

# COACHING Y MENTORING EN EL DEPORTE Y LAS ORGANIZACIONES

*José M<sup>a</sup> Gasalla Dapena*

*Profesor Titular de Organización de Empresas. Universidad Autónoma de Madrid*

## PUNTO DE PARTIDA

Desde siempre el baloncesto ha sido algo muy importante para mí. He aprendido a jugar, a divertirme, a competir pero sobretodo he aprendido a conocerme más, a conocer a los demás, a compartir y en definitiva a convivir.

Y esto... desde diferentes roles: espectador, jugador, “mesa”, árbitro, gestor y entrenador. Y esto... hasta hace año y medio en que ya el físico no me aguantó y ahora me conformo con disfrutar viendo como lo hacen los demás. Y me sigo acordando de Juanito mi entrenador durante más de quince años quien me ayudó, enseñó y guió no solo en el deporte sino en otras muchas cosas de la vida.

Y como por otra parte mi actividad profesional desde hace 30 años gira alrededor del entrenamiento, la formación y el desarrollo de personas y organizaciones pensé que sería interesante correlacionar “interdisciplinariamente” deporte y actividad profesional a través de una metodología aplicada en ambos ámbitos: “el coaching”.

Vamos a hablar aquí del coaching aplicado al deporte y a las organizaciones y complementariamente del mentoring como metodología aprovechadora de conocimientos y experiencia.

## EL COACHING EN EL DEPORTE

El término “Coach” proviene del mundo del deporte en donde equivale al del entrenador. El papel del “Coach” sin embargo no se reduce a entrenar la forma física y las tácticas a llevar a cabo durante la competición sino a “extraer” lo mejor de cada jugador y del equipo como “sistema humano”.

Todos recordamos a Michael Jordan exigiendo que su Coach fuera Phil Jackson. Esto significa que existe una especie de simbiosis entre Coach y su pupilo (<sup>1</sup>).

El Coach trabaja desde adentro y desde afuera del sistema humano (equipo) que puede en el caso de deportes individuales tratarse de una sola persona. Ese está “afuera” te permite detectar el origen de los problemas que el deportista tiene y que una y otra vez cae en ellos. Es como si facilitase el salir del “círculo vicioso” descubriendo nuevas palancas de aprendizaje. El Coach es por la tanto un facilitador de aprendizaje que posibilita actividades y planteamientos de aprendizaje difíciles de desarrollar autónomamente por los deportistas.

La utilización del “Coaching” en el atletismo en carreras suele distinguir dos modalidades: el atlético (identifica, desarrolla y utiliza las capacidades de la persona para alcanzar metas) y el sprinting (centrándose en la velocidad).

La velocidad viene dada por tres elementos:

---

<sup>1</sup> En inglés “Coachee”.

- Frecuencia del paso
- Largo del paso
- Resistencia anaeróbica (capacidad para mantener el esfuerzo)

El papel del Coach en este caso se centrará en la mejora a través de entrenamientos de :

- Mecánica al correr y utilización de técnicas
- Entrenamientos (frecuencia, velocidad, fuerza)
- Flexibilidad
- Armonía
- Táctica competitiva



*D. José Mª Gasalla Dapena*

Al mismo tiempo ir “gestionando” el proceso a través del cual el deportista avanza en el desarrollo de sus potencialidades.

Jorge Valdano <sup>(2)</sup> dice” un club es una familia en donde se disfruta y se padece la cotidianidad, pero después de varios hervores (siempre que no se cambie al cocinero, esto es, al entrenador) se alcanza el espesor justo. Las compañías se van descifrando, surgen complicidades espontáneas o forzadas, las alegrías y las tristezas se encargan de forjar el carácter y así el equipo va encontrando su equilibrio y fortaleza”.

Michael Jordan <sup>(3)</sup> ... “me encanta jugar. Para mí jugar al baloncesto nunca ha sido un trabajo; solo porque pagan por ello, no le convierte en trabajo. No podría lanzarme de la manera como lo hago noche tras noche si solo fuera un trabajo. Me gusta competir y odio perder. Me lo tomo de una forma muy personal. Buena parte del ganar es algo mental. Uno tiene que poseer resistencia mental además de habilidad”.

Gilberto Salazar y Mauricio Molano <sup>(4)</sup> nos comentan el caso de Nadia Comaneci gimnasta de 14 años que en los juegos olímpicos de Montreal de 1976 obtuvo la máxima puntuación, un 10 en las

<sup>2</sup> Valdano, J (1997). Los cuadernos de Valdano. Santillana. Madrid.

<sup>3</sup> Daly C y Sachare, A (1992) El dream Team: la leyenda del baloncesto americano. Prensa Española. Barcelona.

<sup>4</sup> Salazar, G y Molana, M (200) Coaching en acción. Mc Graw Hill. Bogotá

pruebas de barra en equilibrio, barras asimétricas y prueba individual lo cual no había sucedido nunca hasta ese momento. El Coach de Nadia era Bela Karolyi el cual desarrolló un sistema propio que trataba de integrar muchos esfuerzos aislados.

Chuck Daly el Coach de Dream Team en el que todo el mundo recuerda estaban jugadores como Magic Johnson, Michael Jordan, Patric Ewing, Karl Malone, Scottie Pippen, Larry Bird, Charles Barkley, Clyde Drexler ..., sabía que armonizar y sacar el máximo partido a un elenco de figuras que cada una de ellas tenía luz propia era su máximo reto y dificultad. Como el mismo decía (<sup>5</sup>) “las rivalidades entre equipos afectan las relaciones entre los jugadores en esta liga. Están celosos, tienen envidia... tú deseas algo que el otro compañero tiene, otros desean lo que tú tienes. No hay forma de evitar que las relaciones se tensionen dada la gran presión durante la competición de la NBA. Esa es una de mis preocupaciones cuando planeas la primera reunión de “Dream Team” en nuestro campo de entrenamiento de La Jolla. Me di cuenta que tendríamos que superar las rivalidades si queríamos tener éxito”.

Estas manifestaciones y vivencias nos demuestran que la alta competición exige profesionales altamente dotados físicamente y con habilidades y capacidades técnicas y al mismo tiempo capaces de integrar sus competencias emocionales no sólo individualmente sino también con los demás miembros del equipo.

Y en esta integración y relación juega un papel fundamental el coach.

## **COMPETENCIAS DE UN COACH DEPORTIVO DE EQUIPO**

1. Visión inspiradora y triunfadora
2. Capacidad de trabajar sistemáticamente en base a un programa predeterminado.
3. Liderazgo mediante el ejemplo
4. Capacidad para captar, desarrollar y “retener” talentos.
5. Sentirse y actuar como uno del equipo sabiendo gestionar la “distancia de intervención”.
6. Disciplina y compromiso.
7. Capacidad de hacer crecer al equipo en base a compensar y “equilibrar por arriba”.
8. Capacidad de impulsar la autoestima tanto individual como del equipo.

Quisiera comentar alguna de las competencias aquí señaladas y que bajo mi punto de vista puedan ser el diferencial que acompaña a los “Coachers” ganadores de los demás.

- La visión significa futuro; significa no-trabajar en el presente sino pensando en el medio y largo plazo
- Lo sistémico es sinónimo de profesionalidad. No se trata de impulsos y acciones esporádicas sino de trabajar en proceso.
- Uno de los elementos clave de la actuación del “coach” es el trabajo en los límites del sistema. Estar adentro y afuera. Cerca, al lado y por otra parte en la distancia que consigue sea reconocida una autoridad.
- Es importante el aprovechar los referentes del equipo pero tratando que sean “los de arriba, los destacados, los mejores”. Por ahí hay que tratar de equilibrar el sistema, el equipo.
- Y como decía Einstein: “El ejemplo no es la mejor manera de educar: es la única”

## **EL COACHING EN LAS ORGANIZACIONES. COACHING DIRECTIVO**

*“La actividad de “coaching” implica una visión holística del directivo, integrando el trabajo, los valores de la empresa, las necesidades personales y las del desarrollo de la carrera profesional”.*  
(British Journal of Administrative Management. May-Jun 2001)

---

<sup>5</sup> Daly C y Sachare, A (oc)

El coaching no es consejo ni inspiración, es transpiración, es decir, trabajo continuo en el que “Coach” y cliente tienen un papel activo de gran participación mutua.

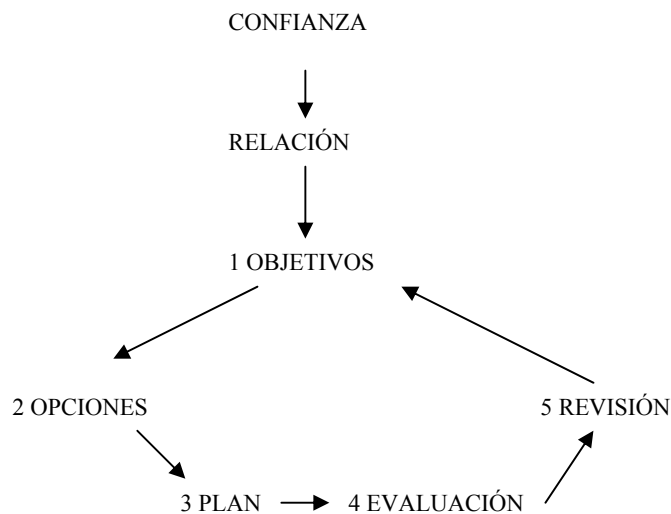
Una relación de coaching no solo está basada en la flexibilidad sino también en la confianza y responsabilidad. Confianza significa posibilidad de expresarse abiertamente sentirse valorados y respetados y no temer represalias ni traiciones. Responsabilidad significa que ambos están comprometidos con los resultados del otro.

### MODALIDADES DE APRENDIZAJE DIRECTIVO

	DIRECTIVO (BASADO EN INSTRUCCIONES)	FACILITADOR (BASADO EN PREGUNTAS)
CENTRADO EN EL PUESTO DE TRABAJO	CHARLA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	COACHING
CENTRADO EN EL AULA O LUGAR DE ENTRENAMIENTO	LECTURA	ENTRENAMIENTO

El “Coaching” es un proceso flexible de desarrollo llevado a cabo de mutuo acuerdo entre dos personas en el que el “Coach” utiliza fundamentalmente preguntas que facilitan el que el cliente-pupilo aumente su confianza de forma que posibilite su mejor rendimiento.

### PROCESO BÁSICO DE COACHING



*“En el ambiente competitivo y de cambios rápidos del mundo actual, el coaching se ha convertido en una de las habilidades de liderazgo más importantes”. (Jim Moore. Director de desarrollo directivo de Sun Microsystems)*

En la abadía de Westminster en la tumba de un obispo anglicano aparecen inscritas estas palabras:

“Cuando era joven y libre y mi imaginación no tenía límites, soñé con cambiar el mundo. Al crecer y adquirir sabiduría descubrí que el mundo no cambiaría, de modo que reduje un tanto mis propósitos y decidí cambiar solo mi país. Pero también pareció inamovible. Al alcanzar la madurez, en un último y desesperado intento me contenté con cambiar sólo a mi familia, aquellos más cercanos a mí; pero ¡Oh sorpresa! No lo aceptaron. Y ahora mientras estoy en mi lecho de muerte, repentinamente me doy cuenta de que si tan solo me hubiera cambiado primero a mí mismo con el ejemplo hubiera cambiado a mí

familia. Con su inspiración y aliento podría haber hecho mejor a mi país y, tal vez incluso habría cambiado el mundo”.

No basta con la técnica. La forma no genera confianza más que durante un tiempo muy limitado. La respuesta de los demás a nuestro modo depende del grado en que también esté presente nuestra propia esencia; ésta se encuentra bajo la superficie. Se trata de los principios, valores, visión y valentía.

## DIFERENCIAS ENTRE LÍDER-COACH Y JEFE

<b>Jefe</b>	<b>Líder - Coach</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Su trabajo es impulsar o dirigir a las personas</li> <li>2. Hablar con sus colaboradores es decirles las cosas, dirigirles y sentar cátedra</li> <li>3. Controlan a los demás mediante las decisiones que toman</li> <li>4. Piensan que saben las respuestas</li> <li>5. Generan inseguridad mediante el uso de miedo como herramienta para lograr el cumplimiento de sus órdenes</li> <li>6. Piensan que su trabajo es señalar y corregir los errores</li> <li>7. Delegan responsabilidades</li> <li>8. Crean estructuras y procedimientos para que los demás los acaten</li> <li>9. Creen que hacen correctamente las cosas</li> <li>10. Creen que su poder radica en sus conocimientos.</li> <li>11. Centran la atención en los resultados únicamente</li> <li>12. Tratan de motivar a la gente</li> <li>13. Son responsables por la gente que dirigen</li> <li>14. Obtienen el poder del cargo que ostentan</li> <li>15. Actúan sobre lo que funciona mal e investigan sobre sus causas</li> <li>16. Parten de la premisa que la gente trabaja para ellos</li> <li>17. Mantienen y refuerzan la cultura en la que están inmersos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Su trabajo es potenciar y apoyar a las personas.</li> <li>2. Hablar con sus colaboradores es preguntarles, solicitarles y escucharles</li> <li>3. Facilitan que otras tomen decisiones y les autorizan para que las pongan en práctica</li> <li>4. Piensan que deben buscar las respuestas</li> <li>5. Usan los propósitos y valores para inspirar compromiso y estimular la creatividad</li> <li>6. Su trabajo se basa en reconocer y valorar el aprendizaje</li> <li>7. Predican con el ejemplo</li> <li>8. Crean una visión y promueven la flexibilidad mediante valores que impulsen los comportamientos consiguientes</li> <li>9. Creen que hacen lo que es correcto</li> <li>10. Creen en su vulnerabilidad. Se cuestionan a ellos mismos.</li> <li>11. Se centran fundamentalmente en el proceso que consigue unos resultados</li> <li>12. Crean condiciones para que la gente se automotive</li> <li>13. Demandan que la gente que supervisan sea responsable de sí misma</li> <li>14. Lo obtienen de sus relaciones con la gente que supervisan y de sus comportamientos mutuos</li> <li>15. Miran desde el futuro tratando de crear un contexto para un compromiso mutuo y buscan “lo que está faltando”</li> <li>16. Trabajan para la gente de su equipo</li> <li>17. Cuestionan la cultura organizacional</li> </ol>

## CREENCIAS EN LAS QUE SE BASA UN VERDADERO COACHING TRANSFORMADOR (COACHING ONTOLÓGICO) <sup>(6)</sup>

Podemos decir que están alineadas con las planteadas por Douglas Mcgregor en su Teoría Y en la cual defendía a la persona como capaz de responsabilizarse de sus actos, de buscar autonomía y desarrollo, de autocontrolarse y de buscar una mejora permanente.

<sup>6</sup> Echevarría R (1998) Ontología del lenguaje. Dolmen. Santiago de Chile

Podemos en este caso resaltar las creencias básicas en las que se apoya el coaching.

1. Las personas buscan el bien y desean contribuir.
2. Las personas hacen lo mejor que saben y pueden en cada momento.
3. Las personas no son infalibles; cometen errores pero la mayoría de las veces involuntariamente.
4. Los errores pueden utilizarse como palanca de aprendizaje y mejora.
5. La no-consecución de resultados de las personas puede ser consecuencia de sus propias creencias autolimitadoras.
6. Las personas apoyan los cambios y compromisos que crean ellas mismas, no las que se le imponen.
7. El control innecesario genera resistencia y resentimiento; las personas prefieren tener una guía o un facilitador, no un administrador ni un controlador.
8. La aportación de los demás es más útil cuando realmente se desea y en su caso se solicita.
9. Las personas aprecian la retroalimentación sincera y clara que se aporta de forma directa.
10. Las personas buscan ser responsables aunque eso signifique un esfuerzo adicional.
11. La capacidad de aprendizaje de las personas no es lineal ni homogénea, sino discontinua.
12. Las personas tienen un gran potencial a desarrollar que ni ellas mismas conocen.

No se trata de aconsejar, dirigir o enseñar sino de conseguir que el “coachee” visualice su interacción con su entorno y sus circunstancias de forma diferente, de manera que descubra nuevas posibilidades en su forma de ser y forma de hacer

*“El “coach” no es un solucionador de problemas, un maestro, un consejero, un instructor, ni siquiera un experto. Es un facilitador, un asesor, un elevador de conciencia...” (John Whitmore)*

Los seres humanos obtenemos resultados (dominio del tener) dependiendo de las acciones que tomamos (dominio del hacer) y las acciones están íntimamente relacionadas con la manera en que nos observamos a nosotros mismos y observamos al mundo (dominio del ser).

El coaching ontológico trabaja fundamentalmente en el dominio del ser, produciendo cambios en el tipo de observador que es la persona. En cuanto estos cambios se llevan a cabo en la persona (por ella misma), su perspectiva vital se amplía, se convierte en un observador distinto y puede tomar acciones y decisiones diferentes con lo que conseguirá resultados antes no alcanzados. Se produce un cambio de segundo orden (ontológico) en él, es decir un cambio de paradigmas o modelos de interpretación de su realidad.

*“El coach menos capaz tiende a usar su experiencia en exceso, y así reduce el valor del entrenamiento, porque cada vez que instruye de ese modo, reduce la responsabilidad del discípulo “(7)*

## **PERO, ¿QUÉ ES EN LA PRÁCTICA EL “COACHING”? ¿CÓMO FUNCIONA?**

¿Es una nueva moda?, ¿es algo pasajero?, ¿es rentable?, ¿no implica riesgos?, ¿para quiénes puede ser válido?, ¿quiénes están preparados para ser “coach”?, ¿a qué sustituye?, ¿existen diferentes modalidades?, ¿cuánto tiempo dura un proceso de coaching?.

Como sucede igualmente con otros conceptos venidos del mundo anglosajón tenemos problemas con las denominaciones. Y aún más que con la de “coach”, que ya está prácticamente aceptada, con la de “coachee” (¿Coucheado?). Utilizaremos para sustituir en algunos casos esta denominación de *cliente o pupilo*.

---

<sup>7</sup> John Whitmore – Entrenado para el desempeño empresarial. Ed. Paidós 1995

En el sentido más puro el “coach” no es un solucionador de problemas, un instructor ni siquiera un maestro o experto. Su papel más bien es la de un facilitador (de auto observación, de aprendizaje, de proceso, de conciencia).

Ayuda al “coachee” (cliente) a reencuadrar sus problemas, a verlos desde otra perspectiva, a descubrir nuevas alternativas a través de la conversación.

No se trata de que el “Coach” transmita sus conocimiento ni siquiera su experiencia. El “coachee” no tiene por qué aprender del “coach” sino de él mismo, de lo que tiene adentro de él y aún no lo sabe.

*“Lo que realmente diferencia nuestro cerebro es su habilidad para el lenguaje”. (Charles Stevens)*

El “coach” fundamentalmente observa y escucha lo inmediato y lo más lejano, y facilita al “coachee” la clarificación de situaciones y relaciones.

Es un “extractor” de la potencialidad del “coachee” y le ayuda a redescubrirse tanto en sus fuerzas como en sus debilidades.

El “coach” debe tener las preguntas adecuadas más que las respuestas.

El trabajo de un “coach” tiene que estar guiado por un plan de desarrollo individual que reúna mínimamente las siguientes condiciones:

- Progresivo: Alcanzando metas intermedias identificadas por el “coach” y el “coachee”
- Flexible: En base a las competencias que el “coachee” vaya obteniendo.
- Concreto: Tiene que estar delimitado el objetivo. No es cuestión simplemente de reunirse.
- Trasparente: Con responsabilidades y compromisos delimitados y sin “agendas ocultas”.
- Confidencial: Con un compromiso mutuo de confidencialidad.
- Programado: Con un calendario prefijado y asumido por las dos partes.
- Desafiante: Que exija un esfuerzo tanto al “coach” como el “coachee”.
- Acotado: Con un límite temporal prefijado.

El “coachee” tiene que sentir que se encuentra con un espacio en el cual no arriesga de cara al exterior y puede explorar porqué no alcanza o consigue lo que pretende.

*“De vez en cuando, la tribu se reunía en un círculo. Simplemente hablaban, hablaban y hablaban, sin propósito aparente. No tomaban decisiones. No había líder. Y todo el mundo podía participar.*

*Puede que hubiera hombres y mujeres sabios que escuchasen un poco más -los ancianos- pero todos podían hablar. La reunión proseguía hasta que parecía acabarse sin más y el grupo se dispersaba. Sin embargo, después de eso, todo el mundo parecía saber qué hacer porque se entendían perfectamente. Entonces podían reunirse en grupos más pequeños y hacer algo o tomar decisiones”. (David Bohme)*

¿No nos recuerda esto a las tertulias?

*“En el principio era el verbo...” (Juan 1:1)*

Ya en el siglo IV ac Sócrates en sus duras y permanentes críticas a los que entonces estaban en posesión del conocimiento, los Sofistas, proponía un método de aprendizaje radicalmente nuevo.

En contra de los conocimientos establecidos, Sócrates con su “Cnosque Ipsum” (conócete a ti mismo), enseña a sus discípulos invitándoles a responder una serie de preguntas a través de las cuales les va dirigiendo a replantearse sus creencias (Método mayéutico).

El “coaching” tiene sentido ya que por un lado, nuestras capacidades de acción y aprendizaje no son lineales ni continuas.

Nuestra conciencia nos dice en que nos equivocamos y sin embargo somos recurrentes y volvemos a caer en lo mismo (muchas veces hábitos facilitadores de comportamientos cuasi-automáticos). No se trata pues, de saber más sino de aplicar más lo que ya sabemos. Así el hecho de tener que dar cuenta al “coach” de cómo he actuado y cumplido con lo autoexigido es un gran paso para esforzarnos en salir de las inercias.

## ASPECTOS BÁSICOS DEL COACHING

- El coaching es fundamentalmente una conversación entre “coach” y “coachee” (pupilo, cliente).
- El objetivo fundamental del “coaching” es “ayudar a saber al que ya sabe”.
- El papel del “coach” gira alrededor de las preguntas y no de las respuestas.
- El “coaching” es más un viaje que un destino.
- El “coach” trata de “despertar” y “alertar” la conciencia del pupilo.

*“Tu ves las cosas tal y como son y te preguntas porqué, pero yo sueño cosas que nunca existieron y me digo por qué no”. (George Bernard Shaw)*

## ENMARCANDO EL PROCESO

Cualquier proceso de "coaching" aún a pesar de estar basado en la atención, apoyo y reforzamiento profesional de una persona requiere que en un primer momento el foco de atención sea la organización en la cual presta sus servicios el profesional.

Esto exige el plantear una serie de preguntas críticas acerca del entorno estratégico de la empresa:

- ¿Cuáles son los retos fundamentales de los negocios hoy en día? ¿Y en los próximos dos a cinco años?
- ¿Qué objetivos de negocio tiene usted que alcanzar?
- ¿Cuáles son los valores que define *el cómo hacer* en la organización?
- ¿Qué habilidades de liderazgo, conocimientos y actitudes han sido críticas para conseguir el éxito en el pasado?
- ¿Son alguno de estos atributos diferentes a los de otras organizaciones?
- ¿Cuál es la estrategia de su organización para desarrollar líderes para el futuro?
- ¿Cuáles son los cambios más significativos que su organización tiene que afrontar?
- ¿Qué procesos le parecen a Vd. más críticos en su organización?
- ¿Me podría exponer los elementos básicos que constituyen la “*llave histórica*” de su organización?

## ESENCIA DEL “COACHING”

En definitiva, el “coaching” es una herramienta utilizada para el autodesarrollo. Es una ayuda externa que nos facilita “vernos” en nuestra actuación sin sentirnos atacados. El “verse” a uno mismo es muy difícil aunque a lo largo de nuestra vida podamos ir avanzando en ese proceso. Muchas veces vemos lo que queremos ver y oímos lo que queremos oír. Y tanto de los demás como de nosotros mismos.

*“El proceso de individualización es la tendencia innata de la psiquis humana para encontrar su centro, el sí mismo, el Yo; es un camino progresivo de autoconocimiento. Mas este camino de individualización no es un proceso natural que acontece espontáneamente. Avanzamos en nuestro*



*desarrollo cuando comenzamos a conocernos, cuando tenemos el coraje de enfrentarnos a nuestros viejos miedos que están adentro de nosotros". (C. Jung)*

Pasamos muchas horas en nuestro trabajo pero es que además estamos invirtiendo (a veces gastando inútilmente) nuestra energía vital. Es así que, encontrar en el trabajo una posibilidad de realización profesional es un factor que puede ayudarnos a dar significado a nuestra existencia personal y social.

La relación entre las personas depende en gran manera del ambiente creado alrededor de dicha relación, teniendo en cuenta que el sistema (empresa) en el cual se produce es de naturaleza socio-técnica. Esto significa que en todo momento hay que tener en cuenta el proceso de transformación así como sus "inputs" y "outputs" (resultados conseguidos).

El directivo como "coach" tendrá que:

*"El hombre no tiene paciencia para escuchar por eso juzga". (Oscar Wilde)*

- a) Establecer objetivos claros conjuntamente con sus empleados.
- b) Dar "feedback" respecto a la actuación y consecuciones de los empleados.
- c) Ser paciente ante las equivocaciones y tardanza en aprender (cada persona tiene un ritmo diferente de aprendizaje).
- d) Crear un entorno libre de miedos en el que se propicie el aprendizaje evitando los juicios y la manipulación.
- e) Creer en los empleados y demostrarlo a través de los desafíos propuestos y la actitud y comportamientos no verbales.
- f) Promover la excelencia abriendo posibilidades y marcos de actuación que permita un desarrollo continuo de los colaboradores.
- g) Preguntar a los colaboradores de forma que estimule los procesos de autodescubrimiento. En vez de dar respuestas aplicar el método mayéutico que estimula la curiosidad y el pensamiento creativo.
- h) Reducir la implicación respecto a los resultados de los colaboradores. El "coach" tiene que estimular, facilitar, impulsar, pero no es el responsable de la actuación de los colaboradores aunque, sin duda, sus éxitos estarán alineados con los de ellos.

## **EL MENTORING EN LAS ORGANIZACIONES**

*"Ulises se prepara para la aventura de Troya. Elige entonces a una persona para quedar al cuidado de la casa y familia. Durante diez años esa persona actúa como maestro, consejero, amigo y padre adoptivo de Telémaco, hijo de Ulises". El nombre de esa persona era MENTOR. (Homero. La Odisea)*

El "mentoring" (y volvemos a tener los mismos problemas con las denominaciones en inglés) es el acompañamiento que una persona experimentada y preparada (mentor, consejero, entrenador, guía, maestro...) hace a otra generalmente más joven, con el objetivo acordado entre las dos partes de hacer crecer y desarrollar competencias específicas a esta segunda persona (¿mentorizado?, ¿cliente?).

*"Formar no es enseñar pensamientos, sino enseñar a pensar; no llevar al alumno a cuestas sino guiarle para que sea capaz de andar por si mismo" (Kant)*

Otros autores lo definen como:

- "Quien ofrece un conocimiento, reflexión, perspectiva o sabiduría especialmente útil para otra persona".
- "Compañero de profesión que conoce a fondo tu especialidad y te aconseja y anima".

¿Qué diferencia existe con el “coaching”? La respuesta inmediata es: depende del libro que caiga en sus manos amigo lector. Casi pasa lo mismo que con eficacia y eficiencia. Cada autor tiene un criterio diferente. No existe una unidad de criterio.

Para mí existen cuatro diferencias fundamentales aparte de algunas otras de matiz.

1. En el “mentoring”, el mentor transmite conocimientos tanto técnicos como los conseguidos a través de la experiencia (tácitos). En el “coaching” no se trata de transmitir conocimiento sino fundamentalmente facilitar la autorreflexión del cliente.  
El mentor aporta ideas o posibles soluciones. El “coach” pregunta.
2. En el mentoring el mentor suele ser un profesional de la propia empresa que el mentorizado (cliente), cosa que en el “coaching” no suele ser así.
3. En el “mentoring” el mentor suele ser una persona de más edad y experiencia generalmente.
4. En los procesos de “mentoring” aparecen más protagonistas que mentor y mentorizado.

En la terminología utilizada en España lo más cercano al mentor es el tutor.

En ocasiones se habla también del “Reverse mentoring” cuando se es experto en una competencia y aprendiz en otra.

## **EL DIRECTIVO COMO MENTOR (¿TUTOR?)**

Un mentor actúa como fuente de información en lo referente a la misión y objetivos de la organización. Ayuda a reflexionar sobre la esencia de la misma.

Un mentor ayuda a entender la cultura de la organización en la práctica. El “cómo hacer”, cómo actuar en determinadas ocasiones.

Un mentor sirve de confidente en momentos de dificultad y crisis personal

Indudablemente, si se pretende que la persona “mentorizada” se “abra” al mentor esto va a exigir que éste también transmita sus propias experiencias, tanto positivas como negativas. Esta disposición no es frecuente en organizaciones en donde las “personas de arriba” parece como si fuesen de naturaleza divina ya que el reconocimiento de errores, fallos o fracasos no entra como posibilidad de comunicación por miedo a que su “aparente poder” quedarse disminuido.

## **CONCLUSIONES**

Como se puede observar el concepto de “coach” aplicado en el deporte se corresponde a una mezcla de lo que es el “coach” y “mentor” en las organizaciones. Aplica conocimientos y capacidades que proporcionan el autodesarrollo del deportista.

Todavía estamos dando los primeros pasos en lo que puede ser el desarrollo integral tanto del deportista como del directivo. El coaching es una herramienta potente que nos va a ayudar en ese camino.