



Bases del coaching

TEMA 1. Antecedentes del coaching (bases teóricas)

En el siglo XVII, la palabra en inglés coach fue adoptada para referirse tanto a un vehículo como al conductor. La pronunciación y ortografía se fueron modificando con el tiempo, hasta que finalmente se estableció como coach. Esta palabra evolucionó para representar principalmente la acción de conducir a alguien mediante un vehículo, simbolizando el proceso de llevar a alguien de donde se encuentra en el presente hacia donde quiere ir en el futuro.

Orígenes del coaching y su influencia histórica

Hablar sobre los orígenes del coaching puede resultar algo complejo, ya que, para algunos, este concepto se considera un eslabón perdido en la historia. Si retrocedemos en el tiempo hasta la antigua Grecia, encontramos que la metodología de la mayéutica, utilizada por Sócrates, marcó un punto importante en esta evolución. El filósofo empleaba el diálogo como una herramienta para alcanzar el conocimiento, planteando preguntas que revelaban el saber interno de sus discípulos (Alzina & Soler, 2019).

Este enfoque permite a la persona descubrir su propia verdad y comprender el mundo en función de su conocimiento y percepción. En el ámbito del coaching, se sigue un método similar, en el que el coach ayuda al coachee a expresar las respuestas que yacen en su interior. Sócrates afirmó que no se trata de enseñar, sino de aprender, y que este proceso nace del autoconocimiento.





Podemos usar una metáfora: el cliente es como una pizarra en blanco, y su disposición para hacer un trabajo personal efectivo depende de cuán “limpia” esté la pizarra. Si está abierta y dispuesta, podrá recibir y asimilar nuevos conocimientos. Por otro lado, si está “manchada” o preconcebida, tendrá dificultades para integrar nuevas ideas (Casal & Vega, 2019).

En resumen, la persona lleva consigo la información necesaria para resolver y enfrentar diversas situaciones. Este enfoque se alinea con la filosofía de Sócrates y su método de diálogo, que busca guiar al individuo hacia su propio entendimiento y sabiduría interna.



Influencia del método socrático en el coaching

Aunque Sócrates no era un coach en el sentido moderno, su método de indagación y búsqueda de la verdad a través del diálogo y las preguntas ha influido significativamente en el campo del coaching. El método socrático se basa en hacer preguntas abiertas y reflexivas que guían a la persona a explorar sus propias creencias, valores, pensamientos y emociones. Esto promueve la autorreflexión y el autoanálisis, permitiendo que la persona descubra nuevas perspectivas y soluciones por sí misma (Alzina & Soler, 2019).

Evolución del coaching a lo largo del tiempo

El coaching ha evolucionado a lo largo del tiempo, incorporando aspectos de diversas disciplinas y enfoques, como el ámbito laboral, la psicología, el asesoramiento (counselling), el entrenamiento deportivo y la educación de adultos. El concepto actual de coaching en el siglo XXI es el resultado de la convergencia de estos diferentes elementos (Ruiz, 2022). Ha llegado hasta nuestros días, pasando por la filosofía existencialista de Martin Heidegger, la fenomenología alemana de Nietzsche, Wittgenstein y Ken Wilber, hasta llegar a la ontología del lenguaje de Rafael Echeverría (Ruiz, 2022).



Podemos decir que el coaching está basado en una reinterpretación del ser humano a partir de los nuevos paradigmas:

Disciplinas clave:

- **Filosofía existencial:** explora la existencia humana y la búsqueda de significado.
- **Física cuántica:** aporta una perspectiva sobre la interconexión y la posibilidad de múltiples realidades.
- **Logoterapia de Viktor Frankl:** enfatiza la búsqueda de un propósito en la vida.
- **Gestalt de Fritz Perls:** se centra en la conciencia del aquí y ahora y en la autenticidad del individuo.
- **Psicología freudiana:** analiza cómo los procesos inconscientes afectan el comportamiento.
- **Humanismo de Carl Rogers:** promueve la autoactualización y el crecimiento personal. Psicoterapia cognitiva de Albert Ellis y Erich
- **Fromm:** aborda cómo los pensamientos y creencias afectan las emociones y comportamientos.
- **Teorías educativas de Piaget:** se enfocan en el desarrollo cognitivo y el aprendizaje a lo largo de la vida.

Biología del conocimiento:

- Humberto Maturana y Francisco Varela: desarrollaron conceptos sobre cómo conocemos y comprendemos el mundo.

Liderazgo y management:

- Stephen Covey, Peter Drucker, Peter Senge, Daniel Goleman, Tom Peters: proporcionan enfoques innovadores para la dirección y el desarrollo empresarial, centrándose en el liderazgo, la inteligencia emocional y el desarrollo organizacional.

Liderazgo y management:

- Budismo y sufismo: aportan perspectivas sobre la mente, la meditación y la conexión espiritual (Muradep, 2012).

Factores que han influido el desarrollo del coaching

En varios capítulos de estudio, se exploran los aspectos cruciales que han influido en la formación y desarrollo del coaching. Uno de los enfoques centrales es el cambio que ha tenido lugar en el entorno empresarial. En el siglo XXI, la mayoría de las prácticas de coaching ocurren en contextos laborales y personales. Se investiga cómo y por qué ha surgido esta tendencia, ofreciendo una visión panorámica de la evolución en el mundo empresarial y de los sistemas familiares a lo largo de más de doscientos años, especialmente en el siglo XX.



Este análisis se centra en Estados Unidos y Europa como regiones de estudio, dado que la evolución en estos dos ámbitos ha sido paralela. Aunque en ocasiones se señalan diferencias específicas por país, es esencial comprender este proceso evolutivo como un fenómeno generalizado. A medida que avanzamos hacia mediados del siglo XX, se observa una serie de cambios en las organizaciones que sientan las bases para la aparición del coaching. Estos cambios incluyen la gestión (management), el desarrollo organizacional, los recursos humanos, la mentoría, la facilitación, la consultoría empresarial, la formación en el ámbito empresarial y relacional, y conceptos como el método GROW y la psicología positiva, dentro del marco de las soft skills (Muradep, 2012).



Dentro de este contexto, emerge la figura de David Clarence McClelland, un influyente psicólogo del siglo XX, conocido por sus investigaciones en motivación humana y competencias. A lo largo de su carrera, publicó numerosos trabajos desde 1950 hasta 1990, siendo una de sus contribuciones más notables la teoría de la necesidad. También sostenía que entender la motivación humana es crucial para identificar nuestras verdaderas aspiraciones y evitar perseguir objetivos inalcanzables. Creía además que comprender cómo las personas talentosas piensan y actúan podría influir en los demás de manera positiva.

Contribución de McClelland a la comprensión de las competencias

En su teoría del valor de la expectativa en la motivación humana, McClelland resaltaba la importancia de las expectativas en la motivación. Identificaba tres necesidades motivadoras específicas: logro, poder y afiliación. La mayoría de las personas tienen una combinación de estas necesidades. Aquellos con una alta necesidad de logro se sienten atraídos por situaciones que requieren responsabilidad personal. Los individuos con necesidad de poder anhelan tener un impacto e influencia, mientras que aquellos con alta necesidad de afiliación valoran las relaciones sólidas con otros.

A partir de la década de 1960, cambió su enfoque hacia la motivación de poder, lo que posteriormente contribuyó a la comprensión de las competencias de liderazgo. McClelland también desempeñó un papel importante en la conceptualización de competencias. A principios de la década de 1970, mostró interés en las competencias relacionadas con la gestión y el liderazgo. En este contexto, definió una competencia como algo más que una habilidad, involucrando la intención subyacente de la persona y no sólo su comportamiento visible (McClelland, 2016).



Para evaluar estas competencias, McClelland y otros utilizaron diversos instrumentos, como el Test de Apercepción Temática (TAT) de Henry Murray y la entrevista de incidente crítico. Estas herramientas, que iban más allá de los tradicionales cuestionarios de papel y lápiz, se aplican actualmente para medir la inteligencia emocional según el modelo de competencia. Es relevante mencionar que McClelland supervisó la tesis doctoral de Daniel Goleman, quien más tarde se convirtió en un referente en el campo de la inteligencia emocional, fundamental para comprender las emociones básicas y su impacto en el comportamiento humano, especialmente en contextos de acompañamiento emocional y en la generación de inferencias que desencadenan respuestas emocionales (McClelland, 2016).

Contribución del humanismo de Carl Rogers

Carl Rogers, un influyente psicólogo y terapeuta, se centró en la terapia y la psicología humanista. Sin embargo, algunos de los principios y enfoques desarrollados por Rogers tienen implicaciones valiosas para el coaching y la relación de ayuda en general.



La contribución más significativa de Carl Rogers al coaching se encuentra en su enfoque de la terapia centrada en la persona y su énfasis en la relación terapéutica y la empatía. Estos principios pueden aplicarse de manera efectiva en contextos de coaching para crear una relación sólida entre el coach y el cliente, lo que a su vez puede mejorar los resultados y el crecimiento personal de este último (Rogers, 2023).

Las principales ideas de Rogers que pueden ser aplicables al coaching incluyen:

▶ Aceptación incondicional y empatía:

Rogers enfatizó la importancia de crear un ambiente de aceptación incondicional y empatía hacia el cliente. En el coaching, esto se traduce en que el coach debe establecer una relación libre de juicios, donde el cliente se sienta comprendido y respetado. Esta aceptación y empatía crean un espacio seguro donde el cliente puede explorar sus pensamientos, sentimientos y objetivos de manera abierta.

▶ Autenticidad y congruencia:

Rogers también promovió la autenticidad y la congruencia por parte del terapeuta. En el coaching, esto significa que el coach debe ser genuino y transparente en su interacción con el cliente. Ser auténtico crea una base sólida para la confianza mutua y fomenta un diálogo honesto.

▶ Enfoque en el cliente:

Rogers creía en centrarse en el cliente y en su capacidad para tomar decisiones y encontrar soluciones por sí mismo. En el coaching, esto se traduce en que el coach debe guiar al cliente a descubrir sus propias respuestas y recursos internos en lugar de proporcionar soluciones directas. Esto empodera al cliente y fomenta el crecimiento personal.

▶ Escucha activa:

Rogers valoraba la escucha profunda y activa como una forma de comprender realmente al individuo. En el coaching, la escucha activa es esencial para captar las necesidades, preocupaciones y objetivos del cliente. Esto permite al coach adaptar su enfoque y hacer preguntas reflexivas que guíen al cliente hacia una mayor comprensión y claridad.

Figura 1. Principales ideas de Carl Rogers, adaptado de Rogers, 2023.

Aunque Rogers no se centró específicamente en el ámbito del coaching, sus principios y enfoques humanistas tienen una relevancia directa en la relación de ayuda y en el desarrollo personal, que son componentes fundamentales del coaching. Muchos

coaches han integrado conceptos de la terapia centrada en la persona en su enfoque, reconociendo la importancia de la empatía, la autenticidad y la colaboración en el proceso de guiar a los individuos hacia sus objetivos y crecimiento personal.

Contribución a los fundamentos del coaching de Peter Senge

Peter Senge, destacado autor y experto en la gestión y el liderazgo organizacional, ha realizado importantes contribuciones al campo del coaching, especialmente en relación con el concepto de “aprendizaje organizacional” y la promoción de una mentalidad de aprendizaje en las organizaciones. Aunque su trabajo no está directamente centrado en el coaching individual, sus ideas tienen un impacto significativo en el desarrollo personal y el liderazgo, áreas cruciales en el coaching.

▶ Aprendizaje organizacional:

Peter Senge es conocido por popularizar el concepto de "La Quinta disciplina" y el enfoque de aprendizaje organizacional. En su libro *La Quinta Disciplina*, Senge introduce la idea de que las organizaciones deben abrazar el aprendizaje continuo y la mejora constante para sobrevivir y prosperar en un entorno empresarial complejo. Este enfoque es relevante para el coaching, ya que enfatiza la importancia de desarrollar una cultura que promueva la adquisición de nuevas habilidades, la adaptación al cambio y la innovación.

▶ Pensamiento sistémico:

Senge introduce el pensamiento sistémico como una de las disciplinas esenciales para el aprendizaje organizacional. Este enfoque implica comprender cómo las partes de un sistema interactúan y se influyen mutuamente. En el coaching, el pensamiento sistémico puede ayudar a los individuos a comprender mejor cómo sus acciones y decisiones afectan a su entorno y a otras áreas de sus vidas, fomentando un enfoque más holístico y consciente.

▶ Liderazgo compartido y colaboración:

Senge promueve la idea de que el liderazgo debe ser compartido en una organización y que todos los miembros pueden contribuir al éxito colectivo. Esta idea se relaciona con el coaching en términos de la promoción de la colaboración, la comunicación efectiva y la construcción de equipos fuertes. Los coaches pueden aplicar estos principios al trabajar con individuos y equipos para mejorar su desempeño y lograr objetivos comunes.

Dominio personal:

Aunque Senge se enfoca principalmente en el aprendizaje organizacional, también menciona la importancia del dominio personal, que implica el desarrollo personal continuo y la búsqueda de la excelencia en el ámbito individual. Este concepto está estrechamente relacionado con el coaching, ya que los coaches trabajan con individuos para ayudarlos a alcanzar su máximo potencial y lograr sus objetivos personales y profesionales.

Visión Compartida:

Senge destaca la importancia de crear una visión compartida dentro de una organización, que inspire y alinee a todos hacia un objetivo común. En el coaching, establecer una visión clara y significativa es un componente esencial para establecer metas y motivar el crecimiento personal.

Figura 2. Principales contribuciones de Peter Senge, adaptado de Senge, 2012.

Aunque Peter Senge no se enfoca en el coaching individual, sus ideas sobre el aprendizaje, el liderazgo y el desarrollo organizacional tienen aplicaciones valiosas en el ámbito del coaching, la orientación personal y profesional. Sus enfoques promueven la autodisciplina, la mejora continua y la colaboración, aspectos importantes en el proceso de crecimiento y desarrollo personal que el coaching busca facilitar.

Para cerrar este recorrido, no podemos dejar de retomar el origen de la palabra coach y el proceso de coaching como lo conocemos (Senge, 2012).

La historia del coaching, desde sus raíces en la antigua Grecia con la mayéutica de Sócrates hasta las modernas teorías del aprendizaje organizacional de Peter Senge, demuestra una evolución continua en el entendimiento y la

práctica del desarrollo humano. Las contribuciones de figuras influyentes como David Clarence McClelland y Carl Rogers, junto con los fundamentos establecidos por filosofías y disciplinas variadas, han enriquecido el campo del coaching, convirtiéndolo en un proceso integral para el crecimiento personal y profesional. El coaching se ha convertido en una herramienta esencial en el ámbito empresarial y personal, reflejando la importancia de la empatía, el autoconocimiento y la colaboración en el desarrollo del potencial humano. Al igual que la palabra coach ha evolucionado de su significado literal a una metáfora de guía y progreso, el coaching como disciplina sigue transformándose, adaptándose a las necesidades cambiantes de individuos y organizaciones, y desempeñando un papel crucial en el viaje hacia la realización personal y la excelencia profesional.

Referencias

Alzina, R. B., & Soler, M. O. (2019). *Historia del coaching*. Madrid: Editorial Síntesis.

Casal, J. P. V., & Vega, J. Á. C. (2019). *Manual de coaching: Cómo mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Profit Editorial.

McClelland, D. C. (2016). *The achieving society*. Estados Unidos: Pickle Partners Publishing.

Muradep, L. (2012). *Coaching para la transformación personal: Un modelo integrado de la PNL y la ontología del lenguaje*. Madrid: Ediciones Granica.

Rogers, C. R. (2023). *El proceso de convertirse en persona: mi técnica terapéutica*. México: Planeta Publishing.

Ruiz, P. G. (2022, 20 septiembre). *Coaching: Tipos de coaching y cómo te pueden ayudar*. Saludterapia. Recuperado de <https://www.saludterapia.com/glosario/d/13-coaching.html>

Senge, P. M. (2012). *La quinta disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Madrid: Ediciones Granica.

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.