

# Coaching al Coaching. Compartiendo Opiniones

Cuadernos de Coaching reunió el pasado 28 de Septiembre a un grupo de personas, de diverso perfil y procedencia, para hablar sobre la naturaleza, significado y utilidad del coaching. La participación y el interés de los temas tratados generó un debate muy rico. Dada su amplitud, hemos optado por reproducirlo entre dos números de la revista. Por consiguiente, en esta edición incluimos la primera parte, dejando una segunda para el número 6.



Emilio Arsuaga, Juan Ramón Gómez Fabra, Viviane Launer, Pilar Guerra, Juan Ferrari y María Ruiz de Oña.

**Emilio Arsuaga:** Empezaría planteando una inquietud. El coaching parece que va introduciéndose en la terminología empresarial, social; a veces incluso es un recurso conversacional. No es raro que en una cena surja una conversación sobre coaching "...tú eres coach; ah, pues yo tengo un amigo...". Pero este rencoso conversacional ¿refleja la realidad del coaching en España, o es una visión que está escondiendo que detrás hay muy poco todavía?

**Juan Ramón Gómez Fabra:** Mi visión es que es una palabra muy utilizada pero mal interpretada. Carece de un análisis en profundidad de lo que encierra el coaching. Creo que sí es un tema de conversación, pero se utiliza en distintos ámbitos. Muchas veces queda como un reducto de tu vida, pero no como una cosa natural, como ir al médico, que es un tema socorrido de conversación: "voy al médico porque me pasa esto; qué te pasa a ti, pues a mí me duele no se qué..."

**Viviane Launer:** En el mundo de la empresa se ha hecho mucho, sobre todo en empresas multinacionales. Éstas lo han traído para sus filiales en España una vez que se han visto los éxitos en

Lo que es importante en algún momento es certificar; es decir, ésta escuela qué es, esta universidad qué es, y probar que tenemos las competencias necesarias como coach

**Pilar Guerra:** Me parece una situación similar a la que se produjo con el concepto de inteligencia emocional. Fue un gran paso para que la sociedad empezase a hablar de algo diferente. Es verdad que hubo un momento de "cocina" después, y está habiéndolo también con la palabra coaching. La demanda de hablar de emociones se correspondía con un "quiebre" de la sociedad. Faltaba hablar de emociones, inyectar, meter las emociones dentro de lo cotidiano sin ningún pudor...

**E.A.:** ¿Pilar, cuando te piden tu profesión, para llenar impresos ¿qué pones?

**P.G.:** Pues hasta ahora estaba poniendo psicóloga. Pero tengo una duda personal, porque me siento más coach que psicólogo. Cuando conozco el coaching lo considero como una herramienta para la psicología. Ahora estoy en un momento totalmente diferente: me siento primero coach y luego tengo la psicología como herramienta. Porque en mi opinión es mucho más completo, abarca muchísimo más.

**E.A.:** Juan, tú, como periodista, no involucrado en esta profesión, pero como observador del contexto so-

otros países. Pero es verdad que actualmente hay muchísima confusión y que se utiliza la palabra coaching de diferentes formas. Pero ha habido una gran labor y cada vez hay más personas que saben lo que es el coaching. Aparece ya el concepto en las revistas económicas, por ejemplo. Mi empresa se llama Coaching and Development. Cuando me preguntaban de qué iba la empresa, yo pensaba "bueno tengo que cambiar el nombre"... Ahora, cuando digo "coaching ¿sabes cómo se escribe? Si, sí si... La gente lo sabe.

Hay encuestas que muestran que el retorno de la inversión del coaching es cinco veces el de la inversión inicial; otras, que el 96% de los coaches estarían dispuestos a renovar su proceso de coaching ante nuevos retos

cioeconómico, cuál es tu perspectiva sobre el coaching?

**Juan Ferrari:** Entiendo que queráis tener un lugar en la sociedad, pero creo que realmente lo importante es que os conozcan profesionalmente. Es una valía que vendrá del boca a boca. Si has hecho coaching, y la persona que lo ha recibido está contenta, hablará de ti o de tu profesión. Muchas veces, a muchos colectivos, les pasa que buscan como reforzarse diciendo "nos conocen en la sociedad". Cuando trabajaba al principio como periodista y mi hija me preguntaba lo que era, y yo le contestaba que periodista, lo entendía perfectamente. Pero cuando trabajé como jefe de prensa en una empresa, eso ya lo entendía más difícilmente. Pero tampoco importa mucho que se sepa universalmente. Mientras mis jefes, mis clientes potenciales, lo sepan, no me preocupa lo que digan otros.

**E.A.:** Pero también tiene que haber una labor en ese sentido, si quieras, defensiva, ante muchas ocasiones en que se pone la etiqueta "coaching"; por ejemplo en televisión, para asuntos o para formas de enfocar que no tienen nada que ver, o que incluso son contradictorias con lo que realmente significa el coaching. Hay por eso que estar



presentes, empujar, no conformarse con lo que se diga, porque, si no, con el poderío que tiene la televisión se va a deformar la opinión pública.

**María Ruiz de Oña:** A mi lo que estás diciendo me hace recordar mis inicios en el coaching. Yo me formé en coaching como defensa; porque a mi club de fútbol, el Athletic, empezaba a llegar muchísima oferta de gente que decía que hacía coaching. Lo vendían como si fuese la panacea para ganar partidos... Los que estamos metidos en este mundo ya hace tiempo sabemos que no hay fórmulas mágicas y menos en el deporte. Porque hay muchos aspectos que no son controlables; por ejemplo, hay un rival al que no puedes controlar. Entonces, una manera de pelear contra todo esto, para mí, es la formación de los coach. En el mundo del deporte cuesta muchísimo tiempo que algo con relación a las emociones entre y se mantenga.

**V.L.:** La formación, una formación seria, es el primer paso, y después la certificación por un organismo independiente, de forma completamente neutral, con un proceso en el que haya que probar el número de horas de formación y de experiencia que uno tiene, y pasar un examen con expertos a los que no se conoce... Esto es lo que también da mucha credibilidad a nuestra profesión.

**E.A.:** Vivimos en un mundo de liberalización. Hoy día hay profesiones para las que ya no se exige estar colegiado o sindicado para ejercerlas. En el caso del coaching, ¿qué hacer para evitar el intrusismo, las malas prácticas, que tanto daño pueden hacer a la profesión? ¿Ir contra las tendencias liberalizadoras, creando un colegio de coaches, exigiendo desde las administraciones públicas unas normas reguladoras...? La tentación de los profesionales serios sería tal vez que existiesen esas limitaciones. Pero eso contradice las corrientes liberalizadoras...

**P.G.:** Acabo de aterrizar hoy de Chile, de un seminario-taller con Rafael Echeverría. En Chile, te certificas como coach por la Universidad de



Juan Ferrari



María Ruiz de Oña

Psicología y Desarrollo de Santiago. A mi eso me ha gustado. Hay una entidad ya valorada como puede ser la psicología, y a partir de ahí se generan nuevas puertas. Ellos han relacionado el coaching con el desarrollo. Pero en cualquier caso, la criba para ser coach es enorme. Ya no solamente es ir a los talleres, hacer las prácticas, sino que también ellos piden un trabajo personal, una transformación de verdad del coach, supervisada por ellos.

**V.L.**: En España también se hace. La Universidad de Barcelona tiene un programa de ese estilo; dura mucho tiempo, hay una memoria; al final todo un trabajo realmente en profundidad e investigación.

**E.A.**: ¿Y eso puede significar que si no se pasa a través de las universi-

dades no va a ser posible tener una certificación reconocida?

**J.R.G.F.**: Quiere decir que existe una demanda respecto a ese valor. Cuando se produce una demanda de la base, se institucionaliza, se normaliza y se le da un valor añadido. Antes, un botones podía acabar siendo presidente de un banco. Ahora es impensable. Los directivos pasan por una formación normalizada. No hay un camino, no hay una escuela, hay diferentes caminos y escuelas, pero lo que es importante en algún momento es certificar, es decir, ésta escuela qué es, esta universidad qué es, y probar que tenemos las competencias necesarias como coach.

**E.A.**: Ponte en el papel de un directorio, que piensa que a su equipo le vendría bien pasar un proceso de coaching, ¿cómo evaluarías a un posible coach, su competencia?

**J.F.**: Creo que, al final, como en toda profesión, se pagarán las novatadas y el mercado irá limpiando, como ha pasado en las escuelas de negocios. ¿Como lo haría? Pues al final creo que habrá escuelas que certifiquen, la propia escuela será la que certifique. Después de un cierto tiempo se irá haciendo el ranking, ahora no. Por ejemplo, si busco alguien de marketing, le preguntaría ¿eres un ESIC? Pero es que llevan ya muchísimos años, 25 ó 30. Mientras esto no

llegue a pasar con el coaching, lo que funcionará será el boca a boca.

**V.L.**: Lo que has dicho me parece interesante. No es solamente una formación y una certificación, es también la persona. No porque tengas una escuela y una certificación es suficiente; importa también el contacto con la persona, la química, el que tengas ganas de trabajar con él...

Al igual que estamos hablando del proceso de transformación social, que requiere un tiempo, el coaching es un proceso de transformación personal, que también requiere un tiempo para cambios progresivos

**J.R.G.F.**: Ese proceso, por mucho que quieras acelerarlo, tiene sus tiempos. Es parte de la vida de las profesiones. Ahora es el concepto de abrir mercado, que esto se implante, y a partir de ahí habría que superar otras etapas. Un símil: yo dirijo una empresa deportiva, instalaciones de gimnasios; en la primera crisis importante que hubo, del 93 al 96, todo el mundo se borraba de los gimnasios de una forma automática. Actualmente se produce la reflexión de que el deporte, la gimnasia, forma parte de tu salud. De la misma manera se acabará pensando que el coaching no es un lujo.

**M.R.O.**: Estaba escuchando y cuando dices que lo del coaching no sea un lujo, en el mundo del que vengo todavía se ve como tal. Cuando hay un problema de resultados, lo pri-

## LOS PARTICIPANTES

- **Juan Ferrari** • Periodista. Responsable de Opinión de 5 DIAS.
- **Pilar Guerra** • Psicóloga y coach. Especializada en coaching para ONG's.
- **Viviane Launer** • Coach ejecutiva y de equipos. Ex-Presidenta de ICF España.
- **Juan Ramón Gómez Fabra** • Empresario. Presidente de la Federación de cines de España.
- **María Ruiz de Oña** • Psicóloga y coach. Especializada en el ámbito deportivo.
- **Emilio Arsuaga** • Coach. Director Editorial de CUADERNOS DE COACHING.

mero que se quita es la psicología, el coaching, y todo esto. Todavía estamos en esa cultura. Todavía queda mucho, sobre todo en el mundo del fútbol. Es un mundo muy lento, los cambios cuestan muchísimo y la inmediatez manda. Falta un lugar para el aprendizaje de las personas. Somos conscientes de que el deportista es nuestro valor. Pero los directivos son antiguos. En el fútbol, tenemos directivos antiguos. Y el coaching tiene que calar de arriba abajo.

**V.L.:** En época de crisis, el coaching es precisamente más necesario que nunca en las organizaciones. Cuando trabajas con una persona y ve que los resultados son mejores después del coaching, se es consciente de que resulta útil. Hay encuestas que muestran que el retorno de la inversión del coaching es cinco veces el de la inversión inicial; otras dicen que el 96% de los coaches estarían dispuestos a renovar su proceso de coaching más adelante, cuando estén ante nuevos retos. Efectivamente, es muy diferente según el tipo de empresas y sectores de actividad. Yo hablaba de empresas multinacionales, donde son ya muy conscientes y utilizan el coaching desde hace 20 años.

**J.F.:** ¿Me permitís una pregunta? ¿Cómo acepta la persona la intervención de un coach? Se dirá: "¿es que va a venir alguien a decirme lo que hago mal?"

**V.L.:** Empezamos a explicar que nosotros no decimos lo que hay que hacer, y sobre todo no juzgamos. Si saben lo que es el coaching saben que no vamos a venir en ese plan. A los que no lo saben es necesario explicárselo en una entrevista previa. Que les vamos a ayudar a que hagan las cosas mejor, todavía mejor, para que saquen todo su potencial. Nuestra actitud no es de evaluar, es una actitud humilde, nos ponemos en segunda posición; en primera está esa persona.

**J.F.:** Entiendo que si una persona os llama es que está abierta. Pero estoy pensando en personas que a lo mejor están sencillamente cerradas y no se molestan en llamar.



Emilio Arsuaga



Viviane Launer

**M.R.O.:** Es un proceso en el que hay que tirarse al campo y estar y escuchar. Es un trabajo personal, saber dónde estamos y cual es nuestro lugar, porque hay que tener muy claro quién es el protagonista; para qué y para quién trabajas. Hay un trabajo de humildad importante. Durante años mi trabajo era bajar a los campos durante los entrenamientos, antes y después, horas estando allí, tener presencia, generar confianza... Muchas veces hay que adaptarse al vocabulario de la gente del fútbol, que es muy sencillo, no como el nuestro.

**E.A.:** Poniéndome en el punto de vista de alguien que está un poco ajeno a la práctica y a la metodología del coaching, entiendo a Juan, porque es verdad que habrá muchos casos en los cuales tú lo que haces es potenciar la excelencia de una persona para que sus resultados sean todavía mejores; pero es cierto también que hay veces en que a lo mejor hay que compensar o intentar trabajar sobre una debilidad; y es cierto, trabajas para que esa persona adopte una fortaleza. Visto desde fuera, la frontera entre una cosa y otra es menos visible que para nosotros.

Si has hecho coaching, y la persona que lo ha recibido está contenta, hablará de ti o de tu profesión. Al final, como en toda profesión, se pagarán las novatadas y el mercado irá limpiando, como ha pasado en las escuelas de negocios

**J.F.:** Claro, pero creo que hay varios aspectos. Tienes un equipo, y a ese equipo le han impuesto el coaching... A ti te puede llamar el presidente, que conoce el valor del coaching, y decide "ahora lo haces con mi equipo". Estos dirán: "a mi me van a venir a enseñar".... Somos muy complejos, hay mucha soberbia y la egolatría es muy fuerte.

**J.R.G.F.:** Eso encaja con la versión primera de cual es la introducción del coaching, o cómo se está desarrollando. El trabajo de proselitismo, vender el concepto es arduo. Cuando se empieza a hablar de los valores añadidos que supone el valor del coaching en la empresa, entonces habrá posibilidades de generar esa demanda. Que alguien dentro de una organización marque unos puntos de referencia es muy bueno, y en lo colectivo es más eficaz, porque permite que todo mundo se pare a



reflexionar y les obligue a abrirse y cambiar las formas de conversación y comportamiento.

**J.F.**: Hay personas que se creen muy perfectas, no les importa mucho si saben hacerlo o no saben.

**V.L.**: Hay personas que yo llamo "incoachables". Tampoco se puede imponer ni tenemos la intención de hacerlo. Si tienes una conversación con ellas, qué es lo que quieren obtener, hablar de lo que es, cómo lo vamos hacer..., que se sienta cómodo, que haya una buena relación de confianza para hacer preguntas, y él decidirá después si quiere empezar el proceso o no.

**J.R.G.F.**: Creo que la empresa en un momento determinado demandará

el servicio de coaching y tendrá que ver la mejor forma de hacerlo. No es la varita mágica, pero en mi caso he utilizado la herramienta para tratar de atajar un problema. Otra cosa es cómo se resolvió finalmente. La persona era absolutamente incapaz de cambiar de comportamiento, en definitiva de relacionarse bien con los demás. Tuve que despedirle.

**J.F.**: Lo que dices me parece muy interesante, has hablado de empatía... ¿A un tío desagradable se le puede cambiar?

**E.A.**: Yo he vivido un proceso de esos. Una organización en la que en el máximo nivel del equipo directivo, una persona está enfrentada al menos con 3 de sus colegas, no se aguantan. Mediante un proceso mix-

to de coaching individual y de equipo, que afectó a él y a todos los demás, esta persona cambió. Comprendió que era también su responsabilidad el conflicto que existía y empezó a esforzarse para cambiar. Lo cual repercutió en la actitud de los demás hacia él, en una espiral de realimentación positiva entre ellos.

**P.G.**: En línea con lo que estáis hablando, se me viene a la cabeza la palabra "transformación". Al igual que estamos hablando del proceso de transformación social, que requiere un tiempo, el coaching es un proceso de transformación personal, que también requiere un tiempo para cambios progresivos. Un cambio transformacional de la sociedad a través de las conversaciones con uno mismo, luego con la otra persona y los demás, y después con toda la sociedad.

**J.R.G.F.**: Las personas se abren, seguro, con un profesional al lado de la mesa. Lo que yo les aconsejaría a los coach es su presentación; que pongan mucho énfasis en que no solucionan el problema fundamental de que me concedan un crédito, o el problema de la plantilla, sino, simplemente, apoyan en hacer las cosas un poco mejor. En ese camino y en ese tiempo ésta es la labor mejor para la sociedad. 



Juan Ramón Gómez Fabra



Pilar Guerra