

## Mitos y realidades acerca del *coaching*. Una perspectiva desde la Federación Internacional de Coaches - ICF

*Philip Potdevin*

El propósito esencial de la Federación Internacional de Coaching ICF es difundir el coaching como un medio eficaz de transformación del individuo, propender por la profesionalización del coaching y dar a conocer a clientes y mercado en general, las dimensiones y alcances del coaching. La ICF es la mayor federación mundial de coaching con más de 8,000 miembros en el mundo. El capítulo Región Andina y Centroamérica de la ICF fue fundado en 2005 con la participación activa de más de 60 coaches de países de esta geografía.

Según la ICF, el coaching versa sobre conversaciones inspiradoras que realiza un profesional llamado coach con su cliente, llamado coachee y que lleven a este a obtener los resultados que más desea. La ICF parte de las siguientes presuposiciones:

- El cliente es experto en su vida/trabajo.
- El cliente es creativo, recursivo e íntegro.

El rol del coach, es trabajar con su cliente en una agenda a determinar por el mismo cliente y que seguramente proviene por ejemplo, de una evaluación de 360 grados, de una retroalimentación directa del jefe, de los resultados de unos grupos focales con información específica sobre su características personales o más comúnmente, de un plan de desarrollo individual a partir de una evaluación de desempeño. En este proceso el coach debe:

- Descubrir, clarificar y alinearse con lo que el cliente quiere alcanzar.
- Estimular que el cliente descubra por sí mismo lo que necesita.
- Propiciar en el cliente soluciones y estrategias
- Entregar al cliente la potestad por su proceso y sus resultados.

Dado que el coaching es una nueva profesión que hasta ahora emerge en el mercado colombiano y latinoamericano y que existe la pluralidad de ofertas, se hace necesario comentar, desde la perspectiva de la ICF, algunos mitos y realidades sobre la naturaleza, el alcance y el propósito último del coaching. No todo lo que se ofrece hoy día como coaching es coaching, ni todo el que se anuncia a sí mismo como coach tiene una credencial de coach reconocida por la ICF.

En el presente artículo queremos despejar muchas de las dudas que circulan hoy día en el entorno para brindar una mayor claridad sobre este importante tema. Para ello hemos estructurado el tema de manera comprensible en diez mitos y su contraparte, la realidad detrás de cada mito acerca del coaching.

1° MITO: *EL COACHING ASEGURA RESULTADOS*

REALIDAD: EL COACHING ES UN PROCESO, LO QUE VALE ES EL PROCESO.

La pregunta más frecuente que suelen hacer los gerentes de empresas que consideran la posibilidad de usar el coaching dentro de sus organizaciones es: "¿Cómo puedo asegurar que el coaching se reflejará en los resultados de la organización?". Es obvio que ninguno de nosotros haría una inversión en nuestra empresa si no tuviéramos alguna certeza que esta redundará en resultados concretos. Lo cierto es que el coaching es un proceso sobre transformación personal. En la medida que se logre esta, se abre la puerta a que las nuevas conductas generen los resultados estratégicos, comerciales, operacionales y técnicos. Pero no debe de entrar en una iniciativa de coaching bajo la expectativa que esta generará un resultado x en un tiempo determinado. La decepción será grande si estos resultados no se consiguen. El coaching es un propulsor de la energía humana que es la encargada de generar los resultados de sus acciones. Y lo que sí es mensurable, verificable y comprobable es el cambio de comportamientos en los individuos que participan en un proceso de coaching, esto se demuestra a través de herramientas como las evaluaciones de 360 grados, las encuestas de satisfacción y las de clima organizacional. Lo más impactante es cuando el jefe, los pares y los

colaboradores del gerente o ejecutivo que está en un proceso de coaching comienzan a ser testigos de cambios observables en la conducta del individuo. Allí el resultado más concreto del coaching.

2° MITO: *El coaching sirve para desarrollar habilidades*

REALIDAD: EL COACHING TRABAJA SOBRE ASPIRACIONES Y REALIDADES, Y OPCIONES DE ACCIÓN, PERO NO PARA DESARROLLAR HABILIDADES.

El coaching, al ser un proceso de transformación personal trabaja sobre las aspiraciones más profundas del ser humano y logra que este encuentre la energía, el sentido y la justificación para la modificación de sus conductas. Las habilidades se pueden adquirir mediante la capacitación en un aula, mediante entrenamiento en línea, mediante la práctica continuada y guiada. Pero el despliegue de la habilidad no es posible si antes no hay una determinación específica del individuo a ejercer y desplegar esa habilidad. Por este motivo es que con muchísima frecuencia un ejecutivo que ha recibido las habilidades necesarias para desarrollar sus competencias aún no demuestra en la práctica su dominio sobre ellas. No se trata de que no haya aprendido las habilidades, seguramente es que hay algo en su interior que lo bloquea o desincentiva para ejercerlas.

Mediante el coaching, el ejecutivo logra modificar sus creencias que determinan su realidad y movilizar su energía hacia las aspiraciones que ha determinado como su objetivo en el proceso de coaching.

3° MITO: *EL COACHING PUEDE SALVAR A UN EMPLEADO DE BAJO DESEMPEÑO*

REALIDAD: SI EL PROBLEMA ES DE DESEMPEÑO EL COACHING POCO SIRVE.

Algunos gerentes, desesperados ante el bajo desempeño de un colaborador, están dispuestos a invertir en un proceso de coaching para su pupilo como último esfuerzo antes de tomar la decisión. Nuestra recomendación es ahórrese ese dinero y salga del empleado. El coaching no debe ser utilizado para tratar de "salvar" aun empleado de desempeño eficiente. Cuando eso se hace, lo más probable es que el empleado no logra cerrar las brechas de desempeño en los tiempos previstos por la empresa y de todas formas la empresa toma la decisión de prescindir de los servicios del ejecutivo. La consecuencia es que el coaching se desprestigia como herramienta gerencial. El coaching demuestra sus mayores bondades con aquellos individuos que necesitan ajustar ciertos rasgos de su comportamiento para cristalizar su potencial en resultados visibles. Del otro lado, una persona con un historial de desempeño marginal, que ha venido "cuesta abajo" desde hace tiempo, es poco probable que logre reaccionaren le tiempo que la empresa necesita.

4° Mito: *"Soy coach certificado"*

Realidad: Hay mas de 160 escuelas de coaching solo la ICF entrega la credencial internacional de coach.

La ICF está adelantando una activa campaña para estandarizar las credenciales de coaching a nivel global. Dado que hay muchas escuelas que ofrecen cursos, entrenamiento y programas de formación en coaching, cada una con diferentes currículos, intensidad académica y métodos y enfoques, la Federación ha establecido tres niveles de acreditación. El primer nivel, denominado ACC, (*Associate Certified Coach*) se otorga a los coaches que demuestren 60 horas académicas y 100 horas de práctica. El segundo nivel, denominado PCC *Professional Certified Coach* requiere de 120 horas académicas y 750 horas de práctica de coaching. El tercer nivel, el MCC (*Master Certified Coach*), requiere 250 horas académicas y 2500 horas de práctica profesional.

Hay diferentes escuelas certificadas por la ICF, algunas ofrecen programas específicos en Coaching (ACTP). Si bien estas organizaciones pueden ofrecer otro tipo de programas solo aquellos programas de estas escuelas que hayan recibido el aval de ACTP son considerados como acreditados y permiten obtener la credencial directamente, sin exámenes adicionales y con solo obtener el certificado académico y demostrar el mínimo numero de horas de práctica.

Hay otro tipo de programa, el llamado ACSTH (*Approved Coach Specific Training Hours*) ofrecido por escuelas de entrenamiento en coaching que la ICF admite como horas de entrenamiento encaminadas para la acreditación. Las personas que acuden a estos programas, pueden presentar su certificación académica, presentar un examen ante la ICF y demostrar las horas de práctica para obtener su credencial específica.

Aun hay una tercera alternativa, y es que si la persona demuestra que estuvo en un programa, no certificado por la ICF en las categorías ACTP o ACSTH, y envía el currículo de ese programa y la ICF considera que ese currículo es ajustado a las competencias de la ICF, podrá obtener su credencial si adicionalmente presenta un examen y demuestra la práctica de horas mínimas para el nivel que está aspirando. Para una explicación más minuciosa de estos niveles de acreditación invitamos a visitar las páginas de la ICF, tanto del capítulo como de la Federación.<sup>1</sup>

5° MITO: *CON CINCO (O MENOS) SESIONES DE COACHING SON SUFICIENTE*

REALIDAD: UN PROCESO TÍPICO, EFECTIVO, DURA ENTRE 15 Y 20 SESIONES

El proceso de coaching requiere un espacio de tiempo en el que el individuo pueda aclarar exactamente sus aspiraciones, validarla frente a su situación actual, identificar sus creencias limitantes actuales, explorar alternativas, probar estas alternativas, tomarse confianza y validar que sí puede ejercer cambios en sus comportamientos. Este proceso necesita tiempo. Los hábitos, los comportamientos humanos están muy asentados en el interior y lograr modificar esto necesita de un acompañamiento. Típicamente un proceso de coaching dura entre tres y seis meses. Es en ese lapso donde el individuo comienza a observar en sí mismo los mayores cambios comportamentales. Tampoco es recomendable un proceso que se extienda más allá de los seis meses pues puede ser un signo de dependencia en el coach que tampoco es deseable. El coach no se debe convertir en una muleta del ejecutivo que ingresa en un proceso de coaching.

6° MITO: *EL COACHING SIRVE PARA MEJORAR LAS VENTAS*

REALIDAD: EL LLAMADO COACHING DE VENTAS ES MÁS UN ENTRENAMIENTO EN VENTAS QUE UN COACHING EN ESTRICTO SENTIDO.

Hay algunas tendencias del coaching que lo enfocan hacia el mejoramiento del rendimiento de las fuerzas de ventas. Si bien es cierto que estas tendencias usan algunas habilidades específicas del coaching, debemos ser cautelosas de llamarlas como coaching. El coaching, según hemos dicho, se trata de conversaciones inspiradoras en las que un profesional, llamado coach, logra que su cliente obtenga sus propias respuestas a los retos que se ha planteado. En la medida que un llamado "coach" de ventas, acompañe a su cliente y le diga cómo debe enfrentar al cliente y qué debe hacer específicamente para mejorar sus resultados es más un entrenador que un coach. Lo cual no habla mal del entrenador pero sí se sale de la esfera de lo que la ICF considera es el verdadero coaching.

7° MITO: *VOY A CONVERTIR A LOS JEFES EN COACHES*

REALIDAD: ES MUY DIFÍCIL (AUNQUE NO IMPOSIBLE) CONCILIAR ROLES DE JEFE Y COACH

Cada vez nos convencemos más que el rol de jefe es incompatible con el del coach. Esta es una realidad difícil de admitir por parte de los gerentes de empresas pues durante mucho tiempo se ha mandado este mensaje. Adicionalmente hay una bibliografía abundante de autores de mucho prestigio que defienden la posibilidad de que un líder se convierta en coach de sus colaboradores. La verdad es que las agendas del coach y del jefe son totalmente distintas, mientras que el jefe se enfoca en resultados, el coach se enfoca en el proceso. Mientras que el jefe hace seguimiento, el coach es un tablero de resonancia del cliente. Mientras que

---

<sup>1</sup> [www.coachfederation.org](http://www.coachfederation.org) y [www.icf-andinacentroamerica.org](http://www.icf-andinacentroamerica.org).

el jefe tiene o suele tener las respuestas a las preguntas del colaborador, el coach tiene preguntas y el cliente es el que tiene las respuestas. Mientras que entre el jefe y su colaborador hay una relación de subordinación jefe-empleado, entre el coach y el cliente ayuna relación de iguales. Para cerrar este punto recordemos que en muchas ocasiones las conversaciones de coaching giran en torno a la dificultad que tiene el cliente para interrelacionarse con su jefe, por lo tanto cómo sería posible que el jefe haga coaching a su colaborador?

8° MITO: *EL COACHING ES UNA ESPECIE DE TERAPIA*

REALIDAD: EL COACHING AL CONTRARIO DE LA TERAPIA SE ENFOCA EN EL PRESENTE DEL INDIVIDUO Y SE PROYECTA AL FUTURO.

Si bien la terapia y el coaching tienen zonas comunes, son más grandes us diferencias que sus similitudes. Por una parte la terapia psicológica debe ser ejercida por un profesional de la salud, bien sea un psiquiatra, un psicoanalista o un psicólogo clínico. El coaching no requiere de in título de este nivel. Muchos coaches profesionales de excelente nivel provienen de otras profesiones totalmente distintas. En el coaching no hayan diagnóstico clínico, sólo ayuna validación de realidades frente a aspiraciones. Por la misma razón en el coaching no puede haber formulaciones de medicamento. En el coaching se trabaja sobre el presente del individuo y se analiza cuáles son las opciones que puede intentar para modificar las creencias.

9° MITO: *"MI FORMA DE HACER COACHING ES LA VERDADERA Y MEJOR."*

REALIDAD: NO HAY UN MODELO ÚNICO DE COACHING, HAY MUCHOS MUY EFECTIVOS

No hay un modelo único de coaching. La ICF no se compromete con un solo modelo y las directrices que da son bastante amplias para permitir allí una serie de tendencias y escuelas, desde el coaching ontológico que se enfoca en la esencia del ser humano y su integración con el universo circundante hasta las escuelas de PNL que trabajan con métodos de cambios de estructura del individuo sin involucrarse en los contenidos del día a día. Lo importante es que cualquiera que sea la metodología del coaching se respete siempre al individuo como el experto Ens. Vida, como la persona que puede tener sus propias respuestas y que este encuentre el camino para cerrar sus brechas entre lo que hoy día tiene y lo que aspira lograr.

10° MITO: *EL COACHING ES UNA MODA*

REALIDAD: EL COACHING ES UNA NUEVA PROFESIÓN

La ICF está velando por la integridad de la nueva profesión del coaching. Una profesión que tiene apenas una decenio de haber salido al mercado y que aún se encuentra en vías de reglamentación, res mucho lo que hay que avanzar en enseñanza y educación al mercado sobre qué esperar de un coach, cómo contratar a un coach y cómo manejar la relación entre empresa, coach y empleado. Lo cierto y es que la profesión del coaching se convierte en una excelente opción para los profesionales de gestión humana que quieren ampliar sus posibilidades de desarrollo. En el coaching se trabaja con el ser humano, se le valora, se le respeta y se le honra en toda su dignidad humana. Dentro de un tiempo, el coaching se podrá estudiar en las universidades con una intensidad curricular como la de la s profesiones tradicionales. Hoy día es importante que el mercado conozca que debe entender como coaching y qué debe esperar y exigir de un coach que contrata.

Philip Potdevin es abogado de la Universidad de San Buenaventura y posee una Maestría en Historia de la Universidad Javeriana. Socio fundador de Philip Potdevin - Consultores en Liderazgo y Presidente del Capítulo Región Andina y Centro de la Federación Internacional de Coaches. iene una trayectoria de 20 años en el área de Gestión Humana en varias empresas del país. Fue Vicepresidente de Recursos Humanos del Citibank, en Dow Química desempeñó, entre otras funciones, la de Gerente de Desarrollo y Cambio Organizacional para el Norte de América Latina, en Occidental de Colombia y el Banco de Occidente ocupó diversos cargos en las áreas de Recursos Humanos. Se le puede contactar en [philippotdevin@cable.net.co](mailto:philippotdevin@cable.net.co), [www.ppotdevin.net](http://www.ppotdevin.net), tel 638 6323 300-217 5864 o a través de la ICF capítulo región Andina en [icfandina@yahoo.com](mailto:icfandina@yahoo.com) o en [www.icf-andinacentroamerica.org](http://www.icf-andinacentroamerica.org).