



www.chcapacita.cl

ESTRATEGIAS DE
COACHING Y
LIDERAZGO EFECTIVO

Introducción

Como se explicaba en el módulo I, de nada sirve a un coach estudiar y saber de qué se trata el coaching, si no conoce herramientas y no posee ciertas características y competencias básicas para poder llevar a cabo un proceso.

Dentro de las sesiones de coaching se recomienda que el coach no olvide establecer un clima; sea sincero y honesto; elimine los prejuicios, necesidades insatisfechas, deberías, podrías, agendas, miedos; demostrar respeto ante las percepciones del coachee, su estilo de aprendizaje y su forma de ser, proporcionar un respaldo continuo para seguir nuevas conductas exitosas, incluyendo aquellas que supongan riesgo y miedo al fracaso; apegarse a la situación; atender; escuchar activamente; indagar a través de preguntas y estar abierto a emociones.

Dentro de las competencias que debe aprender, está el manejar ciertas técnicas específicas, que solo logrará dominarlas si las pone en práctica o las lleva a cabo previamente en su periodo de formación, por lo tanto, una vez estudiado este módulo II, es necesario que los estudiantes participen de prácticas que le permitan manejar las herramientas, pues de nada les servirán saber que las saben, si al momento de ponerlas en práctica se quedarán pensando en cómo poner en práctica aquello que saben, ya que de esta manera solo se evidenciaría la falta de experiencia del coach. Sin embargo, no solo es necesario conocer y manejar las herramientas, pues lo más importante dentro del proceso de coaching es la relación que establece el coach con el coachee, dado que si la relación no es la adecuada, los coachee no serán capaces de reflexionar lo suficiente, y no alcanzarán los resultados esperados.

Para lograr los fines establecidos en las sesiones de coaching, el coach utiliza distintas herramientas y técnicas que invitan o mueven al coachee a examinar su manera de pensar y actuar, crear estrategias para superar obstáculos, reconocer las fortalezas y recursos que le van a apoyar en el proceso de alcanzar la meta deseada.

En un programa de Coaching cuando se habla de Herramientas se refiere a instrumentos como las herramientas de evaluación, ejercicios de desafíos y ejercicios de relajación, entre otras. Por su parte el término Técnica se refiere al modo como se utilizan las herramientas y deriva del griego *techne*, que significa arte, y también del latín *performance*, que significa dar forma. En consecuencia una técnica será el arte de usar una herramienta, o lo que es lo mismo la forma que se utiliza.

Las herramientas y técnicas que se manejan en una sesión de coaching pueden utilizarse con diferentes finalidades, entre las que se encuentran: evaluar las necesidades del coachee y su organización, conocer mejor al coachee, aumentar su autoconsciencia, aumentar su gama de opciones, desarrollar y potenciar las habilidades personales y técnicas del coachee, desafiar las creencias y actitudes autolimitadoras, fomentar su autorresponsabilidad y autogobierno, evaluarlos resultados de las intervenciones de coaching, entre otras.

Cada herramienta debe ser apropiada para un contexto determinado de acuerdo a las necesidades

y la agenda del coachee y la etapa en el proceso de coaching en el que se encuentre al momento de aplicarlas. Esto apunta a que cada herramienta debe tener una evidente significación para la tarea que se está realizando. La técnica individual que emplea el coach dependerá de su pericia y madurez o preparación para experimentar con ella. Las herramientas y técnicas que responden a un programa determinado y a un individuo o grupo en particular, sólo adquieren un significado cuando se emplean en un contexto de la relación de coaching determinado. Y sólo son útiles, cuando se eligen cuidadosamente y se aplican a una situación específica de coaching teniendo en mente un coachee individual o un equipo en particular.

A continuación se comenzará explicando las cualidades que debe tener un coach y posteriormente las habilidades y competencias que debe manejar si quiere llegar a ser un coach experto.

Pero antes de comenzar, debemos recordar que el rol del coach es ser un movilizado para cambiar la visión y el hacer del coachee y de esta manera llegar a su/s meta/s. Para esto debe visualizar en detalle los resultados esperados, ampliar los recursos existentes, construir auto-eficacia en el coachee, reconocer sus avances, transformar los problemas en oportunidades de mejoramiento, preguntar cómo en vez de por qué, potenciar la generación de múltiples opciones focalizadas para el coachee, y utilizar pequeños pasos basándose en acciones factibles y específicas.

2.1.- Cualidades del coach:

Whitmore (2012), señala que las cualidades principales del coach son:

- ✓ Tener paciencia.
- ✓ Ser imparcial.
- ✓ Proporcionar apoyo.
- ✓ Mostrar interés.
- ✓ Saber escuchar.
- ✓ Ser perceptivo.
- ✓ Ser consciente.
- ✓ Tener consciencia de sí mismo.
- ✓ Prestar atención.
- ✓ Tener buena memoria.

Por otro lado se encuentra William Hendricks, uno de los coaches más destacados de Estados Unidos, quien publicó en 1996 su obra: *Coaching, Mentoring and Managing*. En este libro explicó de forma muy detallada cuáles son las características de un buen coach:

- ✓ **Empatía:** según el autor, es esencial entender el punto de vista de la otra persona y para eso, es muy importante hacer preguntas. De esta manera, el coach se involucra con los demás y llega a entender qué sucede en el interior de cada una de las personas a las que

- ayuda. Es un error asumir que ya se sabe lo que sienten o piensan los demás.
- ✓ **Claridad:** el coach debe asegurarse que la comunicación con su coachee es muy clara. Si no, puede suceder que la otra persona no avance o directamente asuma que debe hacer cosas que no son las más adecuadas para la situación.
 - ✓ **Construcción de confianza:** el coach debe hacer sentir a su coachee que cree en él y en todo lo que hace. Es muy importante remarcar los éxitos que se obtienen y reconocer la excelencia tras cada victoria.
 - ✓ **Feedback:** la retroalimentación es fundamental para conseguir el éxito. Los coach han de acompañar al coachee a establecer una dirección y alcanzar el objetivo marcado, para ello han de mostrar los ejercicios adecuados que permita al coachee potenciar sus habilidades.
 - ✓ **Paciencia:** esta cualidad es la base. El coach debe dejar pensar y reaccionar al coachee, así mejorará la confianza mutua y la seguridad de la persona que quiere mejorar.
 - ✓ **Confidencialidad:** es la que marca la diferencia de un buen coach y la esencia de la credibilidad y la confianza. Sobre ella se construye la mejor relación entre coach y coachee.
 - ✓ **Respeto:** es la suma de la actitud hacia el coachee y la implicación del coach. Una persona que actúa como guía de otra puede demostrar mucho respeto hacia ello, pero si luego no se implica, no le ayuda, no tiene paciencia y no comparte las metas, no está mostrando respeto.
 - ✓ **Mutualidad:** para que la relación entre coach y coachee funcione es necesario que existan unas metas comunes y se tenga el compromiso de trabajar para conseguirlas.

Sin embargo, también existen más cualidades que debe tener un coach, tales como:

- ✓ Llevarse bien con todo tipo de personas.
- ✓ La voluntad de ayudar a la gente y de sacar lo mejor de ellos.
- ✓ Ser objetivo y no tener prejuicios.
- ✓ Capacidad de motivar, estimular e inspirar a sus clientes.
- ✓ Excelentes habilidades de resolución de problemas.
- ✓ Capacidad de encontrar soluciones a los problemas.
- ✓ Una personalidad curiosa y analítica.
- ✓ Un trato y naturaleza empática.

En cuanto a las habilidades básicas de un coach es posible establecer cuatro categorías: Comunicación, Motivación del Coachee, Autogestión y Habilidades Técnicas.

Respecto a la comunicación, las habilidades están relacionadas con escuchar, establecer cercanía y confianza con el cliente, hablar claro y directo, proveer feedback, hacer preguntas efectivas, entregar estímulo, generar alternativas, conectar la información.

Respecto a la motivación del coachee, las habilidades están relacionadas con crear conciencia en

el cliente, motivar para el cambio o la acción, facilitar cambios y transiciones, creer en las capacidades del cliente y mejorar la capacidad de aprendizaje.

Respecto a la autogestión, ser curioso, evitar enjuiciar, tener humildad, dejar de lado la agenda personal, ser consciente de sí mismo y estar presente.

Por último, respecto a la categoría de habilidades técnicas, encontramos: conocer como se motivan, aprenden y cambian las personas, implementar prácticas y herramientas de coaching, conocer el negocio del coachee o cliente, desarrollar estrategias y planes de acción y establecer acuerdos y contratos de coaching.

Se han señalado las cualidades y habilidades claves de un coach, sin embargo, también existen conductas claves que debe llevar a cabo, estas son:

- ✓ Crear y sostener rapport y sintonía.
- ✓ Escucha activa.
- ✓ Preguntas efectivas.
- ✓ Uso efectivo de la retroalimentación.
- ✓ Valorar y visualizar posibilidades futuras.

Todas estas conductas se irán encontrando en los puntos siguientes de este módulo.

Pero un coach de calidad, no solo debe poseer ciertas cualidades y habilidades, y llevar a cabo ciertas conductas, también debe desarrollar ciertas competencias que a continuación se detallarán.

2.2.- Competencias básicas del coach:

En este apartado se explicarán las competencias básicas del coach, las cuales han sido tomadas íntegramente de la ICF (2017). Estas once competencias básicas de coaching han sido desarrolladas para fomentar una mayor comprensión sobre las habilidades y los enfoques utilizados actualmente en la profesión, de acuerdo con la definición del ICF. También son útiles para comparar y contrastar lo que se espera de un programa de formación específico de coaches y la formación que usted haya recibido o va a recibir. Finalmente, estas competencias se usan como la base para el examen del proceso de certificación de ICF.

Las competencias básicas 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

Esta competencia se refiere a la habilidad para comprender la ética y los estándares profesionales del coaching, así como adherirse al código deontológico de la profesión. No solamente es necesario comprender estas normas y valores, sino que es necesario aplicarlos para una buena práctica profesional. Además, el código deontológico es específico y es un aspecto importante de las competencias del coaching, ya que comunica con claridad las diferencias entre coaching, consultoría, psicoterapia y otras profesiones de apoyo.

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.

Es la habilidad de comprender lo que se requiere en cada interacción concreta coach-coachee y de establecer un acuerdo con el cliente sobre el proceso y la relación de coaching. Por tanto, el coach que domina esta competencia, comprende y presenta eficazmente al cliente las pautas y los parámetros concretos de la relación de coaching (logística, tarifas, calendario, participación de terceros, etc.). También logra un acuerdo sobre lo que es y lo que no es apropiado en la relación, sobre el servicio que va a ofrecer el coach y el método que utilizará.

- 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 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

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

Es la capacidad de crear un entorno propicio que contribuya al desarrollo del respeto y la confianza mutua. Esta competencia se manifiesta porque el coach da muestras de interés genuino por el cliente, demuestra continuamente integridad profesional y personal, establece acuerdos claros, demuestra respeto por las opiniones del cliente, apoya al cliente en sus decisiones y respeta en todo momento la intimidad del coachee (cliente del coach).

- 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.

4. 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.

Es la habilidad de ser plenamente consciente y de crear una relación espontánea con el cliente utilizando un estilo abierto, flexible y seguro. El coach utiliza su intuición y confía en su saber interno, es capaz de reconocer que no lo sabe todo y demuestra confianza cuando trata con emociones fuertes. El coach tiene el autocontrol necesario para guiar al cliente sin verse desbordado.

- a) Está presente y es flexible durante el proceso de coaching, “bailando” en el momento.
- 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 a 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

El coach sabe centrarse completamente en lo que dice y lo que no dice el cliente, y comprende el significado de sus palabras en su contexto. Esta es una de las competencias del coach que tienen que ver con las habilidades comunicativas, ya que a través de la escucha activa se presta mayor atención a lo que el cliente dice, pero también ayuda al coachee a expresarse.

5. 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 éste 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, 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 o “ventilar” su situación sin emitir juicios de valor ni quedarse enganchado en ella, con el fin de poder continuar el proceso.

6. 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.

Esta es una de las competencias del coach más representativas de su trabajo, ya que éste debe realizar preguntas potentes, es decir, preguntas que revelen la información necesaria para sacar el mayor beneficio para el coachee. Este tipo de preguntas hacen reflexionar al coachee, es decir que favorecen el autoconocimiento y la autorreflexión y ayudan a que el cliente se comprometa con la acción. En el coaching se emplean las preguntas socráticas.

- 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.

7. 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.

Es la capacidad de comunicar de manera efectiva durante las sesiones de coaching y la habilidad de utilizar un lenguaje que sea positivo y eficiente en la relación con el coachee. El coach que domina este tipo de competencia realiza un feedback efectivo, es claro y directo, indica claramente los objetivos de la relación coach-coachee y utiliza un lenguaje apropiado y respetuoso, fomentando un excelente rapport.

- 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 éste 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 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

8. 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.

Es la habilidad de integrar y evaluar con precisión distintas fuentes de información y de hacer interpretaciones que ayuden al cliente a ser consciente y de esa manera cumplir las metas acordadas. El coach crea consciencia de distintas maneras, por ejemplo, proponiendo reflexiones en busca de una mayor comprensión por parte del coachee o ayudando al coachee a identificar las creencias limitantes que no le permiten crecer.

- 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).
- g) Expresa nuevos descubrimientos a los clientes de maneras que sean útiles y con significado para éstos.
- 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, cuando detecte discrepancias entre lo que se ha dicho y lo que se ha hecho.

9. 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.

Capacidad de crear oportunidades de aprendizaje continuo con el cliente durante el coaching y en el trabajo y la vida en general. Esta competencia se refiere a la labor del coach que debe facilitarle al coachee el conocimiento de nuevas acciones que conduzcan de la forma más eficaz a los resultados pactados del coaching. De esta manera, el coach ayuda al coachee a definir nuevas acciones que le permitan demostrar, profundizar y adquirir nuevos aprendizajes. También compromete al cliente a explorar nuevas ideas y situaciones alternativas, promocionando oportunidades para el aprendizaje experiencial.

- 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.

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

Es la capacidad de desarrollar y mantener un plan efectivo de coaching con el coachee. El coach consolida la información recogida y establece un plan de coaching para lograr los objetivos. Los objetivos son alcanzables, medibles, específicos y se consiguen en un tiempo determinado. El buen coach posee la capacidad de hacer ajustes a lo planificado y ayuda al cliente a acceder a los recursos necesarios para la adquisición y cumplimiento de metas.

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

11. 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.

Dentro de las competencias del coach, es la capacidad de mantener la atención en lo que es importante para el cliente y de trasladar la responsabilidad de la acción al éste. Para ello, el coach plantea y pide al cliente acciones que lo dirigen a la meta deseada y planeada, promueve la autodisciplina del coachee, da feedback eficiente y afronta positivamente al cliente cuando no cumple con las acciones acordadas.

- 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 a 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 claves, y desarrollarse a sí mismo (obtener feedback, determinar prioridades, fijar el ritmo de aprendizaje, reflexionar sobre 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.

En los siguientes puntos, se ahondará en la relación entre el coach y el coachee, la escucha activa,

preguntas efectivas o preguntas poderosas y técnicas específicas.

2.3.- Contexto de la relación entre el coach y el coachee:

Tal como se señalaba en el apartado anterior, uno de factores de éxito de los coach durante sus procesos de coaching, es que establecen confianza con el coachee, actúan con integridad y respeto, construyen relaciones positivas y colaborativas con sus coachee, saben cuándo ser directos y valientes para decirle al coachee lo que otros no le dicen, escuchan bien y entienden lo que el coachee necesita, aplican las estrategias de coaching correctas y les apasiona ayudar a otras personas a lograr sus objetivos, aumentar su efectividad y lograr sus satisfacción personal.

La honestidad, a la confiabilidad y a la veracidad del coach; la competencia referida a mostrar manejo de habilidades, conocimientos técnicos e interpersonales del coach; la lealtad referida a la disposición a defender al otro y a dar la cara por él; la congruencia referida a la coherencia observada en las acciones; y a la franqueza referida a hablar con claridad y sinceridad, aún en cosas difíciles, ingratas o dolorosas cuando es necesario.

Uno de los aspectos principales para desarrollar un buen proceso de coaching, es que el coach trabaje en el contexto de la relación que establecerá con su coachee, para ello hay que tener presente que:

La relación está destinada al aprendizaje, ya que se espera que el coachee realice cambios en las brechas que presente; además, que para que el cambio ocurra, se debe desarrollar una relación basada en tratos, acuerdos y responsabilidades; que el coach se vuelva fans de su coachee ya que debe confiar en él, por lo tanto se relacionan como partners; y por último, en ningún caso el coach actúa como experto, autoridad o como quien tiene las respuestas a los problemas. Es importante tener en cuenta que coach y coachee son colaboradores en la relación, por lo que la diseñan y la rediseñan a medida que se desarrolla.

Otro elemento a tomar en cuenta respecto de la construcción del contexto de la relación, es tener presente que el coachee está formado por todo lo que lo rodea, es decir, por su cultura, relaciones, redes, valores, competencias, preferencias, información, conocimientos, entre otros.

En cuanto al contexto de las relaciones en coaching, se explica que este debe ser seguro y desafiante para el coachee, es decir, con posibilidades de asumir riesgos. Respecto a las características que debe tener la relación de coaching Kimsey-House, H. ; Kimsey-House, K. ; Sandahl, P. & Whitworth, L. (2014) en su libro Coaching Co-activo, señalan que existen 5 cualidades contenedoras que deben desarrollarse:

1. Confidencialidad:

Dentro de toda relación de 2 o más que establecen una conversación con el fin de ayudar, debe existir confidencialidad, de lo contrario, es probable que el que pide o no, la ayuda, no logre hablar de sus profundidades o con honestidad. Es por ello, que el coach, por sobre todo debe resguardar la confidencialidad de lo que habla y trabaja con el coachee. Que éste último se logre convencer de la confidencialidad, dependerá del coach y de cómo establezca las bases iniciales del coaching, a través del acuerdo.

2. Confianza:

La confianza entre coach y coachee se logrará con pequeñas acciones, como responder a los compromisos, demostrar que se puede contar con él, que la relación da frutos, entre otros. Lo importante es que esta confianza debe ser mutua. Pero lo principal, es que el coach crea en su coachee, porque si realmente no cree en él, es mejor que no siga adelante con el proceso.

La construcción de confianza se puede lograr realizando auto-revelaciones, es decir, revelando información privada, haciendo contacto visual y mostrando confianza en el otro.

Otro elemento a tomar en cuenta es que la confianza es más fácil de establecer cuando sus límites están claramente definidos y se comparten, por eso, siempre es bueno definir quién lo hará, referente a qué responsabilidad y por cuánto tiempo lo hará.

3. Decir la verdad:

Este elemento tiene que ver con que en el proceso de coaching, es importante que el coachee se sienta libre de juicios por parte del coach, con el fin de que el coachee logre sentirse tranquilo y seguro para decir la verdad de lo que realmente ha hecho, o dicho, o no hecho, o no dicho.

4. Apertura y amplitud:

El autor señala que “se trata de un lugar en el que los clientes puedan respirar, experimentar, fantasear y diseñar estrategias sin limitaciones”. En palabras sencillas se refiere a que en la relación, el coach debe propiciar la apertura del coachee, pero además debe ayudar a la amplitud de la relación, de modo que el coachee logre moverse hacia los resultados que desea alcanzar, disponiendo múltiples canales para lograrlo.

5. La alianza diseñada:

Según el modelo de coaching co-activo, el diseño de la alianza creada entre coach y coachee, consiste en determinar juntos ¿qué condiciones se requieren para trabajar juntos de una manera eficaz? O reconocer cuáles son los obstáculos existentes o potenciales, o ¿qué nos está resultando y qué no?

Casado (2003) remarca la importancia de que el coach genere confianza, autoestima y conocimiento, sea prudente y al mismo tiempo, proponga retos, sea motivador, observador y no juzgue.

2.4.- Herramientas del Coach para facilitar el proceso

A continuación numerosas herramientas que el coach puede usar durante el proceso de coaching. En las siguientes líneas se explicarán sólo algunas de ellas, las restantes se encontrarán en el recurso de profundización. Cabe señalar que lo importante de estas herramientas no es tenerlas y aplicarlas, sino, saber cuándo aplicarlas y de qué manera hacerlo para que sean efectivas.

ESTRUCTURALES: ACHIEVE, OUTCOMES, TÉCNICA SMART

PERSONALES: OBSERVACIÓN, ESCUCHA ACTIVA, RAPPORT

EXPLORATORIAS: RUEDA DE LA VIDA, ESCALA DE VALORES, DAFO

DE APRENDIZAJE: MODELADO, ANDAMIAJE, MODELAMIENTO, TOMA DE DECISIONES

2.4.1.- Comunicar con eficacia:

Algunas competencias comunicacionales fundamentales que todo buen coach debe manejar para establecer conexión con el coachee y crear un entorno ideal para el diálogo son la empatía y la escucha activa.

La empatía, es la habilidad para reconocer, comprender y apreciar los sentimientos y el estado de ánimo de los demás. Es la capacidad de vivir la experiencia ajena y ponernos en el lugar del otro para leer e interpretar en profundidad emociones, y mensajes que tienen para darnos.

Pero el coach, por más empatía que experimente, sabe que las experiencias y emociones del coachee no le pertenecen. Esto significa que puede ser empático y comprender el mundo interno del coachee sin necesidad de identificarse con sus emociones y pensamientos.

El desafío de todo coach es lograr sintonizar con el coachee y crear este ambiente de calidez y confianza desde el primer encuentro. Para esto una de las técnicas que favorecen el desarrollo consciente de la empatía y la comunicación es el rapport. Esta es una relación entre dos o más personas que están en sintonía porque se sienten similares y/o se relacionan bien entre sí. Puede ser aprendido y practicado para mejorar la comunicación, aunque muchos lo usan de manera intuitiva.

A través del rapport, se busca generar un clima de confianza, credibilidad, interés y establecer semejanzas con el cliente con el fin de crear un ambiente de confianza y cooperación mutua, este se da principalmente en los primeros momentos de un encuentro. Para poder crear un rapport, se deben establecer los siguientes puntos:

- Comunicación no verbal adecuada y en sintonía con el coachee, esto generará confianza y apertura. Mediante el rapport se busca reflejar con delicadeza y sutileza los movimientos y gesticulaciones del coachee.
- El tono de voz y estado de ánimo generarán compenetración y confianza. De esta manera crear eco al utilizar las mismas palabras del coachee, seguir el ritmo de la conversación y la tonalidad de la voz serán muy adecuadas.
- La respiración igualada al coachee permite mantener la conexión y entrar en sintonía.
- El silencio durante la conversación son espacios valiosos e importantes para la reflexión. La mayoría de las personas necesitan tiempo para profundizar en sus respuestas, por lo que es importante que el coach desarrolle la paciencia y mantenga la atención y la receptividad durante estos espacios.
- Lenguaje claro, sencillo y universal, que sea neutro y respete la cultura del coachee, su modo de hablar, de mostrarse y comportarse.

La escucha activa indica, a escuchar activamente y con conciencia plena. Por tanto, la escucha activa no es oír a la otra persona, sino estar totalmente concentrados en el mensaje que el otro intenta comunicar. Es una habilidad que puede ser adquirida y desarrollada con la práctica.

Por lo tanto, todo coach de calidad, requiere saber escuchar activamente. Para comprenderlo en profundidad, se presentará la idea de Solar (2012) respecto a los cuatro niveles de escucha que se dan en un proceso de coaching.



Un coach que usa la escucha activa se encuentra en los niveles 3 y 4. El nivel de escucha completa, permite al coach hacer resonancia con el coachee, llegando al punto de sentir lo que está sintiendo. Este nivel más profundo es la puerta de entrada a la empatía y se utiliza en los momentos de silencio.

El coach escucha activamente cuando pone de manifiesto los siguientes comportamientos:

- ✓ Mantiene el contacto visual.
- ✓ Realiza gestos de asentimiento.
- ✓ Evita conductas distractoras tales como mirar papeles, interrumpir, etc.
- ✓ Emite palabras y expresiones de refuerzo.
- ✓ Acaba de escuchar antes de responder.
- ✓ Toma algunas notas.
- ✓ No juzga o evalúa lo que la otra persona está planeando, pues al hacerlo deja de escuchar.
- ✓ Verifica que ha comprendido de forma adecuada.
- ✓ Acepta sus sentimientos.
- ✓ Permite el silencio. Es una forma poderosa de conocer la verdad.

Las ventajas de la escucha activa son:

- ✓ Proporciona nuevos puntos de vista sobre hechos concretos.
- ✓ Permite evaluar la competencia del interlocutor y empoderarle.
- ✓ Descubre el talento y fomenta la creatividad.
- ✓ Hace que las personas se sientan escuchadas, y en consecuencia agradecidas.
- ✓ Genera un contexto de confianza, empatía, interés y motivación.
- ✓ Mejora la imagen del líder y la opinión que se tiene de él.
- ✓ Anticipa problemas y encuentra soluciones.
- ✓ Cohesiona al equipo, que se entrena en esta competencia mediante el ejemplo del líder.
- ✓ Desarrolla la autonomía de las personas y su responsabilidad.
- ✓ Ayuda a tomar decisiones con más información y conocimiento.

Los obstáculos que pueden impedir alcanzar los niveles de escucha activa son:

- ✓ Asuntos personales o situaciones por resolver.
- ✓ Ambiente ruidoso.
- ✓ Vulnerabilidad.
- ✓ Diferencias culturales.
- ✓ Monopolizar la conversación.
- ✓ Ansiedad por parte del coach.

En el proceso del diálogo de coaching, es más importante saber escuchar que preguntar, ya que la palabra del coach dependerá de la calidad de escucha que preste a su coachee. Sin embargo, preguntar es una forma activa de escuchar, puesto que haciendo la pregunta correcta el coach podrá escuchar lo invisible y traer a la luz lo que está oculto (Solar, 2012).

2.4.2.- Preguntas efectivas o preguntas poderosas:

Antes de comenzar, cabe hacer el alcance de que según sea el autor, se puede encontrar que las preguntas las definen como poderosas o efectivas. En este apartado nos referiremos a las preguntas efectivas para referirnos a ambas, a menos que expliquemos específicamente la definición de un autor.

Las preguntas tienen distintas funciones, permiten obtener información de distintos tipos, entre otros aspectos persiguen:

- ✓ Conocer qué ha hecho el coachee para resolver un problema o cómo cree que puede resolverse.
- ✓ Animar al interlocutor a que sea específico.
- ✓ Intercambiar ideas.
- ✓ Redactar objetivos concretos para mejorar el desempeño y establecer compromisos.
- ✓ Explorar nuevos recorridos, invitar al coachee a experimentar con nuevos modelos, formas de hacer las cosas, e incluso identificar nuevas metas o resultados.
- ✓ Revelar información sensible, pero necesaria para un beneficio máximo en la relación.
- ✓ Evita aconsejar y dar órdenes.

Además, las preguntas pueden tener múltiples aplicaciones:

- ✓ **Llevar a la reflexión:** las preguntas del proceso de coaching amplían los espacios de consciencia y general nuevas formas de observar la realidad, penetrando la mente desde lo superficial hacia lo profundo. Por ejemplo: ¿cuáles serían tus objetivos si supieras que te queda un año de vida?, Si tuvieras todo el tiempo y los recursos disponibles para realizar tus sueños, ¿a qué te dedicarías?
- ✓ **Confrontan:** a través de preguntas se puede dar feedback al coachee y hacerle tomar consciencia de hábitos que no le favorecen y de actitudes que no son congruentes con lo que quiere alcanzar. Por ejemplo: ¿qué actividades realizas con regularidad que no te ayudan a lograr tu objetivo?, ¿qué aporta este comportamiento a tu vida, crees que contribuye a tu sueño?
- ✓ **Desafían la mediocridad:** a través de las preguntas desafiantes se puede provocar al coachee, incentivándolo a realizar un mayor esfuerzo, proponiéndole metas más elevadas que aceleren su crecimiento. Este tipo de preguntas son adecuadas principalmente cuando

el coachee se encuentra en una zona de confort evadiendo responsabilidades o evitando avanzar. Por ejemplo: Si tuviera menos tiempo disponible para avanzar hacia tus objetivos, ¿qué harías diferente para ser más eficiente?, ¿qué vas a hacer hoy para vencer el miedo a hablar en público?

- ✓ **Llevar a la acción:** las preguntas pueden hacer que las ideas abstractas se concreten, definiendo la hora, fecha y lugar para las metas propuestas. Por ejemplo: ¿qué día comienzas la dieta? ¿Puedes escribirlo ahora en tu agenda?, ¿cuándo vas a hablar con tu jefe para pedir ese aumento, definamos una fecha y las estrategias para hacerlo correctamente?
- ✓ **Se enfocan en lo positivo:** este tipo de preguntas se adecuan cuando el coachee se encuentra en medio de dificultades, drama o distraído con obstáculos o una actitud pesimista. Por ejemplo: ¿qué aprendizaje concreto puedes obtener de esta situación?, ¿qué valores y competencias tienes la oportunidad de desarrollar y poner en práctica frente a este desafío?
- ✓ **Motivan y comprometen:** estas preguntas son muy beneficiosas para crear convicción en seguridad en uno mismo, para motivar, comprometer y reafirmar las decisiones, enfocándonos en nuestras propias habilidades y reforzando la confianza y autoestima. Por ejemplo: ¿qué ventajas tiene que organices hoy la oficina?, ¿qué beneficios lograrás si cada día antes de dormir dejas unos minutos para organizar tu agenda del día siguiente?, ¿qué hace que seas tan exitoso en tu trabajo?.
- ✓ **Reformulan y aclaran:** estas preguntas se utilizan para aclarar las ideas y percepciones del coachee. También son una manera de reafirmar sus aclaraciones, creando convicción y seguridad en sí mismo. Por ejemplo: si entendí bien, ¿tú objetivo principal para el área de la felicidad es mejorar la relación con tu esposo?, entonces ¿tus mayores virtudes son...?

La función y sentido de las preguntas en coaching es:

FUNCIÓN	SENTIDO
Explorar	Desafiar
Clarificar	Movilizar
Visibilizar	Valorar
Focalizar	Anticipar
Confrontar	Responsabilizar

Preguntar en vez de decir se halla en la base del coaching. Cuando se hacen preguntas, especialmente de índole personal, te orienta en una dirección particular para que encuentres una respuesta. Por eso, la mejor manera de generar conciencia y responsabilidad personal en otra persona, es formulándole preguntas. Sin embargo, no cualquier tipo de pregunta sirve.

Las preguntas efectivas son aquellas que iluminan los aspectos del coachee que hasta el momento le eran desconocidos, ayudándole a encontrar respuestas que le permiten descubrir su suelo, explorar posibilidades, motivarlo a la acción y obtener los resultados esperados. Estas preguntas son el timón que entrega dirección al proceso de coaching y las que abren la puerta al conocimiento interno y a la creatividad (Solar, 2012).

De acuerdo con la ICF (2017), una pregunta poderosa refleja una escucha activa y un entendimiento de las perspectivas del cliente y lo lleva a descubrir, profundizar, comprometerse, tomar acción, ganar claridad, abrir posibilidades o aprender cosas nuevas.

Por ejemplo, las preguntas abiertas, permiten que el coachee entregue respuestas descriptivas para fomentar la conciencia, por lo tanto, son mucho más efectivas para generar conciencia y responsabilidad personal en el proceso de coaching, pero ya hablaremos detenidamente de eso. En el proceso de coaching, las preguntas sirven para solicitar información para comprender la situación y manera de percibir del coachee, y para guiar el análisis, la observación de diferentes puntos de vista y la profundización en el significado de aspectos que el coachee pasa por alto.

En el coaching co-activo se habla de preguntas poderosas que dejan a las personas boquiabiertas, por lo que suele producirse un silencio súbito. Estas pueden encajar en cualquier sitio y en todas las etapas de un proceso de coaching. Para poder utilizarlas, en algunas ocasiones el coach debe estar dispuesto a interrumpir. Estas preguntas muchas veces resultan más sencillas y profundas.

Pucheu (2016) señala que por regla general es mejor preguntar ¿cómo...? Que preguntar ¿qué...?, por ejemplo, “¿cómo fue su experiencia” genera más posibilidades de explorar la situación que la pregunta “¿por qué ocurrió eso?”, que tiende a generar teorizaciones o confabulación, alejando al coachee de su experiencia.

Según Whitmore (2015) las preguntas más efectivas empiezan con palabras que buscan cuantificar o reunir datos, los términos qué, cuándo, quién, cuánto, etc. El por qué se desaconseja, pues implica crítica y el coachee podría ponerse a la defensiva. La mejor forma de formular los porqués es “¿qué motivos...? y los cómo, ¿qué medidas?, estas preguntas generan respuestas más específicas y ligadas a los hechos.

Por otro lado, las preguntas deben ser amplias al principio para dar paso a la profundidad o centrarse en los detalles, esto permitirá que el interés del coachee se mantenga y aumente su conciencia.

Las preguntas abiertas son aquellas planteadas de manera que la persona que responde puede

escoger sus propias alternativas en la respuesta. Normalmente empiezan con pronombres interrogativos, como ¿Quién, qué, dónde, cuándo, por qué, cómo, cuánto o para qué?.

Las preguntas cerradas son aquellas que incluyen una alternativa, pudiendo responderse asintiendo o negando, o sí o no. Estas pueden ser entendidas como evaluaciones de afectos o acciones, por lo que se evita realizarlas a menos que estemos seguros de que no afectarán la ansiedad del coachee. Las preguntas cerradas es conveniente usarlas para marcar alguna creencia o emociones que el coachee puede olvidar o desvalorizar y que el coach quiere que tenga en cuenta.

Cuadro tomado de Kimsey-House, H.; Kimsey-House, K.; Sandahl, P., Whitworth, L. (2014).

Cerrada	Abierta
¿Consideras esta estrategia eficaz?	¿Te parece que esta estrategia es eficaz?
¿Hay algo más que aprender aquí?	¿Cómo puedes duplicar el aprendizaje en esta experiencia?
Da la sensación de que no sabes cuál de las dos opciones elegir. ¿Es eso cierto?	¿Qué otra opción tendrías además de las dos que ya estás viendo?

Por lo tanto, las preguntas que sugieren ya la respuesta, deben evitarse. Es preferible que el coach le diga a su coachee que tiene una sugerencia que hacerle, en lugar de manipularlo. También se deben evitar las preguntas con críticas implícitas.

El coach renuncia a su pretensión de destacarse señala Del Solar (2012), y mantienen una postura de reserva, con el fin de crear de manera inteligente un ambiente en el cual el coachee manifieste su creatividad y autonomía. El coach entonces, es quien crea el escenario adecuado para que el coachee actúe, se desenvuelva y establezca un diálogo consigo mismo. El coach ayuda al coachee a desplegar sus alas, pero no puede ni debe volar por él.

¿Por dónde comenzar?, el principio básico es que las preguntas han de seguir el interés y la línea de pensamiento del coachee, dado que el coach debe confiar en que su coachee puede descubrir su interés, o el rumbo necesario. Cuando hayan explorado sus intereses, estarán mucho más presentes y podrán centrarse en lo que aparezca como el mejor camino hacia adelante. En el caso de que el coachee esté intentando evitar un tema, se sugiere que el coach con el fin de que siga entregándole responsabilidad en el proceso empiece con una afirmación seguida con una pregunta “Me he dado cuenta de que no has mencionado... ¿hay algún motivo en especial para ello?”.

Dado que las preguntas son la principal forma de orientación al coachee, al hacerlas se debe considerar la secuencia de temas que es conveniente abordar. Por esta razón, es conveniente

realizar una revisión general de temas y ámbitos antes de profundizar en un tema que puede afectar o impedir el resto del análisis.

Otros puntos muy importantes son que el coach debe estar muy atento a las respuestas que le da su coachee, pues si no lo hace, además de perder la credibilidad, no sabrá qué preguntar a continuación; estar muy atento al tono de voz del coachee porque revela sus emociones y observar el lenguaje corporal del coachee.

No se debe olvidar que las preguntas son efectivas o poderosas cuando las palabras están “vivas”, es decir, cuando involucran la consciencia, la corporalidad y la emotividad del coach. Sin embargo, también serán poderosas, solo si el coachee está preparado para recibirla, es decir, tiene la apertura y disposición mental y emocional para asimilarla.

Por último, es conveniente focalizar lo más posible las preguntas en los escenarios y desafíos actuales y futuros, limitando la revisión de las teorías sobre el pasado a aquellos temas en los que se puede lograr un aprendizaje que no es posible de otra manera.

A continuación presentamos las preguntas útiles propuestas por Whitmore (2015) para ir practicando:

- ✓ “¿Qué más?”, al final de la mayoría de las respuestas, invita a seguir hablando. El silencio, permite que el coachee piense.
- ✓ “Si supieras la respuesta ¿cuál sería?”, no es una pregunta tan absurda como parece, ya que permite al coachee superar su bloqueo.
- ✓ “¿Qué consecuencias tendría eso para ti y para los demás?”
- ✓ “¿Qué criterios utilizarías?”
- ✓ “¿Qué es lo más difícil o lo más duro de esta situación para ti?”
- ✓ “¿Qué consejo le darías a un amigo en tu misma situación?”
- ✓ “Imagina que pudieras hablar con la persona más inteligente que conoces, ¿qué crees que diría?”
- ✓ “No se me ocurre nada más al respecto, ¿y a ti?”
- ✓ “¿Qué ganarías o qué perderías con ello?”
- ✓ “Si alguien dijera o te hiciera eso, ¿qué sentirías, pensarías o harías?”

Cuanto más sencillas y directas sean las preguntas poderosas que hagas, mejor. Una pregunta compuesta obligará al coachee a extraer la esencia de la pregunta para poder contestar, lo cual puede ser malo, pues se perderá intentado imaginar cuál era el objetivo de la pregunta.

A continuación se explicarán algunos tips para formular preguntas efectivas en coaching:

- ✓ Diferenciar el contenido emocional de los hechos.
- ✓ Distinguir lo que está en el locus (del latín: lugar) de control del coachee.
- ✓ Foco en los hechos y en el futuro.
- ✓ Ampliar la visión generando introspección y autoconciencia.
- ✓ Distinguir lo urgente de lo importante.
- ✓ Utilizar la técnica del “reloj de arena”.

La técnica del reloj de arena tiene 3 momentos donde el coach utiliza diferentes tipos de preguntas:

Primer momento: el coach puede utilizar preguntas abiertas o exploratorias para tener una idea más clara del asunto a trabajar.

Segundo momento: el coach utiliza preguntas más dirigidas y focalizadas, además lo ayuda a centrarse en lo que puede ser más importante o prioritario.

Tercer momento: el coach le permite profundizar o explayarse sobre lo que le preocupa en relación a ese punto.

2.5.- Técnicas específicas al servicio del coach:

Cabe señalar, que las técnicas específicas de coaching son innumerables y que aquí solo se explicarán 8, pero también podrían considerarse el uso de videos, libros, citas, ejemplos, fotos, casos, etc.,

2.5.1.- Reflejo:

Una herramienta fundamental para el proceso de coaching es el reflejo, el cual permite que el coachee se asegure de que el coach lo escucha y entiende, y le permite al coach comprobar la veracidad de lo que ha dicho el coachee. Para esto, el coach, por muy claro que vea lo que dice el coachee, vale la pena que repita de vez en cuando lo que le va diciendo. Por lo tanto, lo que hace el coach es devolver de una manera dinámica la situación que percibe del coachee.

De acuerdo con Pucheu (2012), es necesario comenzar los reflejos con “si entiendo bien...”, “tengo la impresión...” y luego expresar lo que el coachee piensa, siente o cree del relato que expresa. Normalmente tiene forma de una síntesis, en la que se mencionan de una manera socialmente adecuada las emociones que el coachee puede estar sintiendo y sus causas, tal como él o ella las percibe desde los roles y valores que se atribuye. Cabe señalar que no es una repetición, ni un resumen, ya que si bien alude a lo señalado por el coachee, su foco está en explicitar los elementos implícitos que pueden estar fuera de la conciencia o que no se consideran socialmente adecuados.

Un reflejo cuanta con 2 componentes: primero señalar las emociones expresadas por el otro, y

segundo, resumir las causas de estas emociones desde el punto de vista del cliente. Por ejemplo, el coachee señala “estoy aburrido de tratar que Juan me ayude a realizar este trabajo”.

ETAPAS	EJEMPLO
1.- Señalar las emociones expresadas por el otro.	“Me doy cuenta de que te sientes muy molesto”
2.- Resumir las causas.	“...porque sientes que Juan te está cargando con su parte del trabajo”
3.- Señalar las emociones expresadas por el otro.	“...y uno también podría estar preocupado...”
4.- Resumir las causas.	“...porque esto siga así”

2.5.2.- Pedir Permiso:

El coaching efectivo respeta el espacio del coachee para que hable de sus cosas. De la misma manera en la que se debe llamar a la puerta antes de entrar en la habitación de alguien, un coach puede pedir permiso antes de introducirse en la estructura de referencia del coachee.

“¿Puedo interrumpirle?”,

“¿Puedo hacerle una pregunta?”,

“¿Puedo expresar mi percepción personal?”,

“¿Puedo decirle cómo me siento?”,

“Me gustaría decirle lo que pienso, ¿puedo?”.

"¿Podría hacerle una pregunta desafiante sobre este asunto?"

Estas muestras de respeto frecuentemente intensificarán la percepción del coachee de que dispone de su propio espacio de reflexión o de que su progreso depende de sí mismo.

Pedir permiso es una habilidad que también beneficia al propio coach. Cada vez que el coach solicita al coachee permiso para “entrar”, este proceso le recordará que intervenir en el trabajo de apertura del coachee debería ser algo poco frecuente, breve y estratégico.

Además, pedir permiso para “entrar” suele hacer que el coachee preste toda la atención que merece a la interrupción del coach.

2.5.3.- Invitaciones:

Otra habilidad respetuosa consiste en invitar al coachee a asumir la responsabilidad en el trabajo, frecuentemente mediante una pregunta que busca obtener una respuesta afirmativa del coachee.

“¿Está preparado para iniciar la sesión?” podría ser una manera amable de comenzar un proceso de coaching cuando el coach verdaderamente siente que el cliente está preparado.

“¿Cómo quiere empezar?” es una invitación abierta para que el coachee comience a hablar.

“¿Quiere hacer una breve pausa?”, puede llevar al coachee a reconocer la necesidad de ampliar su perspectiva tras un intenso trabajo, y

“¿Está preparado para trabajar en un plan de acción?” podría ser una forma de sugerir al coachee buscar otro enfoque o camino.

“¿Podemos ir ya concluyendo sobre este asunto?” es una forma amable de recordar al coachee que la sesión de coaching está llegando a su fin, por lo que debería centrarse en concluir.

En algunas ocasiones invitar o “dirigir” al coachee hacia una determinada dirección puede tener un efecto contrario o paradójico, como cuando el cliente se encuentra indeciso en medio de un trabajo difícil e intenso. Si el coach invita al coachee a parar si es necesario y a tomarse un respiro, la reacción del coachee suele ser decidir firmemente continuar con una determinación mucho mayor. En este caso volvemos a observar que, cuando el coachee siente que la responsabilidad de avanzar es suya, la motivación y energía para continuar pueden ser mucho mayores.

2.5.4.- Expresión de sentimientos:

Esta habilidad empática consiste en que el coach comparta sus sentimientos con el coachee. Por ejemplo:

“Me ha llegado a lo más hondo lo que acaba de decir”, o

“Admiro la forma meticulosa en la que diseña sus planes de acción”

Esta forma de compartir muestra cómo algunos comentarios personales y auténticos del coach pueden ayudar a consolidar la relación y a proporcionar al coachee un entorno acogedor para que continúe con su búsqueda.

Dado que los coaches también son humanos, la expresión de una emoción intensa o admitir un sentimiento difícil también pueden contribuir a controlar la situación a nivel más personal. La verbalización o expresión de emociones es una forma de tomar cierta distancia de ellas, lo que puede ayudar al coach a volver a centrarse en el coachee y en el proceso que está viviendo.

2.5.5.- Expresión de Percepciones:

Los coaches también pueden a veces expresar sus percepciones sobre el coachee para ayudarlo a tomar conciencia de algo que ha escapado a su atención. En general, después de ello deberían hacerles alguna pregunta para ver la reacción del coachee o para continuar con otros asuntos.

“Me parece que hasta ahora se siente bastante satisfecho con el progreso de su carrera. ¿Está de

acuerdo?”

-”Tengo la impresión de que esta última opción que ha presentado no es la que más le motiva.

¿Estoy en lo cierto?”

-”Desde el momento en que ha hablado de cambiar de empresa su cara parece expresar una mayor alegría. ¿Se corresponde esto con sus sentimientos?”

Es útil expresar las percepciones cuando el coach siente que el comportamiento del coachee podría estar revelando actitudes de las que no es consciente o sentimientos que escapan a su percepción. Esta habilidad es útil cuando el coach ha observado cambios en el tono de voz del coachee, ritmo, postura, movimiento corporal, etc, que podrían estar relacionados con el contenido del diálogo. Siempre que ofrezca estas interpretaciones, el coach debería dar claramente al coachee la oportunidad o el permiso para discrepar o para modificar su percepción.

Lo importante a tener en cuenta es que los mensajes del coach para que sean parte de una comunicación efectiva, deben ser: significativos, clarificadores, directos, consistentes, oportunos, ajustados al contexto, positivos, movilizadores, etc.

2.5.6.- Ofrecer Metáforas:

La metáfora, de manera similar a la reformulación, consiste en interrumpir el discurso del coachee con una alusión muy breve (lo ideal serían una o dos palabras), imagen, analogía o refrán que encaje claramente en la estructura de referencia del cliente. Debido a su brevedad, esta habilidad es casi una forma de puntuación. Asimismo, ofrece al cliente la satisfacción de sentir que el coach ha captado la esencia de sus preocupaciones.

No obstante, hemos de tener cuidado. En el caso de que el coach se tome demasiado tiempo para expresar un ejemplo o una metáfora más larga, el coachee podría ver interrumpida su cadena de pensamientos y el proceso de coaching podría verse afectado. El coach no debería expresar asociaciones personales que podrían interrumpir el ritmo de trabajo del cliente poniéndole en una actitud pasiva o receptiva.

2.5.7.- Humildad:

A la hora de utilizar algunas de las habilidades mencionadas, como la reformulación del discurso del coachee, expresión de sentimientos o aportación de percepciones, el coach debería recordar que está entrando en el territorio personal del cliente. Estas intrusiones requieren respeto y una actitud plenamente humilde:

“Podría estar equivocado pero...”,

“No estoy seguro de su comentario pero...”,

“No sé si le he entendido bien pero...”,

“No estoy seguro de estar siguiéndole pero...”,

“Esto podría ser una proyección personal pero ...”, etc., son algunas maneras de introducir un punto de vista, una reformulación o una percepción, al tiempo que damos al coachee la oportunidad de rechazarla.

2.5.8.- Retroalimentar o dar Feedback:

Decíamos al inicio que dentro de las conductas claves del coach se encontraba el uso efectivo de la retroalimentación, la cual sirve para identificar oportunidades de mejora al coachee, visualizar vías para avanzar, fortalecer la confianza en áreas claves y motivar al cambio personal.

Para entregar y utilizar el feedback, el coach debe:

- ✓ Centrarse en el objetivo.
- ✓ Poner foco en la acción.
- ✓ Valorar y reconocer los logros y fortalezas.
- ✓ Tener en cuenta los problemas y brechas como oportunidades.
- ✓ Tener precisión en el análisis de la conducta y de la situación.
- ✓ Debe ser descriptivo y con ejemplos concretos.
- ✓ Facilitar el análisis de la retroalimentación.

Al entregar el feedback, se puede tener en cuenta la sigla STAR, lo cual significa

S: Situación

T: Tarea

A: Acción

R: Resultados

SITUACIÓN	TAREA	ACCIÓN	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> •Contexto •Circunstancias •Momentos •Personas 	<ul style="list-style-type: none"> •Labor implicada •Proceso de trabajo •Procedimientos •Roles relacionados 	<ul style="list-style-type: none"> •Conducta Exhibida •Reacción •Comentarios •Omisiones 	<ul style="list-style-type: none"> •Consecuencias y/o riesgos •Efectos sobre la tarea •Impacto sobre otros •Eventuales costos involucrados

2.5.9.- Escenificación:

Esta técnica lleva al coachee a visualizar el objetivo de la manera como podría ser logrado. Para esto invita al coachee a imaginar el cambio y la situación futura deseada, reconociendo en ellas las condiciones y beneficios que podrían asociarse a dicha condición. Por ejemplo:

- ✓ ¿Qué estaría ocurriendo hoy en tu vida si hubieras logrado este objetivo hace 2 meses atrás?
- ✓ Imagina que lograste el objetivo ¿cómo hiciste para lograrlo?
- ✓ ¿Tienes una persona referente?, ¿cómo lograría él o ella el objetivo?

3.- Herramientas de coaching para empresas:

Es posible encontrar una serie de técnicas individuales y en grupo utilizadas en el coaching para mejorar diferentes aspectos de la empresa. Sin duda, aportan multitud de cosas positivas que probablemente no se conocían. Como se revisaba en el módulo I, pensamientos de los trabajadores, nuevas ideas, una mayor motivación, mejores relaciones entre las personas, son algunas de las ventajas que posee esta disciplina a una organización.

Algunas herramientas que se pueden utilizar en una empresa, encontramos:

- ✓ **Brainstorming:** también conocido como lluvia de ideas, consiste en la aportación de ideas por parte de todo el equipo sobre un tema concreto. Esto ayuda a conocer nuevos enfoques que pueden llegar a presentar los empleados, nuevas ideas para la empresa o la resolución de conflictos. De esta forma, consigue que el equipo se sienta valorado, ya que las opiniones de todos los trabajadores cuentan lo mismo para la empresa.
- ✓ **Juego de cualidades:** esta es una técnica de coaching para grupos de trabajo, donde cada compañero tendrá que presentar a uno de sus compañeros mediante 3 cualidades positivas y 3 negativas. De esta manera, se pueden observar cuáles son las relaciones existentes entre el equipo de trabajo y estudiar mecanismos para mejorar la cohesión del grupo.
- ✓ **Línea de vida:** se trata de hacer ver a la persona y representar gráficamente cuáles han sido los hechos más importantes que han marcado su vida personal y profesional.
- ✓ **Tareas y expectativas:** esta herramienta de coaching grupal sirve para conocer los miedos y objetivos de los trabajadores. Para ello, cada empleado debe escribir cuáles son sus temores y expectativas en la empresa. Después, se debe elegir el temor y la expectativa más repetida y trabajar para superar el miedo más común y conseguir el objetivo principal.

- ✓ **Escucha constante:** escuchar a las personas, es la herramienta más importante del coaching. Los coach deben realizar una continua escucha de las personas para saber cuáles son sus percepciones y las aspiraciones que posee, tanto en el apartado profesional, como el personal.
- ✓ **Tareas inalcanzables:** consiste en una técnica de empatía con los compañeros y con las tareas que realizamos en el día a día. Consiste en que cada persona debe decirle al compañero de la izquierda una tarea inalcanzable y todos tenemos que intentar realizar el trabajo que nos pedido. Después, cada persona realizará el trabajo que él mismo ha escrito y, entonces, llegará a comprender la dificultad de la tarea que había encomendado.
- ✓ **Exposiciones grupales:** consiste en que cada uno de los empleados prepare una exposición con ideas sobre un tema o la resolución de un problema y lo defiendan delante de sus compañeros. Esta herramienta es muy buena para conocer las diferentes habilidades que poseen los trabajadores.
- ✓ **Muestra de progresiones:** consiste en hacer ver a las personas los resultados obtenidos y los progresos conseguidos a través del entrenamiento y el uso de técnicas de coaching.

Bibliografía

Casado, J. (2003). Coaching Directivo: Desarrollando el liderazgo: fundamentos y práctica del coaching. Vilallonga, M (coord.): Coaching en directo. Barcelona: Ariel.

Kimsey-House, H.; Kimsey-House, K.; Sandahl, P., Whitworth, L. (2014). Coaching Co-Activo. Buenos Aires: Paidós.

ICF- España (2012). Estudio Mundial de Coaching. Extraído el día 20 de Julio de 2016 desde <http://www.icfchile.cl/competencias-del-coach/>

Pucheu, A. (2016). Coaching para la efectividad organizacional. Santiago: Ediciones UC.

Solar, S. (2012), Coaching Express, los orígenes de un nuevo estilo, Chile: Cóndor Blanco.

Whitmore, J. (2015). Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas. Buenos Aires: Paidós empresa.