procesos de ayuda. Y hemos visto cómo nuestra tendencia, a la hora de ayudar a otros, radica en la errónea idea de que todo el conocimiento es *técnico y transferible*, y que de esa manera desatendemos el componente *tácito* de este, incluso con el impedimento de su potenciación y desarrollo.

Si retomamos las palabras que hemos escogido para definir *coaching* (que hemos utilizado en el primer ejercicio al inicio de este capítulo), notaremos que encontramos la respuesta al añadirle a todas ellas el adjetivo *no directivo*. Toda disciplina se distingue y define por su *método*. La metodología de una disciplina explica o describe *cómo* consigue lo que pretende conseguir. No es suficiente decir que el *coaching* es un «proceso de acompañamiento», porque todos los procesos de ayuda son en sí mismos «acompañamientos». Tampoco es suficiente decir que el *coaching* «está orientado a la consecución de objetivos», porque todo proceso de ayuda tiene una finalidad determinada (sea determinada por el solicitante o por el ayudador). Tampoco define al *coaching* decir que «busca que las personas tomen conciencia y asuman su responsabilidad», porque en mayor o menor medida es algo que buscan prácticamente todos los procesos de ayuda. Y tampoco nos dice mucho que «el *coach* escucha y hace preguntas», porque esto también ocurre en muchos procesos de ayuda que incluso son esencialmente opuestos al *coaching*.

Lo que distingue al *coaching*, por tanto, no es lo *que hacen los coaches*, ni lo *que persigue* el cliente o lo que *se consigue* con el proceso. Lo que distingue al *coaching* es su *metodología*. Y esta puede resumirse, tal y como ya hemos adelantado, en dos palabras: *no directividad*. La *no directividad* define su metodología y describe su esencia fundamental. A través del *método no directivo* procuramos que las personas consigan sus objetivos o resuelvan sus problemas, y esto es diametralmente opuesto al método de la *transferencia* utilizado por la formación, consultoría, asesoramiento, entrenamiento, *mentoring* e incluso gran parte de la psicología y terapias actuales<sup>1</sup>.

Desde esta perspectiva podemos definir al *coaching* como un proceso (1) *temporal* (determinado por diferentes etapas, fases y estructuras), (2) *no directivo* (donde el *coach* no emite juicios ni transfiere conocimientos ni experiencias sobre lo tratado por sus clientes) y *autodirigido* (quien determina la dirección hacia el cual se dirige el proceso es el cliente), (3)

---

<sup>1</sup> Aunque todas estas disciplinas son *complementarias* al desarrollo integral del *conocimiento* humano, a la vez son *metodológicamente opuestas*, dado que ambas metodologías desarrollan un componente distinto y opuesto de *conocimiento*.



*dialógico* (establecido bajo conversaciones orientadas a la reflexión), (4) *praxeológico* (basado en la ciencia de la acción humana y orientado al cambio) y (5) *creativo* (se busca potenciar y/o desarrollar el *conocimiento tácito* de los individuos), donde las personas descubren o crean un nuevo conocimiento a través de la *prueba y el error* (autoaprendizaje), que les permite afrontar las circunstancias en las que se encuentran, para así poder conseguir sus objetivos o resolver sus problemas.