

3. PROCESO DE COACHING Y METODOLOGÍAS

3.1. EL PROCESO DE COACHING

Analizando el proceso de coaching podríamos decir que consta de 4 fases:

1. Fase de valoración y diagnóstico de necesidades

En esta fase inicial se debe explicar al coachee qué es el coaching en todas sus dimensiones, así como ayudarle a comprender qué implica la figura de un coach, y en qué va a consistir la relación. Se debe definir si se trata de un coaching de desarrollo de competencias, bajo rendimiento o alineamiento de equipo.

En esta etapa se debe reconocer la situación de partida, es decir debemos establecer una línea base mediante la evaluación: se debe saber cuál es la situación inicial y dónde nos encontramos para poder saber cómo llegar a nuestra meta.

Inicialmente se debe analizar al sujeto antes de diseñar el proyecto; su contexto, los problemas de rendimiento, posibles dificultades en las relaciones con los compañeros, causas del problema, análisis de las necesidades, etc.

Por lo que respecta al coaching ejecutivo, se deben conocer de antemano los objetivos deseados por la empresa y/o los responsables del sujeto; esto se establece mediante entrevistas, así como el estudio de evaluaciones de desempeño anteriores del coachee.

Por lo tanto, en la sesión o sesiones que se planifican en esta fase, se utilizan instrumentos o herramientas de evaluación que miden la personalidad o el rendimiento (lo explicaremos más detenidamente en los siguientes bloques). Algunas de estas herramientas pueden utilizarse a lo largo de otras etapas del proceso de coaching:

- Preguntas poderosas
- Análisis Transaccional (AT)

- Process Communication Model (PCM)
- Assessment Center y Develop Center
- Evaluación 360º

2. Fase de diseño

Llegados a esta fase, y habiendo definido la línea base de partida, debemos estar preparados para **definir el plan de trabajo**, es decir, elaborar y planificar el proceso, indicando cuáles son los objetivos, qué acciones, dinámicas y/o técnicas vamos a implementar y cómo lo vamos a hacer (número de sesiones, frecuencia, duración, etc.)

En este punto, se debe intentar fijar los objetivos deseados, ajustados a la realidad, siendo estos factibles, considerando todas las variables que intervienen. Es habitual que se presente una cierta dificultad del coachee para definirlos, pues aún no se ve preparado para exponer exactamente cuál es el problema que desea abordar. Es misión del coach ayudar en este punto al coachee, no obstante, hay que destacar que puede ocurrir que los objetivos se modifiquen sutilmente al inicio de la fase puesta en marcha. El coach debe ser flexible, siempre y cuando la adaptación sea coherente con las necesidades de la empresa, del coachee y de él mismo. Los objetivos deben ser medibles, alcanzables, relevantes, temporales y específicos.

La duración o cronograma del proceso de coaching debe ser definido según la meta o necesidad, así como también se debe establecer el número de sesiones y todo lo que conlleva el contrato triangular, ya explicado anteriormente, y el cual debe preparar el coach antes de iniciar la siguiente fase.

En esta etapa podemos utilizar la técnica SMART:

- **S: ESPECÍFICO**
- **M: MEDIBLE**
- **A: ALCANZABLE**
- **R: REALISTA**
- **T: EN UN TIEMPO DETERMINADO**

3. Fase de puesta en marcha

En esta fase es cuando se **inicia el proyecto**, se firma el contrato de coaching que debe incluir la confidencialidad y compromiso entre coach y coachee, cómo se resolverán las incidencias que puedan suceder, y de qué y de quién depende el alcance de los objetivos marcados.

Se realizarán sesiones de 60-90 minutos y unas 6-10 sesiones, número que puede variar dependiendo del objetivo que se desee alcanzar. Es muy importante tener en cuenta que cada persona es diferente, y el programa debe estar adaptado de la forma más personalizada e individualizada posible, respetando los tiempos y las necesidades del coachee y la empresa.

Se debe establecer un plan de desarrollo individual para guiar al coachee y que pueda aplicar lo aprendido en su entorno laboral y personal. Es decir, a lo largo de las sesiones, se le debe instruir y dar unas pautas, para que pueda practicar lo aprendido en las diferentes sesiones.

En cada sesión se hará un control de progresos mediante la revisión con el coachee de los resultados de las acciones que ha puesto en práctica, se analiza lo sucedido, así como los cambios que se hayan generado, se redefinen las técnicas y se analizan los progresos, para que así el coachee se reconozca los progresos e interiorice los cambios. Esto último es esencial para aumentar la motivación y fomentar la adherencia al proceso, cosa que ayuda al éxito y logro de objetivos.

Esta es la fase en la que más recursos y herramientas se van a utilizar, entre ellos:

- Técnicas de PNL
- Preguntas poderosas
- Brújula del futuro
- Dinámicas

- Acciones determinadas
- Role playing
- Rueda de la vida
- Análisis transaccional (AT)

4. Fase de seguimiento y evaluación

En el coaching ejecutivo la reportación de los avances va dirigida al coachee y a la organización u empresa, el coachee reportará sus avances individuales y la empresa la evolución general del programa, el ajuste temporal y el logro de resultados. Los reportes se deben realizar tanto durante el proceso de coaching como al final del proceso. Durante, se centra en el análisis de la evolución, la participación y las incidencias que puedan suceder, en cambio en el reporte final se analizan los resultados, los cambios esperados, la nueva adquisición de competencias, pero siempre preservando la confidencialidad del coachee.

Finalmente se llevará a cabo la evaluación del proceso por parte del coach y del coachee mediante la medición del retorno de inversión, así evaluaremos la mejoría del rendimiento, la reducción de los conflictos, la adaptación al cambio, la adquisición de nuevas competencias, la mejora de la motivación, etc. La evaluación final es recomendable realizarla al cabo de 2-3 meses de la finalización de las sesiones para constatar que se trata de un cambio permanente.

3.2. PRINCIPIOS INELUDIBLES DEL COACHING

▪ Competencias clave del coach según la ICF (Internacional Coach Federation)

La ICF establece un total de 11 competencias consideradas básicas para el coaching. Dichas competencias han sido establecidas y desarrolladas con el fin de lograr y fomentar una mayor comprensión sobre las habilidades y los enfoques utilizados actualmente en esta profesión. Además, estas competencias son útiles y necesarias para comparar y contrastar aquello que se espera lograr con la puesta en marcha de un programa de formación específico de coaching y la información que se recibe en él o que se espera recibir.

Cabe comentar que estas competencias se usaron como la base para el examen del proceso de certificación de ICF.

En relación a dichas competencias, estas se han agrupado en cuatro apartados que se encajan lógicamente según el modo habitual de trato de las mismas. Los grupos y las competencias individuales no están ni ponderadas ni ordenadas según su importancia o prioridad. Todas pueden considerarse críticas o claves y por tanto deben ser demostradas por cualquier coach competente.

A. ESTABLECER LOS CIMIENTOS

1. Adherirse al código deontológico y estándares profesionales
2. Establecer el acuerdo de coaching

B. CREAR CONJUNTAMENTE LA RELACIÓN

3. Establecer confianza e intimidad con el cliente
4. Estar presente en el coaching

C. COMUNICAR CON EFECTIVIDAD

5. Escuchar activamente
6. Realizar preguntas potentes
7. Comunicar directamente

D. FACILITAR APRENDIZAJE Y RESULTADOS

8. Crear consciencia
9. Diseñar acciones
10. Planificar y establecer metas
11. Gestionar progreso y responsabilidad

Cada competencia listada tiene a continuación una definición y comportamientos asociados. Se clasifican los comportamientos como aquellos que deben estar presentes y visibles en cada interacción de coaching, o aquellos que se requieren en situaciones específicas de coaching y, por tanto, no estarán necesariamente presentes en cada interacción de coaching.

A. ESTABLECER LOS CIMIENTOS

1. Adherirse al código deontológico y estándares profesionales - Capacidad de comprender la ética y los estándares del coaching y de aplicarlos apropiadamente en todas las situaciones de coaching.

- a) Comprende y exhibe en su propio comportamiento los Estándares de Conducta de la ICF.
- b) Entiende y respeta el Código Deontológico de la ICF.
- c) Comunica claramente las distinciones entre coaching, consultoría, psicoterapia y otras profesiones de apoyo.
- d) Refiere el cliente a otro profesional de apoyo en caso necesario, sabiendo cuando esto es necesario y cuáles son los recursos disponibles.

2. Establecer el acuerdo de coaching - Habilidad de entender lo que se necesita en cada interacción específica de coaching y establecer el acuerdo con cada nuevo cliente sobre el proceso y la relación de coaching.

a) Entiende y trata con el cliente de una manera efectiva las líneas generales y parámetros específicos de la relación de coaching (por ejemplo: aspectos logísticos, honorarios, concertación de citas, participación de terceras personas si fuera necesario, etc.)

b) Alcanza acuerdos sobre lo que es adecuado y lo que no dentro de la relación, lo que se ofrece y lo que no se ofrece, y todo lo referente a las responsabilidades del coach y del cliente.

c) Determina si hay un encaje efectivo entre su método de coaching y las necesidades del cliente potencial.

B. CREAR CONJUNTAMENTE LA RELACIÓN

1. Establecer confianza e intimidad con el cliente - Habilidad para crear un entorno seguro que contribuya al desarrollo de respeto y confianza mutuos.

a) Da muestras de interés genuino por el bienestar y el futuro del cliente.

b) Demuestra continuamente integridad personal, honestidad y sinceridad.

c) Establece acuerdos claros y cumple las promesas.

d) Demuestra respeto por las percepciones del cliente, su estilo de aprendizaje y manera de ser.

e) Apoya constantemente y anima nuevos comportamientos y acciones, incluyendo aquellos que suponen asumir riesgos y miedo al fracaso.

f) Pide permiso al cliente para adentrarse en temas delicados o que sean nuevos para el cliente.

2. Estar presente en el coaching - Habilidad para tener plena conciencia y crear relaciones espontáneas de coaching con el cliente, usando un estilo abierto, flexible y que demuestre seguridad y confianza.

- a) Está presente y es flexible durante el proceso de coaching.
- b) Utiliza su intuición y confía en su saber interno – hace caso a sus “corazonadas”.
- c) Está abierto a no saber y a correr riesgos.
- d) Ve diversas maneras de trabajar con el cliente, y escoge en cada momento la más efectiva.
- e) Utiliza hábilmente el sentido del humor para crear un tono ligero y con energía.
- f) Cambia de perspectivas con seguridad y experimenta con nuevas alternativas sus propias acciones.
- g) Demuestra confianza cuando trata con emociones fuertes y tiene auto-control, de manera que no se ve desbordado ni dominado por las emociones del cliente.

C. COMUNICAR CON EFECTIVIDAD

1. Escuchar activamente - Habilidad para enfocarse completamente en lo que el cliente dice y lo que no dice, entender el significado de lo que se dice en el contexto de los deseos del cliente, y apoyar al cliente para que se exprese.

- a) Atiende al cliente y sus necesidades y objetivos, no según las necesidades y objetivos que el coach tiene para el cliente.
- b) Escucha las preocupaciones, metas, valores y creencias del cliente sobre lo que este considera que es posible y lo que no lo es.

- c) Ve la diferencia entre las palabras, el tono de voz y el lenguaje corporal del cliente.
- d) Resume, parafrasea, reitera y refleja lo que el cliente ha dicho para asegurar claridad y comprensión.
- e) Anima, acepta, explora y refuerza al cliente para que exprese sus sentimientos, percepciones, preocupaciones, creencias, sugerencias, etc.
- f) Integra y construye basándose en las ideas y sugerencias del cliente.
- g) Extrae lo esencial de lo que el cliente comunica y le ayuda a llegar a ello sin perderse en largas historias descriptivas.
- h) Permite al cliente expresar su situación sin emitir juicios de valor ni quedarse enganchado en ella, con el fin de poder continuar el proceso.

2. Realizar preguntas potentes - Habilidad de hacer preguntas que revelen la información necesaria para sacar el mayor beneficio para el cliente y la relación de coaching.

- a) Hace preguntas que reflejan la escucha activa y la comprensión del punto de vista del cliente.
- b) Hace preguntas que evoquen descubrimiento, toma de conciencia, compromiso o acción (por ejemplo, aquellos que desafían las presunciones del cliente).
- c) Hace preguntas abiertas que aporten mayor claridad, posibilidades o nuevos aprendizajes.
- d) Hace preguntas que lleven al cliente hacia lo que desea, no preguntas que lleven al cliente a justificarse o mirar al pasado.

3. Comunicar directamente - Habilidad para comunicarse de manera efectiva durante las sesiones de coaching, y utilizar el lenguaje de modo que tenga el mayor impacto positivo posible sobre el cliente.

- a) Es claro, articulado y directo al aportar y compartir feedback.
- b) Reencuadra y articula para ayudar al cliente a entender desde otra perspectiva, lo que este quiere o aquello de lo que no está seguro.
- c) Indica claramente los objetivos del coaching, la agenda de la sesión, y el propósito de las técnicas o ejercicios.
- d) Utiliza un lenguaje apropiado y respetuoso con el cliente (no sexista, ni racista, demasiado técnico, jerga...)
- e) Utiliza metáforas y analogías que ayuden a ilustrar un tema o pintar un cuadro con palabras.

D. FACILITAR APRENDIZAJE Y RESULTADOS

1. Crear consciencia - Habilidad de integrar y evaluar con precisión múltiples fuentes de información y de hacer interpretaciones que ayuden al cliente a ganar consciencia y de ese modo alcanzar los resultados acordados.

- a) Va más allá de lo que se dice al determinar las preocupaciones del cliente, no dejándose llevar por la descripción que hace el cliente.
- b) Propone reflexiones e indagaciones en busca de una mayor comprensión, conocimiento y claridad.
- c) Identifica para el cliente sus preocupaciones ocultas, las maneras fijas y típicas de percibirse a sí mismo y al mundo, las diferencias entre los hechos y su interpretación, las disparidades entre sus pensamientos, sensaciones y acciones.

d) Ayuda a los clientes a descubrir para ellos mismos nuevos pensamientos, creencias, percepciones, emociones, humores, etc. que le refuerzan en su capacidad para actuar y alcanzar lo que es importante para ellos.

e) Comunica perspectivas más amplias a los clientes y les inspira a comprometerse para cambiar sus puntos de vista y encontrar nuevas posibilidades para la acción.

f) Ayuda a los clientes a ver los diferentes factores interrelacionados que les afectan, tanto a ellos mismos como a sus comportamientos (por ejemplo: pensamientos, emociones, cuerpo, historial, etc.).

g) Expresa nuevos descubrimientos a los clientes de maneras que sean útiles y con significado para estos.

h) Identifica en los clientes sus puntos fuertes, las áreas importantes de aprendizaje y desarrollo, y qué es lo más importante para tratar durante el coaching.

i) Pide al cliente que distinga entre asuntos triviales y relevantes, comportamientos situacionales sobre otros recurrentes y que detecte discrepancias entre lo que se ha dicho y lo que se ha hecho.

2. Diseñar acciones - Habilidad para crear con el cliente oportunidades para desarrollar el aprendizaje continuo, tanto durante el coaching como en situaciones de la vida o el trabajo, y para emprender nuevas acciones que conduzcan del modo más efectivo hacia los resultados acordados.

a) Desarrolla ideas conjuntamente y ayuda al cliente a definir acciones que permitan al cliente demostrar, practicar y profundizar en nuevos aprendizajes.

b) Ayuda al cliente a enfocarse y explorar sistemáticamente las preocupaciones y oportunidades específicas claves para alcanzar las metas.

- c) Compromete al cliente a explorar ideas y soluciones alternativas, a evaluar opciones y a tomar decisiones relevantes.
- d) Promueve la experimentación y el auto-descubrimiento activos, en los cuales el cliente aplique lo que ha sido discutido y aprendido inmediatamente después de las reuniones de coaching, bien en su vida o en su trabajo.
- e) Celebra los éxitos del cliente y las capacidades de crecimiento en el futuro.
- f) Desafía las presunciones y perspectivas del cliente provocando nuevas ideas y encontrando nuevas posibilidades para la acción.
- g) Plantea y defiende puntos de vista que estén en concordancia con las metas del cliente y le invita a que los considere sin ningún compromiso por su parte.
- h) Ayuda al cliente a “hacerlo ahora” en la sesión de coaching, aportando apoyo inmediato.
- i) Anima al cliente a ir siempre más allá y aceptar desafíos pero a un ritmo cómodo para el aprendizaje.

3. Planificar y establecer metas - Habilidad para desarrollar y mantener con el cliente un plan de coaching efectivo.

- a) Consolida la información recogida y establece un plan de coaching y metas de desarrollo con el cliente que tratan sus preocupaciones así como las principales áreas de aprendizaje y desarrollo.
- b) Crea un plan con resultados que son alcanzables, medibles, específicos y con fechas determinadas.
- c) Hace ajustes a lo planificado, en función de lo que se justifique por el proceso del coaching y por los cambios en la situación.
- d) Ayuda al cliente a identificar y acceder a diferentes recursos para aprender (por ejemplo: libros, otros profesionales, etc.)

e) Identifica y apunta los primeros éxitos que son importantes para el cliente.

4. Gestionar progreso y responsabilidad - Capacidad de poner la atención en lo que realmente es importante para el cliente y dejar la responsabilidad para actuar en manos del cliente.

a) Plantea y pide claramente al cliente acciones que le dirijan hacia las metas planeadas.

b) Demuestra seguimiento a través de preguntas al cliente sobre las acciones a las cuales se había comprometido en sesiones previas.

c) Da reconocimiento al cliente sobre lo que ha hecho, lo que no ha hecho, ha aprendido o se ha dado cuenta desde la sesión anterior.

d) Prepara, organiza y repasa eficazmente con el cliente la información obtenida a lo largo de las sesiones.

e) Mantiene al cliente sobre la pista entre sesiones prestando atención al plan de coaching y sus resultados, líneas de actuación acordadas y temas para futuras sesiones.

f) Se enfoca en el plan de coaching pero también está abierto para ajustar comportamientos y acciones basadas en el proceso de coaching y cambios de dirección en las sesiones.

g) Es capaz de retroceder y avanzar en el escenario general hacia donde se dirige el cliente, fijando el contexto de lo que se está discutiendo y a dónde quiere ir el cliente.

h) Promueve autodisciplina en el cliente e impulsa la responsabilidad del cliente sobre lo que dice que va a hacer, por los resultados de una acción deseada, o por un plan específico con plazos determinados.

i) Desarrolla la capacidad del cliente para tomar decisiones, tratar preocupaciones o temas clave, y desarrollarse a sí mismo (obtener feedback,

determinar prioridades, fijar el ritmo de aprendizaje, reflexionar y aprender de las experiencias propias).

j) Enfrenta al cliente de un modo positivo con el hecho de que no llevó a cabo las acciones acordadas.

▪ **Código Deontológico de la ICF:**

Juramento de ética profesional de ICF

Como coach profesional reconozco y acepto respetar mis obligaciones éticas y legales ante mis clientes y patrocinadores de coaching, mis colegas y el público en general. Prometo acatar el código deontológico de ICF y aplicar estas normas en mis servicios de coaching.

Si infrinjo este juramento de ética profesional o cualquier parte del código deontológico de ICF, acepto que ICF según su criterio me responsabilice de ello. Acepto además que mi responsabilidad ante ICF por mi incumplimiento, conlleve sanciones como la pérdida de mi titularidad como miembro de ICF y/o mis acreditaciones de ICF.

Las normas del código deontológico de ICF

El código deontológico se inicia con toda una serie de definiciones sobre la profesión que es importante conocer. Estas son:

- **Coaching:** proceso de acompañamiento reflexivo y creativo con clientes que les inspira a maximizar su potencial personal y profesional.
- **Coach de la ICF:** un coach de la ICF se compromete a poner en práctica las Competencias Clave de la ICF y a respetar el Código Ético.
- **Relación de coaching profesional:** se considera que existe una relación de coaching profesional cuando en el coaching se establece un acuerdo (incluidos los contratos) que define las responsabilidades de cada parte.
- **Roles en la relación de coaching:** A fin de aclarar los roles en la relación de coaching, generalmente es necesario distinguir entre el cliente y el patrocinador. En la mayoría de los casos, el cliente y el patrocinador son la

misma persona y, en este caso, son denominados como el cliente. Sin embargo, a efectos de identificación, la ICF define estos roles de la siguiente manera:

- **Cliente:** toda persona que recibe coaching.
 - **Patrocinador:** entidad (incluidos sus representantes) que paga y/u gestiona los servicios de coaching que se proporcionarán. En todos los casos, los contratos de servicio de coaching deberán establecer claramente los derechos, los roles y las responsabilidades tanto para el cliente como para el patrocinador, si estos son personas diferentes.
 - **Estudiante:** aquella persona inscrita en un programa de formación para coaches o que trabaja con un supervisor o coach mentor, a fin de aprender el proceso de coaching o mejorar y desarrollar sus habilidades de coaching.
- **Conflicto de intereses:** es una situación en la que un coach tiene un interés privado o personal suficiente como para estar influyendo aparentemente sobre la finalidad de sus obligaciones oficiales como coach y profesional.

Sección 1: Conducta profesional en general

Como coach, yo:

1. Actúo de acuerdo con el Código Ético de la ICF en todas las interacciones, que incluyen la formación de coaches, coach mentoring y las actividades de supervisión de coaches.
2. Me comprometo a actuar de manera apropiada con el coach, formador o coach mentor, y contactaré con la ICF para informar sobre cualquier infracción de las normas éticas o posible incumplimiento tan pronto como tenga conocimiento de ello, tanto si me concierne a mí o a otros.

3. Comunico y concienso a los demás, incluidos las organizaciones, los empleados, los patrocinadores, los coaches y otros, que deban ser informados sobre las responsabilidades establecidas en este Código.
4. Me abstengo de realizar cualquier tipo de discriminación ilegal en el ejercicio de mis actividades profesionales, relacionada con la edad, raza, género, etnia, orientación sexual, religión, nacionalidad o discapacidad.
5. Hago declaraciones verbales y escritas reales y precisas sobre los servicios que ofrezco como coach, la profesión de coaching o la ICF.
6. Identifico fielmente mis cualificaciones, pericia, experiencia, formación, certificaciones y credenciales de la ICF.
7. Reconozco y respeto los esfuerzos y contribuciones de otros, y solo reclamo la propiedad de mi propio material. Comprendo que la violación de esta norma podría exponerme a un recurso legal presentado por un tercero.
8. Me esfuerzo en todo momento por identificar aquellos asuntos personales que puedan afectar, interferir o entrar en conflicto con mi desempeño como coach o con mis relaciones de coaching profesionales. Buscaré rápidamente la asistencia profesional pertinente y adoptaré las medidas oportunas, incluyendo si resulta apropiado suspender o terminar mi relación de coaching en cualquier momento siempre y cuando los hechos y las circunstancias lo requieran.
9. Me aseguro de que el Código Ético se aplica en mi relación de coaching con clientes, coachees, estudiantes, mentorizados y supervisados.
10. Llevo a cabo e informo acerca de mis investigaciones con competencia, honestidad y respetando los estándares científicos aceptados y las correspondientes directrices aplicables. Mis investigaciones se realizan con el consentimiento y la aprobación necesarios de los involucrados, y con un enfoque que protege a los participantes de cualquier daño potencial. Todos los esfuerzos de investigación se realizan de

conformidad con las leyes aplicables del país en el que se llevan a cabo las investigaciones.

11. Mantengo, archivo y elimino toda la información generada durante mi actividad de coaching, incluidos archivos electrónicos y comunicaciones, de manera que se salvaguarde la confidencialidad, seguridad y privacidad y cumpla con cualquier legislación y contratos aplicables.

12. Utilizo la información de contacto de los miembros de la ICF (direcciones de correo electrónico, números de teléfono etc.) únicamente en el modo y medida autorizados por la ICF.

Sección 2: Conflicto de intereses:

Como coach, yo:

13. Procuro ser consciente de cualquier conflicto de intereses existente o potencial, revelando abiertamente dicho conflicto y ofreciendo mi renuncia a continuar el proceso cuando pueda surgir alguno.

14. Aclaro los roles para coaches internos, establezco y analizo con todas las partes implicadas los conflictos de intereses que puedan surgir entre el coaching y otras funciones del cargo.

15. Informo a mi cliente y a los patrocinadores de cualquier compensación prevista de terceros que pueda percibir por derivación u obtención de clientes.

16. Respeto la relación equitativa coach-cliente, independientemente de la forma de compensación.

Sección 3: Conducta profesional con clientes

Como coach, yo:

17. Informo de forma ética y veraz a clientes y patrocinadores, actuales o futuros, acerca de los resultados que obtendrán del proceso de coaching o de mí como coach.

18. Explico detenidamente y me aseguro de que, antes o durante la reunión inicial, mi(s) cliente(s) y patrocinadores comprendan la naturaleza del coaching, la esencia y los límites de la confidencialidad, los acuerdos financieros, y cualquier otra condición estipulada en el contrato de coaching.

19. Elaboro un contrato claro de servicios de coaching con mis clientes y patrocinadores antes de comenzar la relación de coaching, y respeto este contrato, que deberá incluir roles, responsabilidades y derechos de todas las partes involucradas.

20. Me responsabilizo de tener en cuenta y establecer de forma clara los límites apropiados y culturalmente sensibles que rigen las interacciones, ya sean físicas o de otro tipo, que pueda mantener con mis clientes o patrocinadores.

21. Evito cualquier relación sentimental o sexual con clientes, patrocinadores, estudiantes, mentorizados o supervisados actuales. Además, estaré atento a la posibilidad de cualquier relación de intimidad sexual potencial entre las partes, incluido mi equipo de colaboradores y/o asistentes, y adoptaré las medidas oportunas para abordar el tema o cancelar el servicio, en aras de proporcionar un entorno totalmente seguro.

22. Respeto el derecho del cliente a concluir la relación de coaching en cualquier momento durante el proceso, sujeto a las disposiciones del contrato. Mantengo atención a indicadores que sugieran que hay un cambio en el valor percibido de la relación de coaching.

23. Animo al cliente o patrocinador a realizar un cambio si considero que pueden recibir mejor servicio de otro coach u otro recurso, y sugiero a mi cliente que busque los servicios de otros profesionales cuando lo considero necesario o apropiado.

Sección 4: Confidencialidad/Privacidad

Como coach, yo:

24. Mantengo los niveles más estrictos de confidencialidad en relación a toda la información del cliente y patrocinador, salvo que la ley exija su divulgación.

25. Establezco en contrato un claro acuerdo sobre cómo se intercambiará la información de coaching entre el coach, cliente y patrocinador.

26. Establezco un claro acuerdo cuando actúe en calidad de coach, coach mentor, supervisor o formador, tanto con el cliente y patrocinador como con el estudiante, mentorizado o supervisado, sobre las condiciones bajo las cuales no se mantendrá la confidencialidad (por ejemplo, una actividad ilegal, cumplimiento de una orden judicial válida o una citación, riesgo de peligro inminente o probable para sí mismo o para otros, etc.), y me aseguro de que éstos acuerden por escrito voluntaria y conscientemente dicho límite de confidencialidad. En el caso de que considere razonablemente que una de las circunstancias anteriores es aplicable, informaré a las autoridades correspondientes.

27. Exijo a todo el personal que trabaja conmigo en apoyo a mis clientes que se adhieran al apartado n.º 26, sección 4, Normas de confidencialidad y privacidad, del Código Ético de la ICF y cualquier otra sección del Código Ético que sea aplicable.

Sección 5: Desarrollo Continuo

Como coach, yo:

28. Me comprometo a cumplir con el requisito de desarrollo continuo y permanente de mis habilidades profesionales.

Tercera parte. Juramento de ética profesional de ICF.

Como coach de la ICF, reconozco y acepto respetar mis obligaciones éticas y legales ante mis clientes y patrocinadores de coaching, mis colegas y el público en general. Prometo acatar el Código Ético de ICF y aplicar estas normas con aquellos a quienes facilito servicios de coaching, formación, mentoring o supervisión.

Si infrinjo este Juramento de ética profesional o cualquier parte del Código Ético de la ICF, acepto que la ICF me responsabilice de ello, según su criterio. Acepto además que mi responsabilidad ante la ICF por mi incumplimiento conlleve sanciones, como la pérdida de mi titularidad como miembro de la ICF y/o mis credenciales de la ICF.

3.3. METODOLOGÍAS CLAVE EN EL PROCESO DE COACHING**▪ Entrevista previa con el responsable del equipo**

Previo al inicio del proceso de coaching es necesario realizar una entrevista con el responsable del equipo o superior del coachee. El objetivo de la entrevista es valorar la situación actual en la que se encuentra el coachee y el equipo en general, describiendo las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO). A su vez es necesario conocer las líneas empresariales y la cultura empresarial que se respira en el equipo, delimitar los objetivos que se desean conseguir en el programa de coaching y estudiar cómo se van a evaluar los progresos a lo largo del proceso de forma cualitativa y cuantitativa en el coachee y en el equipo. Finalmente, conocer las herramientas mediante las que se realizará la evaluación de competencias.

▪ Elección de competencias deseadas

Se debe intentar estabilizar las competencias deseadas por la empresa o superior con las competencias necesitadas por el coachee. Es necesario conocer el perfil de empleado “excelente” para la empresa en el puesto de trabajo de nuestro coachee para conocer dónde quieren llegar y qué es lo que esperan conseguir. Muchas veces no encontraremos unas descripciones claras de las conductas esperadas para cada puesto de trabajo, hecho que puede generar confusión en el propio empleado que no

conoce las propias competencias que debe lograr para ser considerado un “buen empleado”.

Es esencial entender la cultura empresarial para poder llevar a cabo el proceso, como también lo es comentar aquellos puntos o rasgos tanto a nivel de cultura empresarial como de competencias esperadas o deseadas del coachee que no nos parezcan razonables. Para acabar de cerrar este apartado, es recomendable realizar dos listas de conductas deseadas, una por parte de la empresa y otra por parte del coachee, e intentar realizar una fusión de ambas para que el trabajo y los objetivos sean en equipo.

Ejemplo:

COMPETENCIAS EMPRESARIALES	COMPETENCIAS DEL COACHEE
Cumplir plazos de equipo.	Mantener el buen humor.
Comunicación fluida en el equipo.	Mirar a los ojos cuando se habla.
Cumplir normas de cortesía.	Intercambio de información.
Generar valor añadido.	Asumir responsabilidades individuales.
Cumplir objetivos corporativos.	Tutorizar a los que no saben y quieren aprender.
Seguir los valores de la empresa.	Respeto personal.
Mejorar el rendimiento departamental.	

La mayoría de competencias a nivel de coaching ejecutivo suelen envolver temas como: gestión de tiempo, liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo, autocontrol-gestión del estrés y orientación de los resultados.

- **Sesiones (ver Master Class, disponibles en el campus virtual)**

La sesión es la base del coaching, es el elemento central. Es necesaria una planificación, estrategia, técnica y recursos para que garantice su utilidad y su obtención de resultados. Normalmente por cada competencia que se desee abarcar se realizaran entre 2-3 sesiones cada una de unos 60-90 minutos, de forma semanal o quincenal. No obstante, tal y como hemos comentado anteriormente, el coaching no es una ciencia exacta, y debemos procurar adaptarnos a las necesidades de cada caso particular.

La primera sesión es aquella que sitúa el origen de partida, el estado base del que partimos. En esta sesión se marcan los derechos y deberes del coach y del coachee, así como se menciona la confidencialidad y respeto mutuo.

Durante el resto de sesiones se trabajará mediante preguntas según el método GROW (Goals, Reality, Options, Will), ya explicado anteriormente, aunque según cada coach también se puede utilizar otro orden u otro tipo de preguntas.

Comentar que dicho modelo permite sacar a flote los bloqueos a la hora de no encontrar soluciones o alternativas a los problemas o a la situación que se desea cambiar. Mediante preguntas se debe conducir al coachee para desbloquearlo de esta situación. Más adelante nos centraremos en el arte de preguntar y los diferentes tipos de preguntas.

Existen diferentes tipos de sesiones según su finalidad:

- Sesiones de relación: iniciales, de conocimiento entre coach- coachee.
- Sesiones de establecimiento de metas u objetivos: estudio de viabilidad según acrónimo SMART.
- Sesiones de análisis del potencial del coachee.
- Sesiones de diseño del plan de desarrollo individual: compromiso para ejecutar las acciones por parte del coachee para lograr los objetivos.

- Sesiones de seguimiento y feedback: se analiza lo obtenido, los cambios y se rediseñan las acciones planteadas.

Un ejemplo de sesión de coaching:

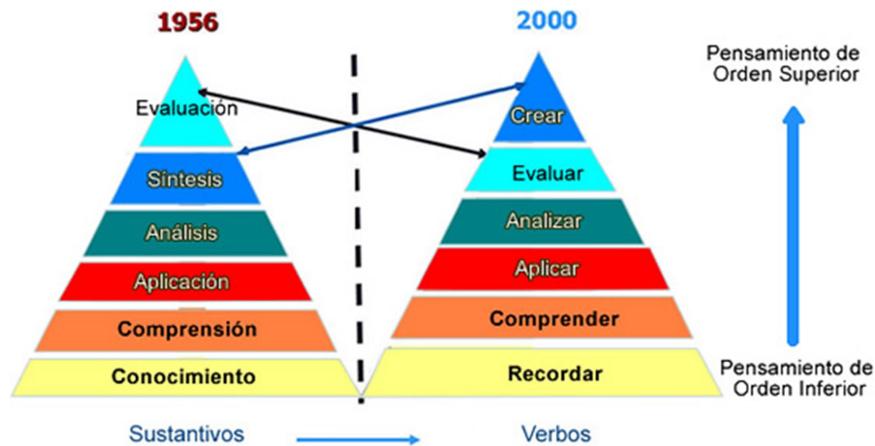
- 10-15 minutos: repaso de la sesión anterior y feedback sobre las acciones llevadas a cabo de manera práctica, resolución de dudas y alternativas.
- 5 minutos: presentación del objetivo actual de la sesión y de las herramientas que se van a utilizar.
- 10 minutos: aplicación de la ironía / método socrático.
- 10-15 minutos: aplicación de la mayéutica.
- 15 minutos: ejercicios prácticos, supuestos y ejemplos.
- 5 minutos: recopilación de conclusiones.
- 15 minutos: propuesta consensuada de acciones y seguimiento. Fijación de la próxima sesión.

▪ **Tipos de preguntas, el arte de preguntar y los errores del coach al preguntar**

Existen múltiples taxonomías para organizar los diferentes tipos de preguntas, como la taxonomía de Bloom, Paul y Elder (taxonomía socrática), cerradas/abiertas, convergentes/divergentes y de alto nivel/bajo nivel.

Esta primera taxonomía fue promulgada en 1956 por Benjamin Bloom, Doctor en Educación de la Universidad de Chicago (USA) que formuló una Taxonomía de Dominios del Aprendizaje, desde entonces conocida como “Taxonomía de Bloom”, que puede entenderse como “Los Objetivos del Proceso de Aprendizaje”.

Posteriormente ha sufrido alguna modificación:



**Imagen extraída de:*

http://formacion.educalab.es/pluginfile.php/43639/mod_imsccp/content/2/la_taxonomia_de_bloom.htm

!

Inicialmente, como pensamiento de orden superior se encontraba la evaluación, pero actualmente se ha modificado a un segundo escalón, superado por “crear” como el pensamiento de más importancia. Otro cambio sustancial es el hecho de modificar los nombres a verbos, como palabras de acción, reflejando cómo debe ser un aprendizaje, activo y en movimiento. Así esta taxonomía agrupa las preguntas según el orden del pensamiento empezando con preguntas dirigidas al orden inferior, para ir creando una nueva conducta.

Otra clasificación más sencilla sería entre preguntas abiertas o cerradas. Las abiertas son aquellas en que el coachee debe elaborar la respuesta, en cambio en las cerradas solo existen dos opciones Sí/No, Verdadero/Falso o múltiples opciones entre dos posibles sucesos o propuestas.

Es mucho más frecuente el uso de preguntas abiertas, ya que lo que se busca es explorar e identificar las situaciones. Inicialmente suelen ser preguntas muy amplias, para después pasar a preguntas para profundizar y centrar más la respuesta o aclararla.

TAXONOMÍA DE BLOOM DE HABILIDADES DE PENSAMIENTO (1956)

CATEGORÍA	CONOCIMIENTO	COMPRENSIÓN	APLICACIÓN	ANÁLISIS	SINTETIZAR	EVALUAR
	RECOGER INFORMACIÓN	CONFIRMACIÓN APLICACIÓN	HACER USO DEL CONOCIMIENTO	ORDEN SUPERIOR, DIVIDIR, DESGLOSAR	ORDEN SUPERIOR, REUNIR, INCORPORAR	ORDEN SUPERIOR. JUZGAR EL RESULTADO
Descripción. Las habilidades que se deben demostrar en este nivel son:	Observación y recordación de información, conocimiento de fechas, eventos, lugares, conocimiento de las ideas principales y dominio de la materia.	Entender la información, captar el significado, trasladar el conocimiento a nuevos contextos, interpretar hechos, comparar, contrastar, ordenar, agrupar, inferir las causas y predecir las consecuencias.	Hacer uso de la información, utilizar métodos, conceptos, teorías en situaciones nuevas y solucionar problemas usando habilidades o conocimientos.	Encontrar patrones, organizar las partes, reconocer significados ocultos e identificar componentes.	Utilizar ideas viejas para crear otras nuevas, generalizar a partir de datos suministrados, relacionar conocimiento de áreas diversas y predecir conclusiones derivadas.	Comparar y discriminar entre ideas, dar valor a la presentación de teorías, escoger basándose en argumentos razonados, verificar el valor de la evidencia y reconocer la subjetividad.
¿Qué hace el estudiante?	El estudiante recuerda y reconoce la información e ideas, además de principios aproximadamente de la misma manera que los aprendió.	El estudiante esclarece, comprende e interpreta información en base al conocimiento previo.	El estudiante selecciona, transfiere y utiliza datos y principios para completar una tarea o solucionar un problema.	El estudiante diferencia, clasifica y relaciona las conjeturas, hipótesis, evidencias o estructuras de una pregunta.	El estudiante genera, integra y combina ideas en un producto, plan o propuesta nuevos para él o ella.	El estudiante valora, evalúa o critica en base a estándares y criterios específicos.

Ejemplos de palabras indicadoras:	Define, lista, rotula, nombra, identifica, repite, quién, qué, cuándo, dónde, cuenta, describe, recoge, examina, tabula y cita.	Predice, asocia, estima, diferencia, extiende, resume, describe, interpreta, discute, extiende, contrasta, distingue, explica, parafrasea, ilustra y compara.	Aplica, demuestra, completa, ilustra, muestra, examina, modifica, relata, cambia, clasifica, experimenta, descubre, usa, computa, resuelve, construye y calcula.	Separa, ordena, explica, conecta, divide, compara, selecciona, explica, infiere, arregla, clasifica, analiza, categoriza, compara, contrasta y separa.	Combina, integra, reordena, substituye, planea, crea, diseña, inventa, qué pasa si, prepara, generaliza, compone, modifica, diseña, plantea hipótesis, inventa, desarrolla, formula y reescribe.	Decide, establece gradación, prueba, mide, recomienda, juzga, explica, compara, suma, valora, critica, justifica, discrimina, apoya, convence, concluye, selecciona, establece rasgos y predice.
--	---	---	--	--	--	--

Estas preguntas de indagación permiten gracias al interrogante dar luz a que el coachee vea alternativas u otros puntos de vista que anteriormente no se había planteado. Estas preguntas es lo que llamamos “preguntas poderosas” (en las que se basa prácticamente todo el proceso de coaching).

CARACTERÍSTICAS DE UNA PREGUNTA PODEROSA

- Genera curiosidad.
- Estimula la reflexión y el pensamiento.
- Saca a la superficie creencias y supuestos.
- Abre la creatividad y nuevas posibilidades.
- Genera energía y acción.
- Canaliza y enfoca la atención.
- Se queda entre coach y coachee.
- Toca un significado profundo.
- Empodera y responsabiliza.
- Suscita más preguntas.

Como ejemplos de preguntas poderosas de una sesión de coaching podríamos utilizar diferentes tipos según el área que deseemos indagar o profundizar:

¿Cuáles son las posibilidades?
Si tuvieras que escoger, ¿qué harías?
¿Cuáles son las posibles soluciones?
¿Qué pasará si lo haces y qué pasará si no lo haces?

- **Valoración**

¿Qué te parece todo esto?

¿Qué piensas? (¿Qué es mejor?)

¿Cómo lo ves?

¿Cómo te sientes al respecto?

- **Historial**

¿Qué te llevó a _____?

¿Qué has intentado hasta ahora?

¿Qué te parece todo esto?

- **Clarificación**

¿Qué quieres decir?

¿Cómo se ve/suena/se percibe tal cosa?

¿Qué es lo que parece confundirte?

- **Descripción**

¿Cómo era?

¿Qué pasó?

Y entonces, ¿qué?

- **Evaluación**

¿De qué manera?

¿Cómo encaja esto con tus planes/ estilo de vida/ valores?

¿Qué piensas?

- **Exploración**

¿Te gustaría que hiciéramos una tormenta de ideas sobre este tema?

¿Desde qué otros puntos de vista podrías mirar este asunto?

¿Qué sería solo una posibilidad más?

- **Ejemplos**

¿Por ejemplo?

¿Cómo qué?

¿Cómo ____?

- **Extensión**

¿Qué más?

¿Qué otras ideas tienes al respecto?

- **Preparación para el fracaso**

¿Qué pasará si las cosas no salen como deseas?

¿Qué pasará si no funciona?

Si esto fracasa, ¿qué harás?

¿Cómo quieres que sea?

- **Diversión, Suavizar**

¿Qué fue divertido acerca de _____?

¿Qué tiene gracia de esta situación?

¿Cómo puedes encontrar el modo de hacerlo divertido?

¿Cómo quieres que sea?

▪ **Hipótesis**

Si pudieras volver a empezar, ¿qué harías de forma diferente?

Si te hubiese ocurrido a ti, ¿qué habrías hecho?

¿De qué otro modo podría alguien manejar la situación?

Si pudieses hacer lo que quisieras, ¿qué harías?

▪ **Identificación del tema**

¿Cuál parece ser el problema?

¿Cuál parece ser el mayor obstáculo?

¿Qué es lo que te impide continuar?

¿Qué es lo que más te preocupa de _____?

▪ **Puesta en práctica**

¿Qué tendrás que hacer para completar el trabajo?

¿Qué apoyos necesitas para cumplir _____?

¿Qué harás?

¿Para cuándo lo harás?

▪ **Información**

¿Qué información necesitas para poder decidir?

¿Qué sabes sobre eso ahora?

¿Cómo crees que puedes encontrar más información?

¿Qué idea tienes ahora de esa situación?

▪ **Integración**

¿Cómo explicas esto?

¿Cuál ha sido la lección/el aprendizaje que has sacado?

¿Cómo puedes asimilar ese aprendizaje?

¿Cómo encajarías todo esto en un conjunto?

▪ **Implicación**

¿Qué parte tuviste en este asunto?

¿Cómo encajas en la situación?

¿De qué fuiste responsable?

▪ **Volver a empezar**

Si tuvieras la posibilidad de elegir libremente, ¿qué harías?

Si se repitiese la misma circunstancia, ¿qué harías?

Si pudiéramos hacer borrón y cuenta nueva, ¿qué harías?

Si lo tuvieras que hacer otra vez, ¿qué harías?

▪ **Inicio**

¿En qué te gustaría centrarte hoy?

¿Sobre qué te gustaría hacer coaching hoy?

¿Qué te gustaría explorar hoy?

▪ **Resultados**

¿Qué quieres?

¿Cuál es el resultado que deseas conseguir?

Si lo consiguieras, ¿qué te aportaría?

¿Cómo sabrás que lo has recibido/conseguido?

▪ **Perspectiva**

Cuando tengas 95 años de edad, ¿qué querrás decir de tu vida?

¿Qué te gustaría estar haciendo dentro de cinco años?

¿Cuál es el propósito de tu vida?

En el contexto general de las cosas, ¿qué importancia tiene esta?

▪ **Planificación**

¿Qué piensas hacer al respecto?

¿Cuál es tu plan de acción?

¿Qué clase de plan necesitas crear?

¿Cómo supones que podrías mejorar la situación?

▪ **Predicciones**

¿Cómo crees que funcionará todo?

¿Qué te aportará esto?

¿Dónde te llevará esto?

¿Cuáles son las posibilidades de éxito?

▪ **Relación**

Si haces esto, ¿cómo afectará a _____?

¿Qué impacto tendrá esto en tu equilibrio/en tus valores?

¿Cómo afecta esto a la situación en su conjunto?

¿Qué más necesitas tener en cuenta?

▪ **Emprender Acciones**

¿Qué acciones vas a acometer? ¿Y después de estas?

¿Qué harás? ¿Cuándo?

¿Adónde irás a partir de aquí/de este punto? ¿Cuándo lo harás?

¿Cuáles son tus siguientes pasos? ¿Cuándo los darás?

▪ **Resumen**

¿Cómo está funcionando esto? ¿Cómo va esto?

¿Cómo describirías esto?

¿Qué crees que significa todo esto?

¿Cómo resumirías el trabajo/ esfuerzo realizado hasta ahora?

Cada coach tiene su estilo concreto de preguntar, pero un indicador de calidad del estilo del coach es no interrumpir y escuchar más que hablar. Además, un coach debe tener en cuenta constantemente los errores más frecuentes que se pueden cometer a la hora de realizar preguntas.

Algunos de los errores más comunes son:

- El uso de preguntas basadas en el ¿para qué? Y no en el ¿por qué?: el coach no debe usar preguntas basadas en el “¿Por qué...?” (por ejemplo: “¿Por qué haces...?” “¿Por qué piensas...?”) sino que debe usar preguntas basadas en el “¿Para qué...?” (por ejemplo: ¿Para qué haces...? “¿Para qué te sirve pensar...?”). Cuando usa preguntas basadas en el “¿Por qué...?” se está orientado al pasado, al motivo que originó esa conducta o esa creencia al tiempo que le está dando ocasión al coachee a que formule excusas que expliquen ese comportamiento o esa creencia con lo cual provoca un refuerzo de la misma mientras que cuando usa preguntas basadas en el “¿Para qué...?” se está orientando al futuro, el coachee hace lo que hace o piensa lo que piensa porque le proporciona algún beneficio y hay que averiguar cuál es. El coaching es una conversación orientada al futuro, no al pasado.
- Ocultar un consejo en forma de pregunta: el coach nunca debe dar consejos u opiniones al coachee pero, a veces y de manera inconsciente, lo hace a través de la conversión de ese consejo u opinión en pregunta (por ejemplo, el coachee no encuentra ninguna opción y el coach le pregunta “¿hablar con tu jefe sería una posible solución?”). Se deben evitar las preguntas orientativas y aquellas que incorporen una interpretación del propio coach, es mejor pronunciar las palabras como las expresa el coachee.
- Descuido de la comunicación no verbal: el coach debe tener presente que su tono de voz, su entonación, su vocabulario, su postura corporal y su expresión facial, entre otros aspectos, tienen un gran impacto en el coachee y si no son las adecuadas pueden llevar a una nefasta sesión de coaching e, incluso, a la decisión, por parte del coachee, de dar por terminado el proceso.
- Permitir que el objetivo se formule en negativo: todo objetivo en coaching debe estar formulado en positivo. Cuando el coachee formula el objetivo en negativo, el coach sabe lo que no quiere pero lo que necesita el coach es saber lo que sí quiere el coachee.

- Asumir el rol de amigo o de confesor: el coach no es un “hombro sobre el que llorar” ni tampoco, en los casos en los que el coachee critique a algo o a alguien, va a criticar con él como podría hacerlo un amigo pues, para eso, el coachee tendrá ya precisamente a sus amigos. El coach está ahí para escuchar al coachee con el objetivo de utilizar esa información para hacer las preguntas necesarias para lograr que el coachee reflexione y avance en la consecución de su objetivo.
- Usar en coaching el término “problemas”: en coaching no se habla de problemas sino de oportunidades, de retos, es decir, el coach debe hacer que el coachee asuma un papel de responsable no de víctima y, por tanto, debe hacerle ver las dificultades con las que se enfrenta no como problemas sino como retos de superación para él.
- Utilizar preguntas “orientativas”: todos sabemos que el coach no debe ni puede dar consejos ni opiniones pero, a veces el coach tiene una idea de una posible solución o acción para lograr que el coachee alcance su objetivo e, inconscientemente, realiza preguntas encaminadas para que parezca que ha sido el coachee el que ha llegado a esa posible solución o acción, cuando realmente ha sido el coach el que le ha llevado a través de preguntas orientadas, de manera inconsciente, a esa posible solución que él tenía en mente. Además, también se deben evitar las preguntas retóricas, ya que pueden proyectar las ideas del coach.
- Se deben evitar preguntas de tipo comprometedor sobre sexo, drogas, salario, apuestas con amigos, etc.
- Se debe evitar intentar diagnosticar enfermedades mentales, ya que el coach no es un terapeuta.

(Extraído del artículo *“Los errores más comunes en coaching”* de Alberto Rodríguez Fernández. Técnico de proyectos de la Escuela Superior de Coaching).