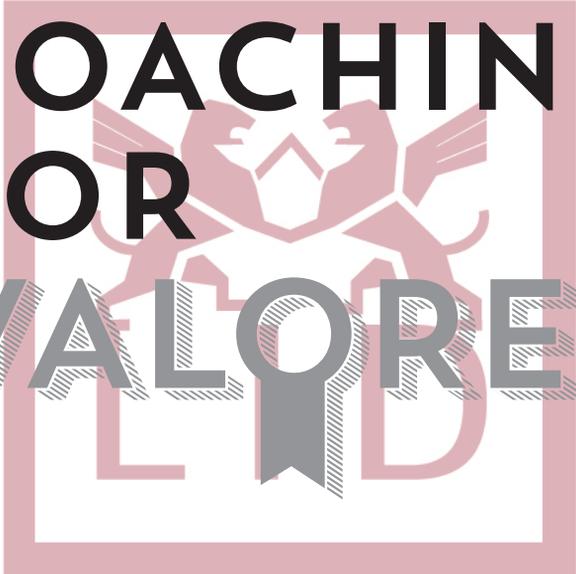


**Simon L. Dolan**  
Prólogo de Isidro Fainé  
Presentación de Marshall Goldsmith

**MÁS  
COACHING  
POR  
VALORES**



MADRID BOGOTÁ  
MÉXICO D.F. NUEVA DELHI BUENOS AIRES  
LONDRES NUEVA YORK SHANGHAI

# Índice



	Prólogo de Isidro Fainé .....	13
	Presentación de Marshall Goldsmith .....	17
	Prefacio .....	21
	Agradecimientos .....	25
	Introducción. La historia de CxV .....	27
1	El caleidoscopio del <i>coaching</i> .....	35
	1. Cualquiera puede ser <i>coach</i> .....	35
	2. ¿Qué es el <i>coaching</i> ? .....	36
	2.1. ¿Cuál es el proceso del <i>coaching</i> ? .....	38
	2.2. Principales competencias del <i>coach</i> .....	40
	2.3. Diferencias entre el <i>coaching</i> y el <i>mentoring</i> , la dirección y la formación .....	41
	3. Tipos de <i>coaching</i> .....	44
	3.1. <i>Coaching</i> empresarial .....	44
	3.2. <i>Coaching</i> vital .....	45
	3.3. <i>Coaching</i> de familia, pareja y paternidad .....	47
	4. ¿Qué hay en el horizonte para la profesión de <i>coaching</i> ?.....	48
	5. Principales corrientes de pensamiento del <i>coaching</i> .....	50
	5.1. John Whitmore y el modelo GROW .....	50
	5.2. El modelo del <i>coaching</i> coactivo .....	56
	5.3. El método de <i>coaching</i> de la programación neurolingüística (PNL) .....	59

	5.4. Una última observación sobre la programación neurolingüística .....	70
	5.5. La inteligencia emocional como herramienta de <i>coaching</i> .....	72
	5.6. <i>Coaching</i> de indagación apreciativa (IA): concepto y metodología .....	79
	5.7. El modelo del <i>coaching</i> ontológico .....	84
	5.8. Lenguaje .....	86
	5.9. Estados de ánimo y emociones .....	87
	5.10. Fisiología y postura corporal .....	88
	5.11. El <i>coaching</i> del bienestar .....	89
	<b>6. Sobre <i>coaches</i>, profesionalización y asociaciones profesionales .....</b>	<b>94</b>
	<b>7. Escoge tu modelo de <i>coaching</i> .....</b>	<b>96</b>
	<b>8. Conclusión .....</b>	<b>99</b>
<b>2</b>	<b>El caso de <i>coaching</i> ejecutivo. Ayudando a los líderes y sus equipos .....</b>	<b>103</b>
	1. <i>Coaching</i> ejecutivo y la reingeniería cultural .....	106
	1.2. ¿Cómo ayudamos a los líderes a cambiar la cultura y hacer la reingeniería cultural? .....	107
	2. <i>Coaching</i> ejecutivo y las nuevas competencias de liderazgo .....	119
	2.1. Liderazgo, valores y espiritualidad .....	119
	2.2. Liderazgo digital .....	121
	2.3. Las competencias del liderazgo: Rumbo al futuro.....	124
	3. Liderazgo y el valor de los valores: La confianza.....	131
	4. Conclusión.....	134
<b>3</b>	<b>El <i>coaching</i> y los valores, o el valor de los valores .....</b>	<b>137</b>
	1. El sistema natural y el sistema humano: el ADN de los valores .....	137
	2. El ABC de los valores .....	139
	2.1. ¿Qué son los valores? .....	141
	2.2. La dimensión económico-pragmática: la valía .....	142
	2.3. La dimensión ético-social: las opciones preferentes ....	143
	2.4. La dimensión emocional-evolutiva: la satisfacción personal .....	144
	2.5. Valores, creencias, normas, actitudes y comportamiento .....	146
	3. Formación de los valores .....	153
	3.1. Valores y necesidades .....	154
	3.2. Formación de valores en la organización .....	156
	3.3. La jerarquía de los valores o el valor de los valores ....	158

	4. Modelado del universo de los valores: el enfoque triaxial 3Es .....	161
	5. Valores y cultura .....	167
	5.1. Valores y cultura organizativa .....	167
	5.2. Valores y cultura: la familia .....	176
	5.3. Valores, comunidad y cultura nacional: una descripción breve .....	183
	5.4. Valores y educación.....	184
	6. Conclusión .....	190
<b>4</b>	<b>El secreto del <i>coaching</i> por valores: alineación y realineación</b> .....	193
	1. Si el zapato te queda bien, pónelo. Si no, ponte otro .....	193
	1.1. El significado de los valores: las organizaciones orientadas al control frente a las orientadas al aprendizaje o el desarrollo .....	197
	2. La importancia de remodelar y realinear los valores .....	199
	2.1. Corregir los desajustes .....	200
	2.2. Creación de alineaciones nuevas .....	202
	3. Alineación de valores y resultados positivos .....	207
	3.1. Alineación de valores y resultados organizativos positivos .....	207
	3.2. ¿La coherencia de los valores mejora la salud física y mental? .....	210
	4. Consecuencias negativas de la incoherencia de los valores ...	211
	5. Conclusión .....	215
<b>5</b>	<b>Metodologías y herramientas CxV para todos</b> .....	217
	1. Valores y éxito en la vida de los negocios y el negocio de la vida .....	217
	1.1. El viaje de los valores. Una metodología genérica, método día y planes de acción corporativa .....	218
	2. Métodos CxV para rediseñar el negocio de la vida .....	220
	2.1. Metodología CxV genérica .....	220
	2.2. Proceso día CxV: un método de reingeniería del negocio de la vida .....	228
	2.3. Aplicación del proceso día CxV a grupos más grandes .....	230
	3. El regalo de los valores: un módulo de enriquecimiento de <i>coaching</i> .....	232
	4. La historia, la validación y la coevolución del modelo 3E triaxial de los valores .....	234
	5. Procesos, métodos y herramientas CxV para rediseñar la vida del negocio .....	244

	5.1. Reingeniería de la cultura organizacional .....	244
	5.2. Gestión del proceso de cambio organizativo paso a paso .....	246
	5.3. La necesidad de las auditorías culturales. El caso de las fusiones y adquisiciones .....	252
	5.4. Implementación de la alineación de valores en una importante aseguradora .....	255
	5.5. Los valores y la ética organizativa .....	261
	6. Conclusión .....	264
<b>6</b>	<b>Coaching, valores y futuro: retos e innovaciones más candentes...</b>	267
	1. Introducción .....	267
	2. La neurobiología de los valores .....	268
	2.1. Neurociencia, emoción y valores .....	271
	2.2. Utilizar los valores para manejar las emociones .....	272
	2.3. ¿Existe una base hereditaria (no genética) de los valores? .....	274
	3. Valores y espiritualidad: el viaje interior del <i>coaching</i> .....	278
	3.1. Valores, espiritualidad y efectividad de liderazgo .....	278
	3.2. El eslabón perdido: los valores espirituales del líder inspirado .....	280
	3.3. Efectividad de liderazgo, valores espirituales y los caminos hacia la felicidad .....	283
	3.4. Hacia un modelo de liderazgo nuevo y basado en los valores .....	286
	4. Valores en la nueva era (nuevas necesidades globales y paradigmas) .....	291
	4.1. La sociedad creativa y espiritual .....	294
	5. El cambio como valor .....	305
	6. Los valores, las conductas y las expectativas de la generación Y .....	306
	7. Conclusión .....	309
<b>7</b>	<b>Aplicaciones prácticas de la metodología</b>	
	<b>CoachingxValores (CxV) .....</b>	311
	1. Introducción .....	311
	2. Método 6P para alinear valores personales .....	313
	2.1. Paso 1: Detectar tus valores .....	313
	2.2. Paso 2: Priorizar tus valores .....	314
	2.3. Paso 3: Clarificar el grado de satisfacción actual con cada valor .....	314
	2.4. Paso 4: Detectar qué valor o valores están desalineados ...	315
	2.5. Paso 5: Establecer el plan de acción .....	315
	2.6. Paso 6: Establecer un seguimiento para el plan .....	316

3. Método para alinear los valores de pareja o relaciones.....	317
3.1. Paso previo: Validar el valor clave, la confianza.....	318
4. Método VxO. Aplicación práctica para la consecución de objetivos .....	323
5. Ejemplos de aplicaciones del modelo triaxial de los valores en diferentes sectores.....	327
6. Conclusión.....	329
<b>Apéndices</b> .....	333
<b>Notas</b> .....	341



# 1

## El caleidoscopio del *coaching*

### 1. Cualquiera puede ser *coach*

Todo el mundo puede desarrollar una vida personal y encontrar o crear una situación laboral llena de creatividad, innovación y alegría. Cualquiera puede encontrar la felicidad relativa pese a las lúgubres previsiones de los políticos y expertos. Y cualquiera puede ser *coach*. Tal vez ya seas *coach* profesional o un directivo dispuesto a implicar a tus empleados o te has propuesto mejorar tu vida o la de tu matrimonio. Quizá quieras ayudar a tus compañeros (o grupo o equipo) a establecer objetivos y avanzar hacia su cumplimiento con eficiencia y efectividad.

En este capítulo doy un repaso a los tipos de *coaching* disponibles y las principales corrientes de pensamiento. Analizaré lo que significa ser *coach* y en qué se distingue el *coaching* del *mentoring*, la formación y el asesoramiento.

Pero, sobre todo, este libro trata de los valores de la vida, el trabajo, la comunidad, el mundo y todos aquellos valores que impulsan nuestras vidas y organizaciones. Y también tiene que ver con la alineación de esos valores. En los capítulos 3, 4 y 5 te presentaré una nueva forma de pensar sobre los valores e introduciré un marco de trabajo, metodología y herramientas para el rediseño de los valores: el *coaching* por valores.

## 2. ¿Qué es el *coaching*?

El *coaching* es el arte de extraer lo mejor de las personas respetando la integridad del espíritu humano. Es, a la vez, una capacidad humana innata y una técnica adquirible.

El *coaching* no es una disciplina nueva que haya aparecido de repente, sino que lo más probable es que se remonte a la primera competición de lanzamiento de jabalina de la Edad de Piedra y ha sido desde siempre un elemento natural de la vida de las personas en todo el mundo. Lo utilizan millones de padres estupendos que aman a sus hijos incondicionalmente, que creen en ellos y dejan de lado sus propias necesidades para alimentar su potencial y animarles a ser grandes. Lo usan miles de líderes empresariales importantes que se esfuerzan en desarrollar a su gente no abusando de su poder, sino creyendo en ellos, desafiándoles, dándoles apoyo y más comentarios positivos que negativos, asegurándose además de que se cuidan.

El término *coach* apareció en el mundo del deporte a finales de 1880 y se convirtió en una profesión muy conocida que ha adoptado diferentes formas con el paso de los años. Todavía hoy, la palabra *coaching* suele hacer pensar en un entrenador de fútbol o baloncesto, aunque, dependiendo de lo que haga realmente el *coach*, no siempre es una imagen acertada. En realidad, el *coach* puede ser un director general o consejero delegado responsable de dirigir todo un programa, pero la imagen del entrenador defensivo de línea que capacita a los demás para jugar poniendo en práctica sus enseñanzas es más apropiada.

La palabra *coaching*, en el sentido de instructor o formador, se utilizó por primera vez en 1830 en la Universidad de Oxford para referirse al tutor que acompañaba a los alumnos en la preparación de sus exámenes; pero solo en los últimos quince años o así se han podido contratar servicios de *coaching* fuera del deporte o el sector del rendimiento. La evolución del *coaching* se ha visto influida y mejorada por muchas otras áreas de estudio como el desarrollo personal, la formación para adultos, la psicología (deportiva, clínica, del desarrollo, organizativa, social e industrial), y de otras teorías y prácticas organizativas y de liderazgo.

En su aplicación moderna (como nueva forma de trabajar con las personas en distintos contextos), el *coaching* es una disciplina relativamente

nueva. Aunque no están claros los comienzos de su popularidad como profesión, según algunas fuentes empezó en Estados Unidos a finales de los ochenta. Sin embargo, una o dos décadas después de su rápido ascenso hacia la popularidad, la práctica (al menos en términos de su aplicación en la gestión) pareció caer en desuso durante algún tiempo, coincidiendo con la época de los programas de formación para directivos de pura raza y grupos maratonianos.

El ámbito actual del *coaching* es el resultado de la convergencia de varias ramas del desarrollo que se remontan a los años cuarenta. Hace bien poco se ha empezado a reconocer como un campo con un conjunto bastante cohesionado de principios, conocimientos y técnicas, y hacia mediados de los noventa se refundió en una disciplina más independiente. La proliferación de las escuelas de formación de *coaching* (casi un centenar solo en Estados Unidos) y la aparición de la Federación Internacional de *Coaching*<sup>1</sup> (ICF) conllevaron un aumento drástico del número de *coaches* profesionales en todo el mundo. La ICF, una de las mayores asociaciones sin ánimo de lucro de *coaches* profesionales, cuenta con más de 5.000 miembros en 179 secciones y 30 países. Ha redactado una serie de competencias básicas del *coach* que ya se reconocen como las competencias fundamentales para la profesión en todo el mundo.

Según fuentes británicas, los principales avances en la profesión del *coaching*, sobre todo en el mundo empresarial, han sido:

- En su libro *El juego interior del tenis* (1974), Tim Gallwey proponía un enfoque psicológico novedoso: aseguraba que, además de la preparación física y técnica, el jugador debía prepararse psicológicamente para alcanzar el máximo rendimiento. Gallwey era entrenador de tenis y había observado que el contrincante era más fiero en la cabeza del jugador que al otro lado de la red<sup>2</sup>. A partir de esa observación, fue el precursor del enfoque facilitativo del *coaching* deportivo, una disciplina que hasta entonces se había limitado a una experiencia de aprendizaje técnico con un experto en el deporte en cuestión.
- En 1992, el campeón del automovilismo John Whitmore publicó *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*, donde desarrolló uno de los modelos más influyentes del *coaching*, llamado

GROW (objetivo, realidad, opciones y conclusión, en sus siglas en inglés). Desde entonces se ha convertido en un gurú del mundo de los negocios y no ha dejado de perfeccionar su modelo. La última versión del modelo GROW apareció por primera vez hace muchos años y hace poco se ha publicado la quinta edición de *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*, publicado en 2016<sup>3</sup>.

- En los años noventa, el mundo occidental entró en una recesión y los recortes empresariales hicieron furor. En teoría, los recortes parecían buena idea, aunque no tenían en cuenta las necesidades humanas y dejaban a directivos y líderes en una situación de mucho estrés y cero apoyos, con un aumento de la necesidad de desarrollo continuo individual y organizativo. Esa necesidad de maximización del rendimiento contribuyó al auge del *coaching*.
- Cuando las empresas empezaron a recurrir a los *coaches*, estos solían dedicarse a las personas de poco y mucho rendimiento (a menudo para abordar los problemas de rendimiento cuando el directivo quería evitarse la molestia o los conflictos). Ahora, por el contrario, la gran mayoría del *coaching* se dirige a las personas de máximo rendimiento y no a las medidas correctivas. Hoy, el *coaching* se centra en el alto rendimiento, los grandes talentos y líderes de la organización.

## 2.1. ¿Cuál es el proceso del *coaching*?

El *coaching* se centra en las personas dispuestas a esforzarse para conseguir cambios tangibles. El proceso del *coaching* es la actividad del *coach* en el desarrollo de las capacidades de su cliente entrenado y en especial las necesarias para conseguir los cambios deseados.

El *coaching* tiende a centrarse en un problema que la persona desea resolver (alejamiento) o en un resultado concreto que quiere alcanzar (acercamiento). En ambos casos, el *coach* trata de estimular a su sujeto para que destape los conocimientos y destrezas innatas que le permitirán alcanzar un resultado sostenible. El *coach*, por lo general, se asegura de que su cliente pueda aplicar con éxito el aprendizaje específico a otros problemas en el futuro. La estructura y metodologías del *coaching* son tan numerosas como veremos a continuación, aunque todos los plantea-

mientos comparten una característica unificadora: su estilo predominantemente capacitante. Es decir, el *coach* plantea preguntas y desafía a su sujeto a aprender a través de sus destrezas innatas. El proceso del *coaching* se basa en la confianza del *coach* en su sujeto.

Conviene apuntar que, pese a su enfoque en las preguntas y la confianza, el *coaching* no es una terapia ni los *coaches* son terapeutas, puesto que la intervención psicológica queda fuera del ámbito de sus funciones. Los problemas y resultados que aborda el *coach* se arraigan en la situación actual, con vistas hacia el futuro, pero no poseen una etiología emocional ni un bagaje del pasado. En otras palabras, el sujeto posee los recursos que necesita para evolucionar razonablemente en el momento del *coaching*. Como decía Vicki Brock en su tesis doctoral de 2008 sobre la historia del *coaching*: «casi todas las definiciones [del *coaching*] asumen la ausencia de problemas graves de salud mental en el sujeto y que el objeto del *coaching* es provocar ciertos cambios a partir de un conocimiento, destrezas y técnicas similares»<sup>4</sup>.

Durante el proceso del *coaching*, el *coach* puede llegar a la conclusión de que la falta de familiaridad, inexperiencia o ignorancia de su sujeto en determinada área de máxima importancia para el logro de los objetivos es tal que se ve obligado a compartir conocimientos y ejemplos con él. En este caso, surge un componente educativo en el que se imparten nuevas destrezas o informaciones, aunque el *coach* siempre regresa al estilo de capacitación.

Aunque las prácticas y disciplinas profesionales del *coaching* son diversas, los efectos de las preguntas son bastante coherentes y se observan casi universalmente a lo largo del espectro de los niveles de desafío, sin que importe el enfoque concreto del *coaching*. A un nivel inferior, las preguntas suscitan procesos intelectuales en el sujeto y se observa su capacidad de alerta y respuesta rápida. Cuando las preguntas se vuelven más exigentes (por ejemplo, «imagínate que eres la persona con la que estás experimentando dificultades de relación»), se observa su estado de alerta reactiva, reflexión y pausas entre las respuestas. Los niveles superiores de desafío provocan que el sujeto acceda a estructuras de su experiencia más profundas que las accesibles mediante la memoria rápida intelectual. Esa información puede incluir sentimientos (emociones), imágenes, experiencias auditivas y metáforas.

El *coaching* suele realizarse en persona y de uno a uno, aunque también puede incluir sesiones telefónicas o por Internet e incluso realizarse íntegramente por teléfono o en la Web. El *coach* puede mandar tareas durante las sesiones para ayudar al cliente a integrar los cambios en la realidad cotidiana.

Algunos *coaches* se centran totalmente en su sujeto y responden a sus objetivos y necesidades, mientras que otros establecen un programa o recorrido de aprendizaje que debe seguirse durante un plazo concreto de tiempo. Otros *coaches* o escuelas de formación de *coaching* establecen determinados modelos o un conjunto de herramientas guía para el *coach*. También existen muchos recorridos genéricos de *coaching* que ayudan a los profesionales a saber dónde se encuentran en el proceso del *coaching* y que son utilizados tanto por *coaches* independientes como por escuelas de formación (incluidos los centros académicos y comerciales, y los afiliados a una asociación). Existen muchas escuelas y programas de formación con una gran variedad de opciones (que a menudo causan confusión) para la persona que decide obtener una titulación o credencial que le permita incorporarse al sector del *coaching*.

## 2.2. Principales competencias del *coach*

Con independencia del enfoque que adopte, el *coach* profesional debe poseer las siguientes competencias principales<sup>5</sup>:

- **Conocimientos:** conoce la historia del *coaching* y es capaz de distinguir entre *coaching* y asesoramiento, terapia, formación y consultoría. Está familiarizado con el vocabulario especializado del *coaching* y conoce los criterios para poner a prueba tanto el proceso como el resultado deseado.
- **Capacidad de relación:** forja una relación de respeto y confianza con su sujeto. Trabaja para que el sujeto se responsabilice del proceso de *coaching* y asuma las tareas a las que se ha comprometido durante el mismo. Crea una asociación equitativa y sinérgica con su sujeto.
- **Capacidad de escucha:** presta la máxima atención durante el proceso de *coaching*. Es capaz de escuchar y ayudar a su sujeto a expresarse. Se centra en la agenda de su sujeto y no en la suya propia. Por último, está en contacto y presta atención a su intuición.

- Capacidad de autogestión: mantiene su propia perspectiva y no se deja enredar en las emociones de su sujeto. Analiza y distingue entre los diferentes mensajes de su sujeto. Es sensible y calibra los signos no verbales de su sujeto. Ese calibrado es más importante en algunas corrientes de pensamiento del *coaching* (como la programación neuro-lingüística) que en otras, como veremos más adelante.
- Indagación y preguntas: ayuda a su sujeto a definir con detalle la situación actual. Plantea preguntas de peso que susciten la reflexión, el descubrimiento y la acción. Utiliza diferentes perspectivas para reencuadrar y aclarar la experiencia del sujeto. Apoya la creciente conciencia propia del sujeto. Por último, sensibiliza al sujeto sobre la incongruencia de sus pensamientos, emociones y acciones.
- Capacidad de retroalimentación: indica a su sujeto las fortalezas y provoca y apoya sus recursos internos. Enseña al sujeto de qué manera sus hábitos le refrenan y apoya el cambio que desea dar. Celebra los éxitos de su sujeto.
- Objetivos, valores y creencias: trabaja con su sujeto para superar los pensamientos restrictivos. Explora los valores de su sujeto y le ayuda a tomar conciencia de ellos. No impone sus propios valores. Trabaja con su sujeto para aclarar sus objetivos y verificar la coherencia con sus valores. Exige medidas que empujen a su sujeto hacia sus objetivos<sup>6</sup>.
- Capacidad para diseñar actuaciones y tareas: crea oportunidades para el aprendizaje continuo de su sujeto. Asigna las tareas apropiadas que desafíen a su sujeto a avanzar hacia sus objetivos. Ayuda a su sujeto a desarrollar un plan de actuación adecuado y medible con fechas límite. Ofrece retos para empujar a su sujeto más allá de sus limitaciones percibidas. Por último, responsabiliza a su sujeto de las tareas y acciones mutuamente acordadas.

### 2.3. Diferencias entre el *coaching* y el *mentoring*, la dirección y la formación

Los defensores del *coaching* aseguran que el papel del *coach* y los procesos que utiliza son muy distintos de los empleados en la consultoría y otras profesiones de apoyo. Aunque existe cierta superposición entre el

*coaching* y el *mentoring*, el *coach* trata de ayudar a sus clientes a desarrollar destrezas, mientras que el mentor da forma a las actitudes mentales. Además, si los instructores y profesores entrenan para realizar tareas inmediatas, el *coach* debe acompañar los logros. A continuación, incluyo un resumen de las responsabilidades de los directivos, entrenadores y mentores:

- Los directivos se aseguran de que las personas hagan lo que saben hacer.
- Los entrenadores enseñan a las personas a hacer lo que no saben hacer.
- Los mentores demuestran cómo hacen algo las personas que destacan haciéndolo.

El *coach* no tiene nada que ver con eso, puesto que su cometido es ayudar a las personas a identificar las destrezas y habilidades que ya poseen (habilidades innatas) y capacitarles para usarlas al máximo, aumentando la independencia de la persona.

Sin embargo, como veremos más adelante, las empresas esperan cada vez más que sus directivos posean capacidades de *coaching* para guiar a los empleados y ayudarles a alcanzar su potencial. Algunas encuestas sobre las diferencias entre *mentoring* y *coaching* destacan los principales elementos distintivos (cuadro 1.1).

**Cuadro 1.1 Diferencias entre el *mentoring* y el *coaching* en el contexto laboral**

	<b>Mentor</b>	<b>Coach</b>
<b>Área de preocupación</b>	Individuo	Rendimiento
<b>Papel</b>	Capacitador sin agenda	Agenda específica
<b>Relación</b>	Autorreflexión	Prebendas (surgen del trabajo)
<b>Fuente de influencia</b>	Valor percibido	Posición
<b>Ámbito</b>	La vida	Tareas

Fuente: adaptado de [www.coachingandmentoring.com/Articles/mentoring.html](http://www.coachingandmentoring.com/Articles/mentoring.html).

El Colegio de Profesionales de Personal y Desarrollo (CIPD) también distingue entre el *coaching* y el *mentoring*, como vemos en el cuadro 1.2. Es útil comprender las diferencias porque, aunque muchos procesos son similares, por lo general los imparten personas con distinta cualificación y relación con sus clientes.

**Cuadro 1.2 Diferencias entre el *mentoring* y el *coaching***

<b>Mentoring</b>	<b>Coaching</b>
Relación continuada que puede durar bastante tiempo.	Relación con una duración establecida.
Puede ser informal. Las reuniones pueden celebrarse donde y cuando el cliente necesite asesoramiento, guía o apoyo.	Suele ser más estructurado en su naturaleza. Las reuniones se programan con carácter periódico.
Más a largo plazo. Adopta una visión más amplia de la persona.	A corto plazo (en ocasiones con un límite temporal) y centrado en áreas o problemas de desarrollo específico.
El mentor suele ser más experimentado y cualificado que su sujeto, con frecuencia un superior en la organización, capaz de transmitir sus conocimientos, experiencias y abrir puertas a oportunidades que, de otro modo, serían inalcanzables.	El <i>coach</i> no suele necesitar una experiencia directa en la profesión formal del cliente salvo que el <i>coaching</i> sea específico y centrado en las habilidades.
Se centra en el desarrollo profesional y personal.	Suele centrarse en el desarrollo y los problemas laborales.
El sujeto establece la agenda mientras el mentor ofrece apoyo y guía para preparar a su sujeto para puestos futuros.	La agenda se centra en conseguir objetivos específicos e inmediatos.
El <i>mentoring</i> tiene que ver con desarrollar profesionalmente al sujeto.	El <i>coaching</i> tiene que ver con áreas o problemas de desarrollo más específico.

Fuente: adaptado del Colegio de Profesionales de Personal y Desarrollo (CIPD).