

El mentor de coaches

Néstor Ruiz Saman

SCOP 3904

AACOP

29 de octubre de 2025

El Mentor de Coaches

Introducción

Este ensayo tiene como propósito compartir mi experiencia como Coach y Mentor, y reflexionar sobre el valor de la mentoría en el camino de profesionalización del Coach Ontológico. Desde una mirada vivencial y teórica, abordo la importancia del acompañamiento profesional a través del mentoring como herramienta clave para la mejora continua, el desarrollo de competencias y el fortalecimiento ético en la práctica del Coaching Ontológico Profesional.

La inquietud del Coach

Cuando inicié mi carrera como Coach, surgieron en mí varias inquietudes respecto a mi práctica profesional. Me preguntaba si realmente podría acompañar de manera efectiva a mis clientes, si lograría generar resultados valiosos en cada sesión y, sobre todo, si contaba con las herramientas necesarias para sostener conversaciones profundas y transformadoras. Me invadía la incertidumbre sobre si realmente estaba preparado para llevar a cabo sesiones de coaching rentadas, a pesar de haber cumplido con el proceso de certificación y las prácticas supervisadas.

En ese momento, decidí buscar apoyo, comenzando por libros de referencia escritos por destacados profesionales del Coaching en Argentina, varios de los cuales cito en esta publicación. Así inicié mi práctica profesional. En retrospectiva, reconozco que en mis primeros años me enfocaba principalmente en el Coaching de Acción, el nivel inicial del modelo OSAR

(Observador, Sistema, Acción, Resultado), propuesto por **(Echeverría, 2013)**. Este enfoque consiste en acompañar a los clientes en la toma de decisiones y la concreción de acciones específicas, orientadas a alcanzar resultados concretos en el corto plazo.

Con el transcurso del tiempo, continué mi formación y realicé diversos postítulos hasta alcanzar la Maestría en Sesiones de Coaching. Fue durante este proceso cuando, por primera vez, conté con una Mentora. Su acompañamiento fue crucial para recorrer y dominar todos los niveles del modelo OSAR, lo que me permitió mejorar significativamente mis habilidades como Coach Ontológico Profesional (COP). Este periodo marcó un antes y un después en mi desarrollo profesional, especialmente en la calidad y profundidad de mis sesiones de coaching.

Por este motivo, cuando surgía la posibilidad de convertirme en Mentor de Procesos de Coaching, no dudé en aceptar el desafío. Así comenzó mi camino de acompañar a Aprendices y Coaches Certificados en el desarrollo de su potencial y en el fortalecimiento de sus competencias profesionales.

En este contexto, presento un aporte profesional basado en mi experiencia como Secretario y posteriormente Director de la Delegación Salta/Jujuy de la Asociación Argentina de Coaching Ontológico Profesional, así como en mi rol de formador y Mentor de Coaches en la fundación de Argentina Potencia. Estas experiencias me permitieron observar que tanto los Coaches recién certificados como aquellos con más de una década de experiencia compartían inquietudes tanto personales como profesionales.

Una de las competencias clave en nuestro estar siendo Coaches es la Coherencia Ontológica, que conecta nuestro ser con nuestro hacer. La Coherencia Ontológica implica que nuestras acciones y nuestras palabras estén alineadas con lo que somos y con los valores que

sostenemos. Es un estado en el que no hay contradicciones entre lo que decimos, pensamos y hacemos, generando así autenticidad y confianza en la relación de coaching. Como Coaches, esta coherencia nos permite acompañar a nuestros clientes desde un lugar genuino y consistente, donde nuestro propio ser es un modelo de transformación y aprendizaje. Desde esta perspectiva, este trabajo busca abrir un espacio personal de reflexión y, por qué no, fomentar el reconocimiento del Mentoring como un espacio necesario y significativo en nuestra práctica profesional.

Conceptos previos

Coaching Ontológico

Es una profesión comprometida con la expansión del potencial personal, organizacional y social, basada en el Aprendizaje Ontológico dentro de un Marco Constructivista y una Perspectiva Sistémica.

El Coach

El Coach fomenta el uso de nuevos comportamientos y acciones que ayuden a su cliente a obtener resultados diferentes.

Según John Whitmore (2005), el coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño, ayudándole a aprender en lugar de enseñarle.

El Mentor de Coaches

Consiste en un Coach que, a través de la retroalimentación, la pregunta, el ofrecer una conversación, busca que un Cliente (Aprendiz o Coach), aumente sus habilidades en el coaching con las competencias profesionales.

El proceso de Coaching

El Coaching puede presentarse como un camino de aventura para el Cliente, que a partir de un acuerdo va a explorar, indagar y desarrollar alternativas, para lograr el acuerdo que se propuso de la sesión.

El Camino del Héroe

“La cueva a la que te da miedo entrar,

contiene el tesoro que buscas”

Joseph Campbell

La mentoría puede ser vista como un proceso de acompañamiento que ayuda a los Coaches a superar sus propias limitaciones y alcanzar su máximo potencial. **Según Campbell, (1959)**, el camino del héroe es un proceso de transformación que implica enfrentar desafíos y superar obstáculos para alcanzar la realización personal y profesional.

En su obra, nos presenta el camino que recorre el Héroe, y muestra que hay elementos comunes que son reiterados en distintas obras sea una película, series de televisión, las obras de la mitología griega, y en gran parte de la literatura.

En este camino un personaje, identifica los siguientes momentos, empezando por el llamado a la aventura, saliendo de su espacio conocido (zona de confort), para ir a una zona de aprendizaje donde encuentra en algún momento de su transitar a su Mentor, y es con este que se forma, entrena, se desarrolla, aprende, crece, y se acompaña.

Es en este momento que dependiendo de la historia que ese ser este estemos transitando, mirando o viviendo en primera persona, viviendo la vida (aventura, retos, desafíos, tentaciones), superamos o trascendiendo, transformándose y logrando esa meta que buscaba al inicio u otra a la cual le otorgamos un mayor valor y así puede volver a una nueva zona conocida que es más amplia que la anterior.

En este artículo dedicamos particular atención al Mentor, que en mayor o menor tiempo acompaña al “Héroe” a estar a la altura de lo que este quiere alcanzar.

Pregunto a usted lector ¿Recuerda a alguna persona que haya sido un mentor en su vida? En el caso de que sea un Coach le preguntó: ¿Quién fue el Máster Coach o colega que le permitió ser el Coach que es hoy?

Este rol se puede encarnar de distintas formas, pero suele coincidir en que tiene las habilidades y competencias para acompañar a este “Héroe” en su formación, desarrollo y/o crecimiento.

Cómo en todo aprendizaje desempeñarse como coach también tiene su proceso, hay un camino para desarrollar las habilidades y competencias profesionales y este camino puede ser más sencillo de transitar si se decide hacerlo acompañado por un mentor.

Las etapas:

El llamado a la Aventura: El héroe recibe un llamado para salir de su situación actual, de su zona comfortable.

El Rechazo del llamado: El personaje suele rechazar el llamado o resistirse a él, por motivos como miedo, incertidumbre, autoconfianza y pueden ser otros.

La ayuda: El héroe recibe ayuda, a menudo de un Mentor o Guía, que le proporciona conocimientos, habilidades, y muchas veces lo acompaña a entrenar estas.

Cruce del Umbral: El héroe deja su mundo conocido, y entra en la “aventura”, en la zona de aprendizaje.

Pruebas, Aliados y Enemigos: El héroe enfrenta desafíos, se encuentra con aliados y enemigos, y enfrenta pruebas, aprendiendo lecciones a cada paso.

El momento de la Verdad: El personaje enfrenta su desafío, más grande.

La Recompensa: Superada la prueba, su desafío más grande, el héroe obtiene su recompensa, que puede ser de acuerdo con la historia que se este desarrollando.

El Camino de Regreso: El personaje emprende el regreso a su mundo conocido.

La Resurrección: El héroe enfrenta un último desafío que pone a prueba lo que ha aprendido a lo largo de su aventura, de su viaje.

El Regreso con el Elixir: El héroe regresa a su mundo conocido con la recompensa y comparte lo que ha aprendido o logrado.

Momentos en los que un Aprendiziente o Coach, podría estar acompañado por un Mentor:

Para el Aprendiziente, dentro del proceso de aprendizaje en su escuela de Coaching, mientras hace sus prácticas.

Para el Aprendiziente, cuando se encuentra realizando su práctica profesional en busca de la Certificación.

Para el Coach Certificado, para mejorar la técnica de los Proceso de Coaching.

Para el Coach Certificado, con el paso del tiempo, habiendo ejercido o no, encuentra la inquietud, quiebre o meta para buscar un Mentor.

La mentoría es fundamental a mi modo de ver para el Coach, en particular en sus inicios, estando en el proceso de Certificación de Conversaciones o estando certificado, aquí la mirada de **(Wolk, 2013)**:

“Esta etapa, determinante para el coach, es una travesía que debe realizarse con un guía soporte y acompañante. Por el bien del coacheado, por una cuestión ética y responsabilidad, e inclusive por un bien hacia sí mismo, este camino conviene andarlo bien acompañado.”

Principios de construcción del proceso de aprendizaje

Este Principio se vincula con la competencia uno (de las Siete Competencias del Coaching Ontológico Profesional): Coherencia ontológica, con la autonomía responsable, donde el Coach busca y continua en un proceso de aprendizaje, y uno de los compromisos que asume es transformarse a sí mismo.

Respondiendo a este compromiso, es que entiendo el Aprendizaje Ontológico como el camino del Coach Ontológico Profesional, recorre para la expansión de la capacidad de acción en un dominio determinado, en forma efectiva autónoma y recurrente.

En el proceso de Formación del Coach este aprende y las aprehende a las 7 Competencias del COP y al lograr la certificación las usa en su práctica en la sesión de Coaching.

El Mentor

“La maestría en Coaching es un camino, no un destino”

Damián Goldvarg

El Mentor para la Real Academia Española (RAE), es “consejero o guía”, y son acciones que efectivamente realiza.

Dentro de la escalera del aprendizaje el Mentor suele encontrarse en la Competencia inconsciente, con un alto dominio y alta eficacia en la sesión de coaching, pudiendo acompañar al Coach a desarrollar su aprendizaje del COP.

Mentoring: Compartir experiencias y consejos. Tiene su origen en la mitología griega, que explica que Ulises, antes de partir a Troya, confió su casa y la educación de su hijo Telémaco a su amigo Mentor: <Enséñale todo lo que sabes>, le dijo. Y así, sin saberlo, definió los límites del mentoring.

Partiendo desde el concepto de la RAE hasta el concepto de Mentoring de John Whitmore, a mi práctica profesional, puede decir que el Mentoring es la práctica donde un Coach experimentado con horas de sesiones de Coaching más el conocimiento teórico, es capaz de acompañar a un Coach a un espacio de mejora en la actividad de los Coaches Profesionales, donde pueden conversar de sus casos, y tener una retroalimentación profesional, donde se busca la expansión profesional y la mejora continua, dentro del Aprendizaje Ontológico, Generar la conversación del Desarrollo de Habilidades y Competencias.

Atributos del Mentor:

Un mentor efectivo debe poseer ciertos atributos, como:

Reconocer los comportamientos observables de las competencias.

Conocer las competencias del Coaching Ontológico Profesional.

Conocer el sistema ético del Coaching Ontológico Profesional.

Ser un coach certificado y experimentado en sesiones de Coaching.

Conocer y gestionar las etapas de la sesión de coaching.

Conocer y gestionar los ámbitos del cuerpo, la emoción y el lenguaje.

Acciones y tareas del Mentor:

El mentor debe realizar ciertas acciones y tareas, como:

Acompañar al coach en la creación de su identidad profesional.

Acompañar al coach en el desarrollo de sus habilidades y competencias profesionales.

Proporcionar retroalimentación y feedback constructivo.

Acompañar al coach a desarrollar su propio estilo y enfoque de coaching.

Modalidades de la mentoría:

A continuación, propongo formas en que se puede aplicar el Mentoring ya sea dentro del espacio formativo de las Escuelas de Coaching, o buscando un profesional que te acompañe:

Mentoría individual: un coach experimentado acompaña a un coach novel o en desarrollo.

Mentoría grupal: un coach experimentado acompaña a un grupo de coaches noveles o en desarrollo.

En el caso del acompañamiento en las Escuelas de Coaching propongo sea un espacio desde que el Aprendiziente está iniciando sus conversaciones hasta su proceso de Certificación, recibiendo Feedback de su Proceso de Aprendizaje.

Confidencialidad y Responsabilidad Ética:

Es relevante traer la distinción de la Confidencialidad en el proceso de Mentoría (entre Mentores y Coaches), toda la información que es conversada es sólo para el uso de las partes, sin poder compartir datos como nombres o información que permita la identificación de Coachees (Clientes), rigen para este proceso las normas del Sistema Ético del Coach Ontológico Profesional, y/o el Código de Ética.

Ante situaciones que el Mentor observa o sospecha situaciones que sean desvíos éticos, los comentará y buscará el proceso de reflexión y llegado el caso, le explicará lo que está acordado y firmado en el acuerdo ético.

Cuán relevante es aclarar esto que es parte de la relación entre Mentores y Coaches, siendo parte valiosa del proceso, para la mejora continua y el perfeccionamiento profesional.

Los roles en el proceso de la mentoría son:

Mentor: Acompaña al Coach.

Coach: Gestiona la sesión (realiza la sesión de Coaching)

Coachee/Cliente: Quien toma la sesión de Coaching.

Cabe aclarar que en el caso de las especialidades, como Coaching: Deportivo, Laboral, Organizacional, Ejecutivo y otras, las competencias básicas a desarrollar las puede gestionar el Mentor y los dominios específicos dependen de las especializaciones que cuente el mentor, para acompañar distinguiendo las áreas específicas.

En ocasiones en Gestión de Equipos, o en particular sesiones de Coaching de Equipos (Team Coaching), el Mentor puede participar como observador para más adelante dar feedback de la sesión o proceso al Coach o Equipo de Coaches que realizan el proceso.

¿Pedir coaching o pedir mentoría?

Al Aprendiziente, o Coach Certificado, en este momento le puede aparecer la inquietud, y exploremos las alternativas:

Pedir Coaching:

Implica abrir un espacio para trabajar temas personales o profesionales desde una mirada amplia, profunda y transformadora. En una sesión de Coaching Ontológico, el foco está en el proceso de aprendizaje del coachee, sus creencias, emociones, lenguaje y posibilidades de acción.

Por ejemplo: un coach puede traer a la sesión una inquietud sobre cómo sostener conversaciones difíciles con sus clientes o cómo recuperar su confianza personal.

Pedir Mentoría:

Se trata de un acompañamiento más específico y enfocado. El Mentor observa y brinda retroalimentación específica sobre la práctica del Coaching, desde su Conocimiento y Experiencia: diseño y conducción de sesiones, habilidades conversacionales, distinciones ontológicas, Competencias Profesionales, entre otros aspectos.

Por ejemplo: un coach puede pedir mentoría para revisar una sesión que grabó, recibir devoluciones sobre su escucha, su capacidad de intervenir, o cómo administró el tiempo y la estructura de la conversación.

En mi experiencia como Coach y Mentor, ambos procesos le serán útiles en su desarrollo personal y profesional, son valiosos y complementarios para el Coach. Saber discernir cuál es el acompañamiento adecuado en cada momento marca la diferencia en la calidad del camino formativo.

La guía del Mentor acompañando al Coach

El mentor en su acompañamiento parte del juicio fundado de las competencias del COP, la técnica y etapas de la sesión, el Sistema Ético y su experiencia profesional.

Dentro de las experiencias recomendables en un Coach son las cantidades de horas efectivas de sesión y trabajo como Coach Profesional, lo sugerido son las 500 hs., y aún más si se ha formado como Mentor en Procesos de Coaching, Maestría en Sesión de COP o similares que permitan la profundización del que ejercerá como Mentor.

Las etapas de la mentoría

Acuerdo:

Se establecen las diferencias del Coaching y la mentoría, se conoce al Coach y se acuerdan días, horarios, precios de la sesión o el proceso, y se va al acuerdo propiamente dicho donde se indagará sobre las inquietudes, quiebres o metas del Coach.

Exploración:

La indagación sobre qué situación particular o general le está sucediendo en la práctica profesional, aquí la experiencia y conocimiento del proceso del coaching del mentor cobra mayor relevancia.

Intervención:

El mentor desde su experiencia buscará primeramente en el Coach sus fortalezas y habilidades, y luego traerá alternativas que ofrecerá en post de la mejora profesional.

Proporcionará Feedback de la Práctica Profesional, basado en las Competencias, destrezas y accionar ético del Coach.

Cierre:

Se indaga sobre los aprendizajes y procesos de expansión del Coach, y de su aplicación profesional.

Coaching de Sala (en el Coaching Grupal):

Una de las variantes de la mentoría es ofrecer Coaching Grupal, para los casos en que se reúnen a 2 colegas o más, entrenando la sesión de coaching a vista de los otros colegas y a posterior el mentor realiza las devoluciones pertinentes, vía plataformas digitales es similar, los 2 colegas en sesión están con cámara prendida, y los observadores y mentor a cámara apagada hasta finalizar el proceso.

¿Para qué contratar un Mentor?

El Coach en su proceso formativo o una vez certificado busca en el proceso de aprendizaje y maestría busca asumir su poder y responsabilidad desarrollando y profundizando en sus habilidades y las Competencias del COP.

Un desarrollo profesional esperable es en el marco del modelo OSAR de la técnica de Coaching Ontológico desarrollado por Rafael Echeverría, que explica cómo logra el individuo inserto en un Sistema el aprendizaje de cambio del Observador, en las Acciones y Resultados.

El Mentor acompaña al Coach a lograr cambios en los tres órdenes del modelo OSAR.

El Mentor acompaña a desarrollar las habilidades y competencias del Coach, en su proceso de aprendizaje, en un marco de aplicación ética en el mundo profesional.

Aplicar y reconocer las competencias conversacionales en el proceso de Coaching.

Como dice (**Anzorena, 2016**):

“...a aquellos que tienen la intuición de que los seres humanos somos y podemos hacer mucho más de lo que hoy estamos siendo y haciendo, y que siempre tenemos la posibilidad de desplegar nuestras potencialidades para llegar a ser la persona que queremos ser.”

En mi experiencia personal como Mentor estos años, he podido observar en la práctica que, desde el coach novel hasta uno con muchos años de experiencia profesional, le es de mucho valor un Feedback efectivo sobre su actuar profesional en la sesión de coaching.

El Mentor de Coaches y su Rol en la Mejora Continua Profesional

En el camino del desarrollo profesional de un Coach Ontológico, el rol del Mentor de Coaches se revela como un componente esencial en los procesos de aprendizaje y excelencia en la práctica. Más allá del acompañamiento técnico, el mentor actúa como un facilitador de conciencia, reflexión y transformación, sosteniendo un espacio seguro para la indagación profunda sobre el ser y el hacer del Coach.

La mejora continua implica una disposición permanente a revisar los propios procesos, a evaluar y fortalecer las competencias profesionales, a aprender de la experiencia y a integrar la retroalimentación como recurso clave para elevar la calidad del servicio que brindamos en nuestras intervenciones. En este contexto, el mentor opera como guía e instructor, comprometido con el fortalecimiento de la práctica profesional, promoviendo una mirada consciente, un aprendizaje activo y un alineamiento constante con los estándares éticos y las competencias propias de nuestra disciplina.

El Mentor de Coaches se convierte, entonces, en una figura clave en la consolidación de una práctica sustentada en la búsqueda de la mejora, donde la observación, el feedback y la conversación reflexiva habilitan un proceso de mejora continua que va más allá de la corrección de errores: se orienta al crecimiento ontológico del Coach como ser humano en constante transformación.

Desde esta mirada, la mentoría no solo promueve el desarrollo de habilidades técnicas y profesionales, sino que también abre posibilidades de nuevas interpretaciones en el dominio del ser. La práctica reflexiva que propone el mentor contribuye a cultivar la coherencia entre el

pensar, el decir y el hacer del Coach, impactando directamente en la efectividad de sus intervenciones y en la calidad del vínculo con sus coachees.

La figura del mentor, por lo tanto, trasciende lo pedagógico y la supervisión: se alinea con los principios fundamentales del Coaching Ontológico, al situar la mejora continua como una práctica ética, comprometida y profundamente humana.

Finalmente, este rol se entrelaza con competencias esenciales como la autoobservación, la apertura al aprendizaje continuo y el fortalecimiento de la competencia del ser. El mentor facilita espacios donde dichas competencias pueden ser revisadas, ejercitadas y desplegadas con mayor profundidad, consolidando un camino de profesionalización constante y consciente.

Conclusión

La mentoría es una herramienta fundamental para el desarrollo profesional y personal de los Coaches. Un mentor efectivo puede ayudar a los Clientes a desarrollar sus habilidades y competencias profesionales, y a alcanzar su máximo potencial. Es importante recordar que la confidencialidad y la responsabilidad ética son fundamentales en la mentoría.

Este artículo profesional está orientado a la Profesionalización y mejora continua del COP, encontrando valor en el Mentoring y sugiriendo que en nuestro proceso de Coherencia Ontológica y Aprendizaje Ontológico nos permitamos este acompañamiento profesional donde encontraremos un espacio de reflexión y automejora.

En mis años como Secretario y Director de Delegación así como cuando fui Mentor, he podido conocer a muchos colegas y encuentro de mucho valor recomendar que en las escuelas de Coaching se acompañe con Mentores a los Aprendientes para mejorar su práctica y en consecuencia su confianza y técnica, así también como a colegas que sea recién recibidos o con años de experiencia desean continuar su desarrollo profesional.

Encuentro de valor que nos pusiéramos como meta profesional el nuestro propio proceso de autodesarrollo como Principios de construcción del proceso de aprendizaje, y dediquemos horas al Mentoring, para que la Profesión del Coaching continúe en su proceso de crecimiento y mejora continua.

Es por ello por lo que pongo en valor el rol del Mentor, para lograr esta meta que es personal y también atañe a la calidad profesional de todos.

Lector, lo invito a que reflexiones sobre tus propias prácticas profesionales y si consideras después de leer este artículo que en un futuro puedas solicitar un proceso de Mentoring para crecer y mejorar tu ser Coach.

Néstor Ruiz Saman

MBA

Senior Coach Ontológico Profesional (Socio AACOP 3904)

Mentor en Procesos de Coaching

Maestría en Sesiones de Coaching

Coach Organizacional y Ejecutivo

Referencias

Anzorena, O. R. (2022). *Teoría y práctica del coaching ontológico profesional: La profesión del desarrollo del potencial humano* (2a ed.). Ediciones Lea.

Asociación Argentina de Coaching Ontológico Profesional (2016), *Significación del Coaching Ontológico Constructivista y Sistémico*, 2ª ed., Leven Anclas Editorial.

de Albacete, C. P. G. (2013). *Aprender coaching ¡Es fácil!: Todo lo que necesitas saber sobre el coaching de forma clara, amena y útil*. Profit Editorial.

Campbell J. (1959) *El héroe de las mil caras; Psicoanálisis del mito*, 1ª ed., Fondo de Cultura Económica.

Goldvarg, D. (2016). *Mentor Coaching en acción*. Ediciones Granica.

Goldvarg, D., & De Goldvarg, N. P. (2019). *Competencias de Coaching Aplicadas: Con estándares internacionales*. Ediciones Granica.

Sitio web AACOP. (s/f). Org.ar. Recuperado el 12 de junio de 2025, de

<https://www.aacop.org.ar/queeschoachingontologico>

Vet, T.-L. F. [@tknkanala]. (s/f). Rafael Echeverría: *Modelo OSAR*. Youtube. Recuperado el 12

de junio de 2025, de <https://www.youtube.com/watch?v=JZz9BJjdWes>

Whitmore, J. (2018), *Coaching*, 1a ed., Paídos.

Wolk, L. (2013) *Coaching para Coaches, Teoría y Práctica de la Supervisión*, 1ª ed., Gran

Aldea Editores.