

LA MALA PRENSA DEL COACHING

Por Miriam Ortiz de Zárate

Artículo publicado por el periódico Expansión en junio de 2004

El coaching es una disciplina incipiente en España y por tanto especialmente vulnerable a comentarios poco fundados, mala prensa en general y opiniones adversas, por parte de aquellos que no la conocen bien o que han tenido experiencias negativas. En este artículo, su autora toma como pretexto un artículo publicado recientemente en la prensa española, en la que se ofrece una pobre visión del coaching, para ofrecernos su punto de vista.

El pasado 10 de junio, el periódico Expansión publicó un artículo titulado *“Renuncio a ser Coach”* en el que su autor, Sathnam Sanghera, nos explicaba los motivos por los que consideraba la profesión del coaching poco menos que un fiasco. Motivos que, debo confesarlo, me parecieron bastante justificados. Sanghera tuvo una mala experiencia que le ha servido para hacerse su propio juicio sobre esta profesión. Un juicio bastante negativo, lamentablemente.

En su artículo, el autor nos cuenta que, con el fin de acercarse al mundo del coaching, decidió asistir a un curso impartido por *“The Coaching Academy- una compañía que asegura haber formado al noventa por ciento de los coaches británicos*. Parece en principio una buena idea la de realizar un curso de introducción, con el fin de tener una visión general de la profesión y poder así formarse su propia opinión.

También podría haber elegido como opción el abordar personalmente un proceso de coaching, eligiendo para ello algún profesional suficientemente acreditado. Con esta alternativa, habría tenido además una experiencia personal sobre el proceso y sus resultados que, tal vez, le habría sido de más utilidad.

Los coaches no necesitan formarse durante años

Pero el autor escogió la primera opción y asistió a su curso y, evidentemente, no le gustó lo que le contaron. Por ejemplo: *“los coaches no necesitan formarse durante años...”* *“No se necesitan cualidades especiales para ser coach...”*; *Los coaches no asesoran, así es que no tienen que ser expertos en nada...”* Todas estas afirmaciones necesitan algunas puntualizaciones que quisiera aportar desde mi punto de vista.

El coaching necesita de una formación bastante compleja porque se alimenta de las ideas de autores procedentes de disciplinas tan diversas como la Filosofía, la Psicología, la Lingüística, la Biología, el Pensamiento Sistémico, el mundo empresarial, etc. y eso hace que cualquier institución sería que se dedique a la formación de coaches, diseñe programas de entre 180 y 250 horas que se imparten, normalmente, a lo largo de uno o dos cursos académicos.

Es cierto que no se considera imprescindible tener una formación de base en Psicología, pero no conozco a ningún coach que no tenga formación universitaria y experiencia profesional en el mundo de las organizaciones, ya sea en puestos directivos o de consultoría. Los que nos dedicamos a esta profesión, solemos bromear afirmando que, una de las ventajas de nuestro trabajo es que el tiempo es un factor que juega a nuestro favor. De hecho, conozco a bastantes profesionales que han llegado al coaching después de una larga y exitosa carrera profesional. La experiencia y la madurez son, evidentemente, factores importantes en este trabajo, porque con ellas se adquiere conocimiento y experiencia, pero también se desarrollan habilidades y competencias que son imprescindibles, como veremos más adelante.

Al contrario que los mentores los coaches no dan consejos

En coaching nunca le decimos a nuestro cliente qué es lo que tiene que hacer, porque nadie mejor que él mismo para saber qué es lo que necesita, pero le ayudamos a tomar algunas decisiones que pueden modificar su futuro de manera muy significativa y lo hacemos haciéndole reflexionar, a través de nuestras preguntas sobre sí mismo, sus fortalezas y limitaciones, las creencias que le impiden progresar en su vida profesional, etc.

El caso de Juan me ayudará a ilustrar la manera en que un coach puede ayudar a su cliente. Juan era un directivo que, en su primera sesión de coaching, declaró tener dificultades para organizar su tiempo y abordar las múltiples tareas que eran de su responsabilidad. A lo largo de la conversación, Juan fue dando respuesta a las preguntas de su coach y reflexionando sobre su función como directivo. Llegado un momento determinado, Juan declaró que una de las causas de su exceso de trabajo era su dificultad para delegar y, al hacerlo, al verbalizarlo por primera vez, tomó conciencia de la dimensión real que tenía para él una dificultad a la que hasta entonces no había dado mucha importancia.

Para Juan, darse cuenta de que, en el fondo, no le gustaba delegar, fue todo un descubrimiento que le abrió la puerta para empezar a cambiar. Pero antes, se hacía necesario averiguar qué era exactamente lo que le impedía delegar la mayoría de los trabajos importantes. La conversación reveló que no se trataba de un problema de capacitación de las personas de su equipo, tampoco era un problema de “no saber hacer”: de hecho, había participado en una sesión formativa sobre Delegación el año anterior. ¿Qué era entonces lo que le impedía actuar de manera efectiva?

Juan tenía una creencia limitadora y fuertemente arraigada que podría enunciarse de la siguiente manera: *“si quieres que las cosas salgan bien, debes hacerlas tú mismo”*. Por ese motivo no habían servido de nada los intentos de Juan por cambiar, ni los cursos de formación o los consejos de su jefe y sus colegas. Juan era incapaz de actuar de otra manera porque tenía un punto de vista que se lo impedía. El trabajo de coaching, en este caso, consistió en ayudarlo a cambiar de punto de vista. En unas pocas sesiones, Juan fue capaz de empezar a actuar de manera diferente, aplicando las técnicas de delegación que conocía bastante bien desde un punto de vista cuando menos teórico, gracias a los cursos de formación.

En nuestro ejemplo, Juan no necesitaba que se le dijera qué tareas debía delegar y cuales no. Nadie mejor que él mismo para tomar este tipo de decisiones. Tampoco necesitaba formación sobre cómo llevar a cabo un proceso de delegación. El ya sabía eso. Lo que Juan no sabía es que necesitaba cambiar de punto de vista y eliminar una creencia que le estaba impidiendo progresar y ese fue exactamente el trabajo que abordó su coach. Es lo que Chris Argyris llama el aprendizaje de segundo nivel, aquél que se produce cuando se genera un cambio en el punto de vista (en el nivel de las creencias), y que es capaz de generar acciones nuevas, creativas y diferentes. Mientras que en el aprendizaje de primer nivel no se produce un cambio de creencia y la persona actúa de diferentes maneras, pero siempre desde el mismo punto de vista, lo que supone, en definitiva, tropezar una y otra vez con la misma piedra.

No se necesitan cualidades especiales para ser coach

No es sencillo hacer un listado de las principales cualidades (habilidades y competencias) que debe desarrollar un buen coach, pero creo que la mayoría de mis colegas estarían de acuerdo en aceptar las siguientes como fundamentales:

Las **habilidades de comunicación** (capacidad de escucha, habilidad para transmitir ideas, habilidad para dar feedback, interés por el dialogo, impacto e influencia...) son evidentemente las más mencionadas. La **capacidad de escucha** es una cualidad difícil de encontrar que hay que entrenar mucho. No se trata únicamente de dejar hablar. Es algo bastante más

complejo que implica centrar la atención, estar plenamente consciente y presente para el otro, evitar los juicios o la escucha previa que normalmente hace que anticipemos e interpretemos lo que nos dicen los demás. La habilidad para **transmitir ideas** con claridad y precisión, generando el **impacto** adecuado en el coachee es evidentemente necesaria. La capacidad para dar, pedir y recibir **feedback**, el interés por el **diálogo**... son diferentes maneras de mencionar aspectos fundamentales de la comunicación que se convierten en las herramientas de trabajo habituales del coach.

La **empatía** (interés por el otro, aceptación de lo ajeno), permite al coach asomarse al mundo del coachee y verlo con sus gafas, entendiendo así su punto de vista. Solo accediendo al punto de vista del otro entenderemos sus dificultades y podremos ofrecerle los elementos necesarios, que le permitirán adoptar puntos de vista nuevos.

La **honestidad** (integridad, sentido ético, credibilidad, congruencia, responsabilidad), es otra de las cualidades fundamentales del coach. Honestidad para dar y recibir feedback, para interactuar con los clientes de forma sincera, para mantener la confidencialidad de los procesos... Credibilidad para generar un entorno de confianza que permita a ambas partes hablar con sinceridad de cuestiones muchas veces delicadas. Responsabilidad para aceptar y/o rechazar a un coachee en determinadas circunstancias o incluso para derivar hacia psicoterapia ciertos casos que no pueden ni deben trabajarse desde el coaching.

La **actitud positiva** (optimismo, confiabilidad), es imprescindible para ver en el otro todo su potencial. El coach consigue resultados extraordinarios de su coachee en la medida en que es capaz de ver en él posibilidades que su propio cliente no puede ver.

La **humildad** es una cualidad sobre la que el coach debe trabajar todos los días. No es fácil transmitir de manera racional el porqué de esta cualidad, pero se experimenta con mucha fuerza en la práctica. La humildad es fundamental porque el trabajo del coaching está totalmente centrado en el otro y eso supone un esfuerzo importante de “no intervención”, de no suponer que nuestro punto de vista es el correcto y/o el más adecuado, de respetar la posición del coachee, sus decisiones, su nivel de compromiso, su ritmo de aprendizaje... De hecho, dado que es el coachee quién avanza a lo largo del proceso haciendo sus propios descubrimientos, el mérito del trabajo es también suyo y así suele sentirlo. El coach participa solo como facilitador y, como tal, debe ser capaz de retirarse de la escena, llegado el momento oportuno, para permitir el crecimiento de su cliente.

La **flexibilidad** (creatividad, adaptación al cambio, visión estratégica) son cualidades necesarias para el coach y para el desarrollo del proceso, a lo largo del cuál se potencia la generación de una visión (objetivo) y se buscan los caminos más adecuados para alcanzarla, caminos cuyo recorrido exige aprender y evolucionar en algunas cosas y desaprender y soltar lastre en otras. Todo proceso de coaching implica aprendizaje y todo proceso de aprendizaje supone abordar cambios.

Inteligencia, (conocimiento, **sabiduría**, Inteligencia emocional, aceptación de la vida, incluso **espiritualidad**), son cualidades muy comúnmente mencionadas. Un proceso de coaching es a la postre un proceso de desarrollo personal, un camino en el que se inician aprendizajes que tienen que ver con la persona y que generan cambios que afectan a toda su vida, no solo al entorno profesional. Por este motivo, los mejores coaches son aquellos que han recorrido un mayor camino en su propio desarrollo personal. Disciplinas que potencian el autodesarrollo como la meditación, el yoga, el Tai-chi, etc. son prácticas habituales empleadas por muchos coaches.

A río revuelto, ganancia de pescadores

Desgraciadamente, el mundo del coaching tanto en el mundo anglosajón como en España, cuenta entre sus filas con algunos advenedizos, profesionales mediocres o insuficientemente

preparados, escuelas que ofrecen títulos de coaching a cambio de formaciones de fin de semana, etc.

Es evidente que Sathnam Sanghera tuvo una mala experiencia. Posiblemente no seleccionó el curso más adecuado y eso le hizo hacerse una idea cuando menos distorsionada del coaching. Lamentablemente, Sathnam no era un simple participante en el curso y sus conclusiones tienen la capacidad de generar opinión y de influir en un número importante de personas.

El caso de Sathnam es solo un ejemplo que me ha servido como pretexto para redactar este artículo, pero se trata de un ejemplo muy ilustrativo. Como ocurre en todas las profesiones y muy especialmente en las de nuevo cuño, en esta nuestra nos encontramos con casos que, a la postre, generan mala prensa y que hacen mucho daño a la profesión. En España el coaching es una actividad muy incipiente y eso la hace especialmente vulnerable. En estos momentos existe un riesgo veraz de que la imagen del coaching resulte dañada y se hace imprescindible el comenzar a regularla. Por ese motivo, iniciativas como las de la sección española de la International Coach Federation o la Asociación Española de Coaching son de agradecer y merecen nuestro apoyo y reconocimiento.

Estas dos asociaciones están trabajando actualmente en la agrupación y organización de la profesión, así como en la regulación de la misma. Hay mucho trabajo por hacer, desde la acreditación de coaches profesionales que trabajan en nuestro país, hasta la certificación de las escuelas que actualmente están impartiendo formación en España. Mientras tanto, las empresas, profesionales y particulares que estén abordando procesos de coaching y/o de formación, deben extremar las precauciones y evitar malas experiencias realizando un cuidadoso proceso de selección de los coaches, teniendo en cuenta variables como currículum, formación específica recibida, experiencia previa y referencias de su trabajo anterior.