



[www.chcapacita.cl](http://www.chcapacita.cl)

*ESTRATEGIAS DE COACHING Y  
LIDERAZGO EFECTIVO*

## INTRODUCCIÓN

Para llegar a niveles más allá de lo que uno espera, sin duda, debemos proponernos objetivos y trabajar para alcanzarlos, para eso debemos idear un plan de acción, el cual comienza con establecer el GAP o mejor conocido como la distancia desde donde estamos hoy y el punto a donde queremos llegar.

Alcanzar los niveles que esperamos, podríamos traducirse también en alcanzar un rendimiento óptimo, y sin duda, el coaching puede lograr que el rendimiento supere las expectativas del coach y el coachee. Para lograrlo, cada coachee puede seguir diferentes modelos que le permiten llevar a cabo un proceso ordenado.

Para comenzar, es probable que el coachee elija a su coach en función de una serie de elementos tales como su perfil profesional, las referencias, el respeto de la ética, etc. y otros más subjetivos como la química entre las dos personas. En otras oportunidades el coachee no conocerá al coach, pues será la empresa quien después de una evaluación o de un assessment decida a quién realizarán coaching y que profesional lo realizará, en este caso, podemos decir que hay intermediarios entre coach y coachee. Se puede tratar, de una solicitud para prepararse para asumir nuevos cargos, una función superior o de mejorar en algún aspecto.

Como se señalaba en el módulo anterior, la relación entre coachee y coach es directa y bilateral. El primer encuentro sirve para definir los términos del contrato: el contexto del coaching, los objetivos que desea alcanzar, el número de sesiones y su frecuencia, el lugar de la prestación de encuentro, etc.

En el caso de que sea la empresa quien contrate al coach, este se reunirá primero con los encargados, para que le informen el objetivo y la persona con la cual trabajará. Según sean las circunstancias, pudiera ser un superior jerárquico, y/o el responsable de recursos humanos, con el cual el coach firmará el contrato de coaching, en el que se describirán los términos específicos en que se desarrollará el proceso, incluyendo, lugares, y costos. Finalmente, un encuentro entre todos los actores permitirá confirmar los objetivos y firmar la convención tripartita. Se recopilarán los objetivos del coachee, los derechos y las obligaciones de las partes, las normas de funcionamiento y las reglas de ética del coach. Esas tres etapas pueden perfectamente realizarse una tras otra en un período de una a dos horas. Este proceso se llevará a cabo teniendo en cuenta la demanda oficial del coachee. En la mayoría de los casos una demanda escondida, subyacente, suele aparecer en el transcurso del proceso y será entonces objeto de un pacto entre coach y coachee.

Como se aprendió en el I Módulo, un proceso de coaching puede durar entre unos minutos y unos meses, incluso un año, según si el tema que se trabaja es puntual o no. El tiempo se va definiendo en función de la problemática concreta y de los objetivos a alcanzar. En cualquier caso, el coachee es el dueño único y absoluto de la agenda del coach. Él decide que transformación quiere abordar y el coach se asegurará de que despliega las herramientas necesarias para ello.

La regla primordial de la relación entre el sujeto y su coach es la confidencialidad: los contenidos de las conversaciones y la relación entre coach y coachee solo podrán darse a conocer a terceros bajo decisión de éste.

Cabe señalar que en coaching, el proceso que un coachee vive estará determinado por el modelo que el coach siga. La estructura de una sesión de coaching ha sido descrita bajo la denominación GROW por John Whitmore (2001). Sin embargo, existen diferentes modelos, los cuales tienen etapas parecidas y en otros casos diferentes, donde el acento lo ponen en elementos tales como el objetivo, la exploración de la situación, entre otros. La cuestión final es la de los modelos dentro del coaching, por lo que en este módulo se revisarán diferentes modelos.

El proceso de coaching ejecutivo se desarrolla en varias etapas a lo largo de las diferentes sesiones pero antes de empezar, las partes firman un acuerdo donde reflejan su compromiso.

### **3.1 Modelo: Situación, marcarse objetivos, exploración, definiendo las opciones, decisión, acción, seguimiento y evaluación**

Antes de comenzar con la explicación del modelo, cabe señalar que siempre el primer paso del proceso será, en el caso de una relación tripartita, el alineamiento con el patrocinador o superior encargado de la empresa que solicitó el coaching para su trabajador/es con el fin de acordar los aspectos operativos básicos, tales como:

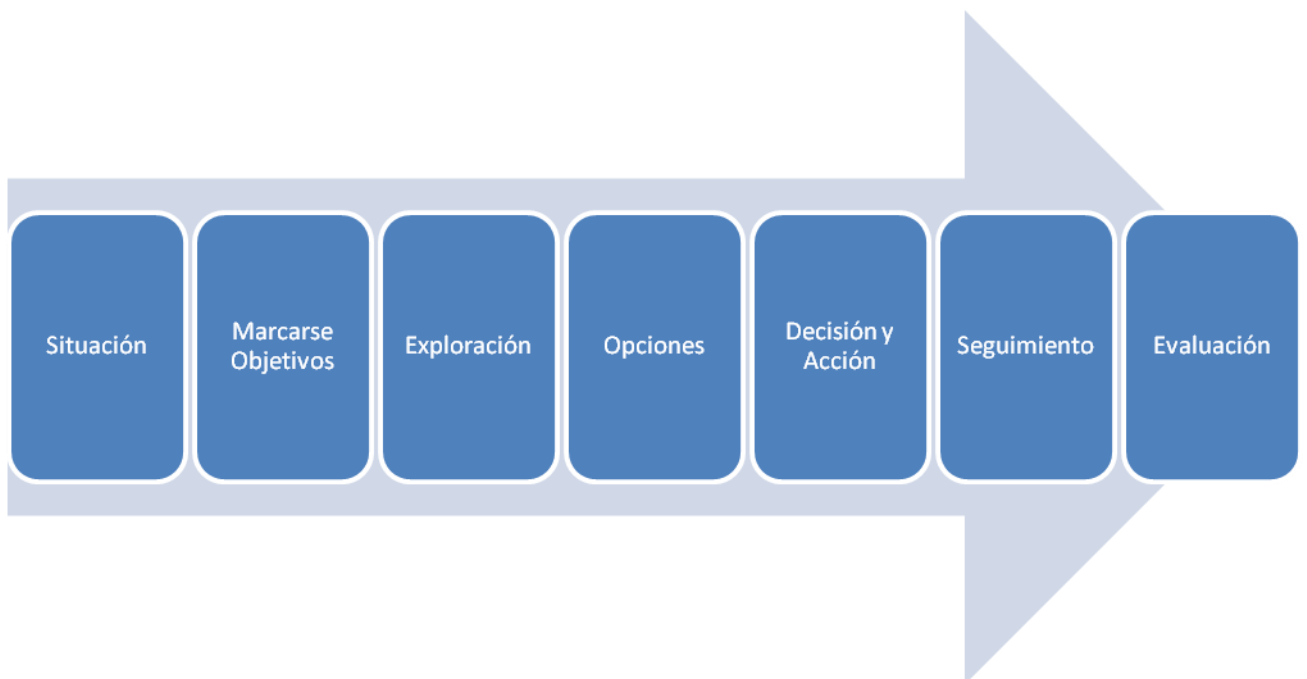
- ✓ Número de sesiones y horas por cada sesión.
- ✓ Información del coachee que se requiere para poder comenzar con el proceso.
- ✓ Responsabilidad por las acciones post coaching que asumirá la empresa.
- ✓ Los informes que se entregarán.
- ✓ Los valores y formas de pago.
- ✓ Cláusulas de contrato que el coach o la empresa consideren apropiados.

Luego de esta sesión de alineamiento, comienza con una sesión de acuerdo de coaching con el coachee, la cual consiste en:

- ✓ Alinear las expectativas del coach y el coachee.
- ✓ Dar a conocer al coachee en qué consiste el proceso de coaching (en caso de que no lo conozca y no lo haya solicitado él). Aquí puede explicarse el tipo de relación, las etapas que se vivirán, las técnicas que podrían usarse, las herramientas, el feedback, etc.
- ✓ Comprometer al coachee con su propio proceso de coaching.
- ✓ Acordar los aspectos operativos básicos, como días, horarios, lugar, duración, entre otros.
- ✓ Si se prefiere, firmar una especie de contrato de confidencialidad del proceso.

A continuación se explicará cada uno de los pasos que contiene un proceso básico de coaching y muy utilizado en el coaching ejecutivo:

SITUACIÓN; MARCARSE OBJETIVOS; EXPLORACIÓN; OPCIONES; DECISIÓN Y ACCIÓN; SEGUIMIENTO; EVALUACIÓN



### **3.1.1 Situación:**

Este espacio consiste en que se pueda centrar la sesión en un tema específico que muchas veces tendrá que ver con lo que quiera hablar ese día el coachee y la importancia que tiene para él. Para esto se puede buscar un indicador, por ejemplo preguntar “de 1 a 10, ¿qué tan importante es para ti eso?”, o más básico, “¿qué tema te gustaría hablar hoy?”.

Esta etapa debe enfocarse en la situación en sí. El objetivo será indagar para conocer más a profundidad lo que está pasando. La indagación profundiza en los juicios e interpretaciones del coachee. A través de preguntas poderosas se procura que el coachee reflexione, además es importante tener presente que se pregunta e indaga no para refutar, sino para generar aprendizaje por parte del coachee.

En el caso de que sea la primera vez del proceso, consiste en que el coach deberá conocer brevemente la situación que está viviendo el coachee en ese minuto.

En el caso de la segunda sesión hacia adelante, el tema deberá estar relacionado con los objetivos del coachee. En caso de que no sea así, se le puede preguntar “¿qué relación crees que tiene ese tema con los objetivos que te estableciste?”.

Aquí cada coach debe tener en cuenta el compromiso emocional que tenga el coachee y no olvidar de que se trata de una etapa breve que abarca los puntos generales.

### **3.1.2. Marcarse objetivos:**

Los objetivos te permiten tener una motivación para hacer algo y la focalización de nuestros esfuerzos en una meta. Son necesarios porque incrementan la constancia y concretan toda la atención en el progreso.

Cuando se habla de que en un proceso de coaching hay que marcar objetivos, es necesario comprender que se refieren a 3 tipos de objetivos: el primero es el de la sesión, luego, Withmore (2011) distingue dos tipos, el objetivo relacionado con el fin o el resultado deseado que pocas veces están bajo nuestro control (por ejemplo convertirse en líder del mercado) y los objetivos asociados al rendimiento, que dependen en su mayoría de nuestro desempeño y eficacia (por ejemplo, lanzar una producción de buena calidad).

Lo más importante de entender para un coach es que el coachee debe ser quien decida los objetivos, de esta manera logrará sentirse responsable de todos ellos. Además, eligiendo sus objetivos, el coachee se sentirá autónomo y responsable, a la vez que motivado.

Esta etapa es crucial, pues será la que orientará el resto del proceso, para comenzar es necesario responderse ¿para qué?, así se define el resultado deseado y los pasos que se fijarán para alcanzarlo. Pueden fijarse en porcentajes, días, horas, etc.

En coaching fijar una meta es clave para un proceso exitoso. Sin objetivo no hay coaching. Toda sesión debe de empezar con la formulación del objetivo y meta de una propia sesión. En la primera sesión puede aparecer un objetivo demasiado grande por lo que es importante dividir dicho objetivo en sub objetivos, lo suficientemente pequeños para asimilarlos sin ansiedad y sin stress, y tener la sensación de conseguirlos al 100%. Cada uno de estos sub objetivos pueden tratarse en las siguientes sesiones.

Las metas corresponden al plan semanal y están alineadas al objetivo anual. Aquí se define el ¿qué, cuándo, cómo, con quién, por qué? (Solar, 2012).

Las metas pueden ser de diferentes tipos. Si tenemos en cuenta el tiempo, estas pueden ser:

A corto plazo	A medio plazo	A largo plazo
Objetivos a menos de 1 año	Objetivos a 1 año	Objetivos a más de un año

Las metas también pueden ser clasificadas como metas finales, metas de desempeño y de proceso.

**Metas finales:** Corresponde al objetivo final de una meta mediante las acciones planteadas. Estas metas pueden o no estar bajo el control del coachee. De igual manera importa que éste sea el máximo posible.

**Meta de desempeño:** Corresponde a alcanzar el nivel de desempeño adecuado para la consecución de una determinada meta final, las metas de desempeño están bajo el control del coachee.

De acuerdo a Solar (2012), las metas que se cumplen al 100% tienen 8 cualidades:

- 1.- Se escriben.
- 2.- Tienen un plazo definido.
- 3.- Son desafiantes.
- 4.- Pero alcanzables y no imposibles.

- 5.- Son creativas.
- 6.- Pero racionales y no absurdas.
- 7.- Se respaldan con honor y compromiso.
- 8.- Están apoyadas y supervisadas por un coach.

### **Claves para definir objetivos:**

Puede ser que al principio establecer los objetivos, no sea tarea fácil, sin embargo, existen algunas claves que permiten poder lograrlo de manera más amigable.

Por ejemplo, transformar una frase y decirlo de manera positiva puede ayudar a tener las primeras ideas; también lo puede ser buscar una referencia externa, invitando al coachee a pensar ¿a quién conoces que lo haya hecho, qué hace esa persona?; otra opción es reconocer lo que no quiere hacer; o reconocer las referencias externas que le gustaría mostrar pensando ¿qué tiene esa persona, qué hace?; ayudarle a reconocer los recursos y competencias que posee y que son más fuertes en él o ella; y por último actuar “como si”, a través de preguntas hipotéticas.

Es muy importante enunciar las metas de un modo positivo. Si se enuncian de manera negativa centramos la atención en lo negativo. Por ejemplo, en vez de decir “No debo suspender el examen” es más eficiente afirmar: “Quiero aprobar el examen”.

Es esencial tener en cuenta que solemos conseguir aquello en lo cual nos concentramos. Por ejemplo, si enfocamos nuestra atención al miedo al fracaso, eso mismo es lo que conseguiremos. Hay que centrarse en “lo que queremos” y no en “lo que no queremos”.

Una forma muy efectiva de cambiar nuestro foco de atención es cambiando el tipo de preguntas que hacemos.

Para establecer metas expresadas en positivo, podríamos preguntar: ¿Qué es lo que quieres?, ¿qué quieres en lugar de lo que tienes?, ¿qué preferirías tener?

También hay que asegurarse de que el objetivo sea lo más específico posible. Por ejemplo, si la meta consiste en tener más confianza en sí mismo, se podría decir que eso significará que puede hablar en público durante diez minutos sin que se sienta nervioso/a.

Otras preguntas que podrían usarse son: ¿Qué es exactamente lo que quieres?, ¿puedes describirlo con mayor precisión?, ¿qué verás, oirás, sentirás exactamente cuándo lo alcances?, ¿cuánto tiempo necesitas para alcanzarlo?, ¿cuándo quieres alcanzarlo?

También, es importante definir de antemano algunos indicadores de seguimiento, es decir, cómo medir el progreso en la consecución de los objetivos. Así que es bueno decidir: ¿Cómo vas a medir tu progreso hacia tu objetivo?, ¿con cuánta frecuencia lo medirás?, ¿cuándo y cómo sabrás que lo has alcanzado?

Los objetivos tangibles como por ejemplo, “quiero un nuevo trabajo” o “deseo un auto nuevo”, etc., son fáciles de especificar. Sin embargo, cuando los objetivos son abstractos o intangibles, como por ejemplo, “quiero mejorar mis relaciones”, o “quiero ganar más dinero”, etc. no resulta tan fácil establecerlos, por ello, se revisarán algunas claves.

**Por lo tanto, resumiendo, algunas claves para crear un buen objetivo son:**

- ✓ Verificar que sea desafiante, movilizador.
- ✓ Debe estar expresado de manera positiva.
- ✓ Tiene que ser medible.
- ✓ Debe estar bajo el control del coachee el lograrlo.
- ✓ Debemos preguntarnos si mantiene los beneficios secundarios de la situación actual, es decir, que aunque cambien ciertos comportamientos, puedan mantenerse.
- ✓ Que el objetivo sea ecológico, es decir, verificar que el comportamiento deseado esté en todas las circunstancias o si se limita a ciertas condiciones, con un costo menor que los beneficios.

Para un coach, en esta etapa se pueden utilizar las herramientas “hoja de valores” y “rueda de la vida”. Por otro lado, Whitmore (2011) señala que “además de respaldar la meta final que no está bajo nuestro control, el objetivo de rendimiento, que sí lo está, no sólo ha de ser SMART, es decir, inteligente”, sino que para que un objetivo sea de calidad, hay que asegurarse que cumpla con las características de SMART, PURE y CLEAR.



## Objetivos SMART

<b>S</b>	• ESPECÍFICO
<b>M</b>	• MEDIBLE
<b>A</b>	• ATINGENTE
<b>R</b>	• RELEVANTE
<b>T</b>	• TIEMPO LÍMITE

El acrónimo S.M.A.R.T. (inteligente, en inglés), se usa como recurso nemotécnico para recordar las principales características que debe tener un objetivo, y por tanto, sugiere cinco sencillas normas para su formulación:

### **Specific (Específico)**

En la definición de objetivos es esencial detallar y concretar al máximo, de forma que puede ser útil plantearse sub-objetivos que concreten y refuercen el objetivo principal. Si, por ejemplo, usted desea lograr reuniones dentro de su equipo de trabajo más eficaz y operativo, podría comprometerse a conseguirlo en tres meses. En este caso, especificaría, para cada una de las reuniones semanales, sub-objetivos concretos para alcanzar el objetivo deseado.

Además, es importante especificar en el objetivo aspectos como “dentro de su equipo de trabajo”, “más eficaces y operativas” y “en tres meses”, de forma que no se deja espacio para la especulación.

Deben ser fáciles de entender, decir específicamente lo que hay que lograr y responder al Qué.

### **Measurable (Medible)**

Esta característica es uno de los factores más relevantes en los procesos de mejora continua y calidad. El objetivo debe ajustarse a criterios de medición factibles. Siguiendo con el ejemplo anterior, podría utilizar indicadores relativos a la duración de las reuniones, número de intervenciones, mejoras propuestas por los miembros del equipo, etc.

Deben ser fácilmente medibles, cuantificables y con indicadores claros, que responda al Cuánto.

### **Attainable (Atingente, alcanzable)**

Los objetivos tienen que ajustarse a la realidad de la persona y de su entorno, de forma que sean retadores pero sin unas expectativas poco realistas. Si usted desea alcanzar su objetivo, debe asumir su situación actual, conociendo el talento y las limitaciones existentes. De nuevo, con el ejemplo planteado, deberá plantear su objetivo en función de la madurez de su equipo o de sus propias habilidades en conducción de reuniones.

No deben ser ni muy fácil, ni muy difícil, pero desafiante y lograble que responda al **Cómo**.

### **Relevant (Relevante)**

Plantee el objetivo en función del resultado a conseguir, estableciéndolo en positivo. “Lograr reuniones que no sean tan largas” no se ajustaría a este criterio, puesto que el resultado que desea alcanzar es “lograr reuniones operativas”. Si desea marcar una meta, es importante que al poner consciencia en ella, suponga un resultado deseado, no algo desechable.

Congruentes con el estado deseado y objetivos de la organización, con la misión, que responda al **Para qué**.

### **Time-limited (Fecha límite de ejecución)**

Por último, tal y como se ha apuntado anteriormente, esta meta debe tener un momento de realización, en un futuro y escenario deseable. Teniendo en cuenta el resto de criterios (en especial, el relativo a alcanzable), “tres meses” (incluso concretando la fecha a partir de su planteamiento) es un buen ejemplo de ello.

Conseguir que tanto usted como su equipo se marquen objetivos SMART garantiza que sus colaboradores se comprometan en los resultados de la organización y en su propio desarrollo profesional. Poner cuidado en su planteamiento y destinar el tiempo y atención adecuados es la vía para conseguirlo.

Delimitado en tiempo, deben contener un plazo para lograrlo o deadlines, que responda al **Cuándo**.

### **PURE:**

<b>P</b>	• POSITIVO
<b>U</b>	• COMPRENSIBLE
<b>R</b>	• RELEVANTE
<b>E</b>	• ETICO

Se recomienda que los objetivos sean PURE, lo que corresponde a la palabra inglesa que significa “puro”. También es un acrónimo de los adjetivos:

### **Positive (Formularla en positivo)**

Un objetivo que es formulado en negativo se tenderá a poner foco en aquello que se quiere evitar, más que en aquello que quiero conseguir. De esta manera el nivel de estrés aumentará y nos alejaremos de ser nuestra mejor versión.

Ej. Quiero dejar de estar subido de peso, pondríamos el foco en dejar de estar subido de peso, que es lo que queremos evitar, pero si lo formulamos en positivo, “quiero tener una vida saludable, libre de comida en exceso”, donde pondremos foco ahora, es en esa vida saludable.

### **Understood (Que se entienda, comprensible)**

Todo objetivo debe estar correctamente formulado, para eso la meta debe ser clara y comprensible, para que no de paso a los márgenes de error. Por ejemplo “¿comprendes bien el objetivo que te has marcado?”.

### **Relevant (Relevante)**

Todo objetivo debe permitir llegar donde finalmente se quiere, para eso deben cumplir con estar directamente relacionados con la meta final. Por ejemplo “¿este objetivo te lleva a donde quieres llegar?; si consigues el objetivo ¿te alejas o te acercas de donde quieres estar mañana?”.

### **Ethic (Ético)**

Todo objetivo tiene que adaptarse a las propias circunstancias y valores del coachee, sin que nadie salga perjudicado en la consecución del objetivo. Lo que el coachee gana con la consecución del objetivo debe de ser mayor con respecto a lo que pierde. Por ejemplo, si el coachee lo que quiere es comenzar a estudiar una nueva carrera, eso significará invertir tiempo y probablemente tendrá que quitárselo a otras actividades como hobbies, tiempo con la familia, de descanso, etc. Por lo tanto, debe ser consciente y verificar si el tiempo invertido en el estudio nuevo o consecución de su objetivo, compensará esta situación. Algunas preguntas podrían ser: “¿qué pierdes si consigues el objetivo?; ¿quién sale perjudicado al conseguir el objetivo?; ¿cuánto te alejas de tus valores si consigues el objetivo?; ¿de qué te alejas al conseguir el objetivo?”

**CLEAR:****C: Desafiantes****L: Legales****E: Inofensivos para el medio ambiente****A: Apropiado****R: Registrado**

<b>C</b>	• DESAFIANTES
<b>L</b>	• LEGALES
<b>E</b>	• INOFENSIVO PARA EL MEDIO AMBIENTE
<b>A</b>	• APROPIADO
<b>R</b>	• REGISTRADO

Elaborado por John Whitmore, CLEAR es un modelo de establecimiento de objetivos que se apoya en un acrónimo para facilitar su memorización. También corresponde a una palabra inglesa, en este caso significa “claro”. Los adjetivos son:

**Challenging (Desafiante)**

Los objetivos tienen que suponer un reto, además de aportar una recompensa.

Esto es clave para aumentar la motivación a ejecutar el plan de acción. Si no es lo suficientemente desafiante, o la recompensa es mínima se corre el riesgo de abandonar el objetivo a mitad del camino.

Alguna pregunta podrían ser: “¿Qué ganas si consigues el objetivo?; ¿cuál es la mayor recompensa que lograrás al conseguir el objetivo?; ¿te supone un reto?”.

**Legal (Legal)**

Todos los objetivos deben estar basados en la legalidad, es decir, que no existan impedimentos éticos para alcanzarlos o llevarlos a cabo, sin embargo, hay que ser conscientes de que cada persona tiene su propio código ético.

Algunos ejemplos de preguntas, “¿Es legal lo que vas a hacer?, ¿alguien sales perjudicado?”.

### **Environmental sound (Respetuoso con el medio ambiente)**

El objetivo debe ser beneficioso para el coachee y para su entorno. Otros señalan que deben ser inofensivos con el medio ambiente.

Algunos ejemplos de preguntas “¿Eso que vas a conseguir perjudica a alguien?, ¿daña de alguna manera el medio ambiente?”.

### **Apropiate (Apropiado)**

Tal como explicábamos más arriba, los objetivos deben acercar al coachee a la meta y no alejarlo.

Ejemplo de preguntas serían: “¿Este objetivo te lleva a donde quieres llegar?, si consigues el objetivo ¿te alejas o te acercas de donde quieres estar mañana?”.

### **Registered (Registrado)**

Es importante que escribir los objetivos en algún lugar, ya que ayudará a poner más foco sobre el objetivo, estar presente en la consecución del mismo y despierto en todas y cada una de las oportunidades que permitan alcanzarlo o caminar hacia el logro de él.

#### **3.1.3. Exploración:**

En esta etapa se debe definir la realidad que vive en ese minuto el coachee respecto al tema que van a trabajar. Se debe conocer qué le pasa, los hechos, separando la carga emocional. Conocer las habilidades con las cuales cuenta, definir desafíos y estimar las brechas entre la situación actual y lo deseado (en caso de requerirlo se podrían usar assessments).

Ejemplos de preguntas: ¿cuándo ocurre más el problema, qué cosas te han funcionado, qué has hecho hasta ahora?

#### **Los assessments:**

Los assessment son herramientas muy útiles tanto para el proceso de coaching como para la autoevaluación del propio coachee ya que proporcionan una información completa de cómo son las personas y cómo realizan su trabajo. Así mismo sirven para entender a las personas con las que se trabaja y desde allí trabajar la comunicación, la motivación, el trabajo en equipo, entre otros.

Aunque existen algunos assessment libres en las páginas de internet, se recomienda a un coach, formarse en algunos de ellos, o contratar a empresas especializadas para que le presten asesoría en caso de utilizar alguna de estas herramientas. Por lo tanto, aunque aquí nombraremos algunas, recomendamos adentrarse y estudiarlas en profundidad en caso de querer aplicar alguna de ellas.

### Áreas de aplicación:

- ✓ Selección externa o promoción interna.
- ✓ Detección de potencial.
- ✓ Gestión de carrera y de talentos.
- ✓ Desarrollo de Liderazgo.
- ✓ Definición de necesidades de formación.
- ✓ Identificación de áreas de desarrollo.
- ✓ Individual y grupal.

A continuación se describirán 4 herramientas usadas en los assessments, estas herramientas tienen costos y es posible tomar cursos para aprender a aplicarlas y revisarlas para dar feedback.

**MBTI** es un modelo de Personalidad basado en los estudios del eminente Psicólogo Carl Jung, creado por Isabel Myers y Katterine Briggs que clasifica a las personas en "tipos" en base a sus preferencias naturales.

Este modelo ayuda para:

- ✓ Mejorar las relaciones de trabajo.
- ✓ Desarrollar el estilo de liderazgo.
- ✓ Mejorar los modelos de comunicación.
- ✓ Facilitar el uso de todas las estrategias y posibilidades de gestión de problemas.
- ✓ Ayudar a la gestión del cambio.

**FiroB** es un Test creado en 1950 por Will Schutz basado en el principio "la gente necesita a gente" y que cada persona tiene estas necesidades en mayor o menor grado y por lo tanto, sus comportamientos interpersonales van a estar orientados a cubrir estas necesidades fundamentales.

**Se usa, con frecuencia, para:**

- ✓ Mejorar las relaciones laborales.
- ✓ El estilo de liderazgo.

- ✓ Las comunicaciones y los talleres.
- ✓ La creación y desarrollo de equipos.
- ✓ El desarrollo de la gestión.
- ✓ La interpretación de conflictos.
- ✓ La evaluación para la selección.

**La Evaluación 360°** la recibe un individuo de la empresa por parte de su jefe, sus compañeros pares jerárquicos, su equipo y por último de sí mismo.

La comparación de los mismos, en base a rasgos de actuación y comportamiento, nos proporciona una "foto actual" de cómo valora nuestro entorno el cómo trabajamos. Es una herramienta muy potente para dar feedback con ánimo constructivo y con el fin de proporcionar, a dicha persona y por supuesto a su empresa, las áreas de mejora en las que trabaja.

**Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son:**

- ✓ Medir el Desempeño del personal.
- ✓ Medir las Competencias (conductas).
- ✓ Diseñar Programas de Desarrollo.

**EI MSCEIT** es un test diseñado para evaluar la inteligencia emocional entendida como una capacidad. No se trata de una medida de autoinforme sino de una prueba de habilidad cuyas respuestas representan aptitudes reales para resolver problemas emocionales.

Es la primera medida que proporciona puntuaciones válidas y fiables en cada una de las cuatro áreas principales de la inteligencia emocional según el modelo de Mayer y Salovey:

1. Percepción emocional.
2. Facilitación emocional.
3. Comprensión emocional.
4. Manejo emocional.

El MSCEIT es un instrumento de gran prestigio en todo el mundo, que resulta útil con fines de desarrollo personal, formación de equipos, formación, selección de personal, etc.

#### 3.1.4. Definiendo las opciones:

En esta etapa se deben buscar todas las alternativas que tiene el coachee para alcanzar la meta deseada, es decir, debemos ayudarlo a darse cuenta de qué cosas está verdaderamente dispuesto a hacer, buscando todas las posibilidades lo más creativamente posible.

Whitmore (2011) señala que "el objetivo de esta fase no es encontrar las respuestas correctas, sino generar una lista con tantas estrategias distintas como sea posible". Para esto el coach hará todo lo posible para que la persona aporte todas las opciones posibles. Para esto debe promover un espacio donde el coachee se sienta muy seguro de expresar sus pensamientos e ideas sin miedo a la crítica.

Después de tener una lista de opciones, se deben analizar y valorar las ventajas e inconvenientes de cada opción.

Por lo tanto, en esta fase debemos:

- ✓ Orientarnos hacia opciones y posibilidades para acercarse al futuro deseado.
- ✓ Hacer que las posibilidades fluyan sin juzgarlas.
- ✓ Ponerse en una situación de tormenta de ideas.
- ✓ Ayudar al cliente a tomar conciencia de las numerosas posibilidades que puedan existir en la vida.
- ✓ Priorizar la cantidad de opciones más que calidad.
- ✓ Alentar al cliente a ser imaginativo y creativo, sin temer a los juicios.
- ✓ Compartir las sugerencias u opciones que vea el coach, sólo cuando no se le ocurra nada más al cliente.

#### Algunas preguntas que podrían usarse para esta etapa, son:

- ✓ ¿Qué es lo que has intentado ya?
- ✓ ¿Qué no has intentado todavía?
- ✓ ¿Qué funcionó?
- ✓ ¿Qué otras posibilidades existen?
- ✓ ¿Cuál de ellas podría funcionar mejor?



- ✓ ¿Qué puedes hacer de manera diferente?
- ✓ ¿Qué más se te ocurre?

### **3.1.5. Decisión:**

En esta etapa se ayuda al coachee a tomar una decisión considerando lo que puede hacer para minimizar los riesgos asociados y lo que pueda hacer para lograr el objetivo lo más fácil posible, es decir, para acercarse a su meta deseada. Para esto debemos tener claro qué está dispuesto a hacer el coachee, buscar todas las posibilidades lo más creativamente y que el coachee tome conciencia de las numerosas opciones que siempre tiene en cualquier situación.

Para esto podríamos preguntar ¿qué vas a hacer?, lo que podría ayudarle al coachee a darse cuenta de que debe tomar una decisión, y para aclarar los detalles de las opciones que quiere elegir, podrían usarse según Whitmore (2011):

¿Cuándo lo harás?, ¿esta acción te llevará a tu objetivo?, ¿qué obstáculos pueden entorpecer el camino?, ¿quién ha de saberlo?, ¿qué ayuda necesitas?, ¿cómo y cuándo tendrás esa ayuda?, ¿qué más hay que tener en cuenta?

#### **Técnicas para ayudarlos a tomar la decisión:**

Una técnica posible de usar es el brainstorming o lluvia de ideas.

Además cuando al coachee no se le ocurre nada más, el coach también podría dar sugerencias. Otra opción sería apoyarse con assessments, modelo de competencias de la empresa si los hay, prioridades de su jefe o colaboradores, etc. Por otro lado, se deben considerar las opciones que se presentan para superar las limitaciones o medir las posibilidades que existen para ello.

#### **Algunos ejemplos de preguntas son:**

- ✓ ¿Qué otras posibilidades tienes aparte de las que te han funcionado, qué más se te ocurre?
- ✓ ¿Cuáles son las consecuencias positivas y negativas de la opción elegida?
- ✓ ¿Qué se puede hacer para minimizar los riesgos asociados con esta opción?
- ✓ ¿Es la meta final o un medio para lograr algo aún más allá?
- ✓ ¿Cómo se relaciona con tus valores y propósitos personales?
- ✓ ¿Qué podemos hacer para lograr el objetivo más fácilmente?

### **3.1.6. Acción:**

Por otro lado, una vez que la decisión ha sido tomada, se genera un plan de acción en base a las opciones seleccionadas, algunas buenas preguntas para esta etapa serán ¿qué vas a hacer, qué es lo más urgente, cuándo comenzarás?, pero además en esta etapa se debe ayudar al coachee a definir cuál será el apoyo del coach en esta etapa.

El coach debe facilitar que el coachee utilice su propia creatividad para encontrar las alternativas y nuevas opciones para diseñar el plan de acción, que priorice y ordene las acciones para que las integre en un plan que lo conduzca a su objetivo o situación deseada.

#### **Diseñar un plan de acción concreto en actividades y fechas permite:**

- ✓ Realizar un seguimiento.
- ✓ Entender que el máximo responsable o único responsable para alcanzar las metas es uno mismo.
- ✓ Tomar conciencia de las barreras que cada uno supera durante el camino.

Una herramienta interesante para que el coach pueda utilizar en esta etapa es la matriz de Urgencia e Importante, la cual se describe a continuación.

### **3.1.7. Matriz Gestión del Tiempo:**

Dwight D. Eisenhower, trigésimo cuarto presidente de los EE.UU., pensaba que debemos dedicar atención y tiempo a nuestras actividades en función de su importancia y urgencia. Decía, que tendemos demasiado a centrarnos en las cosas que son importantes y urgentes a la vez, lo que genera un comportamiento reactivo ante lo que se tiene que hacer ahora mismo, en vez de centrarnos en las cosas que son importantes, aunque poco urgentes, lo que sería la base de un comportamiento más estratégico, orientado a objetivos a largo plazo.

Stephen R. Covey popularizó la Matriz de Gestión del Tiempo de Eisenhower en su libro Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva (1989), afirmando que nos encontramos ante una cuarta generación de gestión del tiempo, mucho más efectiva, en la que ya no se trata de gestionar el tiempo en sí, sino de gestionar dónde debemos poner nuestra atención en cada momento.

La misma contiene dos dimensiones: importante-no importante (lo que va o no va con tu propósito) y urgente-no urgente (requiere o no atención inmediata). Combinando estas dimensiones obtenemos cuatro cuadrantes como se muestra a continuación:

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crisis I</li> <li>- Problemas apremiantes</li> <li>- Problemas con vencimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prevención III</li> <li>- Actividades que generan capacidad de producción personal</li> </ul>
NO IMPORTANTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interrupciones III</li> <li>- Algunas reuniones</li> <li>- Algunos informes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trivialidades IV</li> <li>- Pérdidas de tiempo</li> <li>- Algunas llamadas</li> </ul>

Figura: Matriz de la autogestión. Fuente: Covey (1997)

Algo es urgente cuando requiere una atención inmediata. Las cosas urgentes atrapan tu atención, te presionan constantemente. La trampa está en que muchas de ellas son fáciles, o son divertidas, o son populares, pero son poco importantes.

Algo es Importante cuando contribuye a tus objetivos a medio y largo plazo, a tu propósito de vida. Para no desatender las actividades que son importantes, pero no son urgentes, necesitas ser proactivo, ya que éstas no demandan tu atención. Si las dejas de lado, llegará un momento en que se convertirán en urgentes, y este comportamiento te llevará al círculo vicioso que implica vivir siempre en modo reactivo, en una situación de crisis continua.

Si prestas demasiada atención al Cuadrante I (cosas urgentes e importantes), éste se irá haciendo cada vez más grande y te llegará a dominar por completo. Los Cuadrantes III y IV incluyen cosas que, urgentes o no, no son importantes. La gente efectiva pasa más tiempo en el Cuadrante II, reduce en lo posible el tiempo que está en el Cuadrante I, y no se preocupa demasiado de los Cuadrantes III y IV.

En el Cuadrante II (cosas importantes, aunque no urgentes) reside el núcleo de una gestión personal eficaz. Aquí están las cosas que te permiten vivir aprovechando oportunidades y actuando preventivamente, en vez de resolviendo problemas. Cosas como crear y reforzar relaciones personales, hacer ejercicio, planificar tu futuro, aprender, etc. Para moverte hacia este cuadrante, primero debes tener claras cuáles son tus prioridades, y después debes aprender a decir no a otras actividades, algunas urgentes y aparentemente importantes.

### **3.1.8. Seguimiento:**

El seguimiento se debe realizar sesión a sesión, por correo electrónico, por medio de llamadas telefónicas, videoconferencias o en una sesión presencial. Este seguimiento permite reformular o plantear otras opciones o también dar actividades o pequeñas tareas entre cada período de seguimiento. En esta etapa una buena pregunta para el coach sería preguntarle ¿por qué lo lograste? En otras palabras, el coach debe verificar si se cumplieron los indicadores y por ende, el logro de los objetivos y la situación deseada por el coachee, para eso facilita que revise el resultado de su cambio en él y en el entorno, además verifica que el coach sea consciente de que el coachee utilice sus propios recursos.

El seguimiento también puede realizarse fuera del proceso, y normalmente aunque no es remunerado, se sugiere.

En esta etapa también es probable entregar informes que se pactan al inicio con el coordinador o la persona que contrate el proceso de coaching. Por ello, es importante saber a quién debe dirigirse el informe, qué uso se le dará y desde ahí decidir qué formato es el más adecuado.

En algunas ocasiones también se entregan reportes durante el proceso, pero estos también se pactan previamente. Se refiere a informes cortos donde se abordan cosas más generales del proceso, como el progreso del coachee, a cuántas sesiones asistió, qué logró y cómo lo logró, qué compromiso tuvo, etc. Un punto fundamentalmente ético es que todos los informes pasan primero por el coachee, pues es él quien lo valida, y se acuerdan cambios si fuera necesario o si así lo solicita.

Para poder realizar un buen informe, recomendamos al coach llevar un registro de lo realizado con el coachee, sesión por sesión.

### **3.1.9. Evaluación:**

La evaluación es un proceso continuo que ofrece la oportunidad al coach de obtener un resumen de los resultados tras la intervención de coaching. Basándose en un sistema de evaluación que coach y coachee han consensado desde un inicio, es posible medir los logros y elaborar estrategias para asegurar que continuamos progresando.

Hay algunas preguntas clave que nos pueden ayudar a llevar a cabo el seguimiento:

- ✓ ¿Qué podría obstaculizar el seguimiento?
- ✓ ¿Qué será lo más difícil de realizar?

Además de asegurar que el coachee continuará progresando y aplicando las técnicas aprendidas, las sesiones de seguimiento también aportan un sentido de cierre gradual de la relación. Según las necesidades de cada individuo, las sesiones de seguimiento se pueden prolongar durante un tiempo más, hasta asegurar la interiorización de los contenidos.

Se reconoce un buen coach según su capacidad de dejar ir a su coachee por el camino de la autonomía.

Esta etapa nos permitirá establecer hasta que punto hemos conseguido cumplir con los objetivos previstos, y en caso de no haber alcanzado la meta, sabremos por qué; qué es lo que falta para lograrlo, qué errores hemos cometido y podremos si lo deseamos reiniciar el proceso, en lo que ya denominaríamos fase de optimización.

En esta etapa se pueden hacer las siguientes preguntas: ¿Qué más necesitas para sentirte totalmente autónomo?, ¿consideras que los objetivos de nuestro coaching han sido alcanzados?, ¿cómo medirás el resultado de este coaching?

El coach puede aprovechar esta sesión para conseguir una retroalimentación sobre su trabajo: ¿Qué te pareció el trabajo que hemos realizado juntos?, ¿qué ha sido particularmente difícil para ti?, ¿cuál ha sido el momento más determinante para ti?, si tuviéramos que volver a encontrarnos ¿qué otra estrategia podría activar contigo?

Dado que el coaching es entendido como una responsabilidad entre coach y coachee, resulta natural que el coach reciba una respuesta que le permita, a él también, hacer evolucionar su práctica.

Para terminar este modelo, no se debe olvidar que para realizar una evaluación habrá que determinar al inicio a quiénes daremos cuenta de la evaluación, después de cuánto tiempo, etc.

Además debemos buscar una forma simple y clara, con una pauta sencilla y fácil de obtener, dejando pasar un tiempo razonable, y teniendo claro que no es hacer un assessment.

### 3.2. Otros Modelos:

Tal como se expresaba al inicio de este módulo, cada uno de los procesos de coaching puede ser diferente a otros, pues no solo dependerá de las corrientes o los ámbitos de formación del coach, sino también del modelo que siga. En este apartado se revisarán 4 modelos diferentes, pero complementarios entre sí.

#### 3.2.1. Modelo GROW:

Uno de estos modelos es el que se revisó en la I Unidad de este programa. El modelo GROW que a continuación se recordará:



A continuación se explican las iniciales del acrónimo Grow por sus siglas:

**G (goal):** consiste en definir una meta u objetivo específico que cumpla los principios de: ser medible y alcanzable, al mismo tiempo realizable y debe dejar una experiencia de éxito. El modelo resalta la importancia de plantear “donde se quiere estar” o “adonde se quiere llegar”.

**R (reality):** se debe definir la realidad actual o situación presente, para ello se pueden utilizar las siguientes preguntas: ¿Dónde estoy?, ¿Qué pasa si no cambio?, ¿Cuál es la causa?, ¿Cuáles serían las consecuencias si no cambio esto?

**O (Options):** consiste en valorar las opciones y estrategias posibles para salir del estado actual y alcanzar la meta. Podrían tomarse como explorar las opciones para poder avanzar (y a veces también los obstáculos que puede haber).

**W (What – When – Who – Will):** En palabras simples, se refiere a la voluntad y el compromiso que realizaremos para alcanzar la meta. Para ello, una vez definida la meta o el qué hacer, debemos tener claro el plan de acción, para eso nos preguntaremos que se va a hacer, cuándo, cómo, quién

lo hará. Es similar a un plan de acción que invita a tener claros los pasos a realizar para conseguir la meta.

Se recomienda pasar por las 4 etapas de este método cuando esta comenzado a abordar un tema, sin embargo, el coaching puede empezar o acabar en cualquiera de estas fases si se utiliza en un proceso que ya se había iniciado.

Cabe señalar que la corriente que se abordará en profundidad en los siguientes módulos de este diplomado, será esta escuela con el enfoque en el coaching ejecutivo.

### **3.2.2. Modelo GOOD:**

Su creador fue Jeffrey Auerbach (2005), el cual se denomina así por sus siglas, las cuales tienen el siguiente significado:

**G: Goal** (Objetivos)

**O: Options** (Opciones)

**O: Obstacles** (Obstáculos)

**D: Direct Actions** (Acciones directas)

Algunas preguntas efectivas para cada momento del modelo serían:

#### **Objetivos:**

- ✓ ¿Cuál sería un objetivo en el que desea centrarse?
- ✓ Una vez alcanzado ese objetivo ¿cómo sería su aspecto?
- ✓ ¿En qué objetivo desea trabajar hoy?
- ✓ ¿Qué resultado le gustaría tener?
- ✓ ¿Cómo le gustaría sentirse hoy?

#### **Opciones:**

- ✓ ¿Cuáles considera usted que son sus acciones de carrera según la persona que es actualmente?
- ✓ ¿De qué otras maneras podrían desarrollarse sus objetivos?

- ✓ ¿Qué otras posibilidades ve usted?
- ✓ ¿Qué otras opciones podrían ser más coherentes con sus valores esenciales?

**Obstáculos:**

- ✓ ¿Qué cosas podrían impedir que usted realice las acciones que se propuso?
- ✓ ¿Qué pasa si una acción no puede realizarla?
- ✓ ¿De qué manera podría perjudicarle no llevar a cabo una actividad de su plan?

**Acciones directas:**

- ✓ ¿Cuál es la acción más inmediata que pretende realizar?
- ✓ ¿Para cuándo completará cada paso?
- ✓ ¿Cómo me enteraré de que usted completó esos pasos?
- ✓ ¿Qué va a hacer hoy para que eso ocurra?

**3.2.3. Modelo PRACTICE:**

Este modelo está basado en los fundamentos de la Psicología cognitivo-conductual y técnicas de solución de problemas.

Este enfoque trata de hacer consciente determinado tipo de pensamiento y cambiar creencias que interfieren en el desempeño o logro de objetivos.

Palmer (2007; 2008) desarrolló el modelo PRACTICE, que es una adaptación del modelo de la década de los 80's de Wasik. Siguiendo este modelo, y antes de abordar el primer paso, en la primera sesión de coaching se le da al coachee la opción de hablar sobre él sin necesidad de abordar sus problemas o sus preocupaciones, de manera que el coach consigue aprender más sobre el cliente y sobre sus circunstancias y su contexto social. El coach debe llamar la atención del coachee sobre cualquier información que ponga de manifiesto sus competencias, esfuerzos y cualidades, insistiendo en ejemplos de esas competencias en situaciones pasadas. También puede recurrir a presentar las situaciones negativas como excepciones que confirman las fortalezas del coachee cuando se trate de problemas menores. Durante las reuniones, y a lo largo de todo el proceso de coaching, se deben de realizar preguntas para que el coachee tome conciencia del punto en el que se encuentra, cómo está progresando, y lo que debería hacer para mejorar. Un ejemplo de preguntas por cada etapa, se muestran más abajo.



Una vez que se tiene cierto grado de experiencia en la aplicación de este modelo de siete pasos se puede optar por seguir un modelo más breve con el fin de acelerar el proceso de búsqueda de soluciones.

Las fases del proceso son:

- ✓ **P, Problem identification** (Identificación del problema)
- ✓ **R, Realistic, relevant goals developed,** (Desarrollo realista de objetivos relevantes)
- ✓ **A, Alternative solutions generated** (Generación de soluciones alternativas)
- ✓ **C, Consideration of consequences** (Consideración de consecuencias)
- ✓ **T, Target most feasible solution** (Objetivo más fácil de alcanzar)
- ✓ **I, Implementation of Chosen solution** (Implementar la solución Escogida)
- ✓ **E, Evaluation** (Evaluación)

De acuerdo a Palmer (2008), algunas preguntas para cada momento serían:

**Identificación del problema:**

- ✓ ¿Cuál es el problema o el tema que deseas discutir o tratar?
- ✓ ¿Qué te gustaría cambiar?
- ✓ ¿Hay algún momento en que no lo veas como un problema?
- ✓ ¿Cómo podríamos saber si la situación ha mejorado?
- ✓ En una escala de 0 a 10, donde 0 es “Nada” y 10 es “Se ha resuelto” ¿cómo estás hoy para resolver ese problema o asunto?
- ✓ ¿Consideras que se puedes estar viendo la situación distorsionada o la podrías ver de forma diferente?
- ✓ ¿Puedes imaginar despertarte mañana y que este problema o preocupación ya no exista?
- ✓ ¿Qué sería diferente para ti y por qué?

**Desarrollo realista de objetivos relevantes:**

- ✓ ¿Qué deseas conseguir?, vamos a identificar y desarrollar objetivos específicos.

**Generación de soluciones alternativas:**

- ✓ ¿Cuáles son tus opciones? Escríbelas.

**Consideración de consecuencias:**

¿Qué podría pasar?, ¿cuán útil es cada solución posible? Apliquemos una escala de utilidad para cada solución, en la que 0 indica que la solución “No es nada útil” y 10 significa que la solución “Es extremadamente útil”.

**Objetivo más fácil de alcanzar:**

- ✓ Ahora que hemos considerado todas las posibles soluciones, ¿cuál es la solución más práctica?

**Implementar la solución Escogida:**

- ✓ Poner en práctica la solución elegida siguiendo un proceso de pasos sucesivos que sean manejables.

**Evaluación:**

- ✓ ¿Cuál fue el nivel de éxito? Valoración de 0 a 10?
- ✓ ¿Qué podemos aprender?
- ✓ ¿Podemos terminar el coaching ahora o deseas tratar, abordar o discutir otro tema u otro problema?

### 3.2.4. Modelo MOVIDA:

Este modelo pertenece a Launer- Cannio, y se caracteriza por unas siglas que constituyen un fuerte símbolo: MOVIDA.

Se refiere a optimismo, fe en la posibilidad de una vida mejor, acción, energía, creatividad, innovación. El modelo MOVIDA resume en pocas palabras cómo se desarrolla una sesión de coaching, tanto del lado del coachee como del coach.

	Para el Coach	Para el coachee
M	Monitorizar	Movilizar (se)
O	Objetivos	
V	Valorizar al coachee	Valorizar la experiencia
I	Identificar las opciones	
D	Dar espacio	Decidir las acciones
A	Acompañar	Actuar

Este modelo MOVIDA, corresponde a las iniciales de:

#### 1. Monitorizar y movilizar:

Es el primer paso que realizamos en la sesión, después del compromiso adquirido, en cada sesión hacemos un análisis de los contexto y de los progresos realizados. El coach monitoriza la situación y los progresos: **¿Qué has realizado hasta ahora? ¿Qué es lo que te bloquea en esta situación?** Y el coachee activa su deseo a evolucionar.

#### 2. Objetivos:

A continuación, se fijan los objetivos de la sesión: **¿qué quieres conseguir al final de la sesión? ¿Cuál es el objetivo para esta sesión? ¿Cuándo te considerarás satisfecho al 100%?**

El coach y el coachee acuerdan los indicios que servirán para medir los avances: "como verás / entenderás / sentirás que has conseguido tu objetivo".

El coach pone la atención a que los objetivos sean accesibles en el espacio de la sesión.

### 3. Valorizado:

El coach valoriza a su coachee, favoreciendo un clima de confianza con la calidad de la escucha: condescendiente, abierto y sin juicios. Analiza las resistencias y los miedos para transformarlas. Parte de que el coachee tiene todos los recursos que necesita para desarrollarse y hacer los cambios que desea.

### 4. Identificar las opciones:

El coach incita al coachee a identificar las posibles opciones para ponerse en marcha: ***¿Qué puede hacer?, ¿Y qué más? ¿Y si no?, ¿Qué otras ideas te acuden?, ¿Quién te puede ayudar?***

El coach usa herramientas tradicionales como la lluvia de ideas, otras más originales como el movimiento en el espacio, o las aportaciones de la PNL.

### 5. Dar espacio y llevar a la decisión:

El coachee necesita un espacio: es su tiempo, lo que le hace falta y que se debe respetar. Esto favorecerá tomar las decisiones oportunas y consensuadas con su coach.

### 6. Acompañar y actuar:

El coach animará a su cliente a poner en marcha acciones futuras, basándose en los principios del coaching: ***¿Cuáles son las etapas para llegar? ¿Cuál será el primer paso?, ¿Cómo comprobarás que has llegado?, ¿Qué progresos visibles habrás hecho?, ¿Con quién celebrarás tus primeros avances, una vez hayas llegado a la cima de la montaña que habrás superado?***

Para llegar a tener éxito en un proceso de coaching, las claves en una sesión son:

El coach se sincroniza con su coachee. Con concordancia, entrando en su mundo adoptando su vocabulario (visual, auditivo o kinestésico) y con el rapport o técnica del espejo, creando con el cliente una empatía.

### 3.3. Errores frecuentes en un proceso de coaching

Es probable que en un proceso de coaching encontremos las siguientes dificultades. Lo importante, es saber que mientras te formes, lo pongas en práctica y comiences a hacerlo parte de ti como una segunda piel, todo estará bien. Sin embargo, algunos errores frecuentes, que se deben tener en cuenta para no equivocarse, son:

- ✓ Definir y formular de forma incorrecta los objetivos. (Si te precipitas en las fases antes de definir el objetivo apropiadamente).
- ✓ Juzgar al coachee o tener prejuicios sobre la capacidad del coachee o sus propios planes de acción.
- ✓ No aceptando incondicionalmente al coachee. Recordemos que la aceptación es clave para generar sintonía y confianza entre el coach y coachee.
- ✓ Orientar las respuestas de alguna forma para que la persona dé las respuestas deseadas. (los profesionales con verdadera experiencia no hacen esto, sino que dejan que la persona responda libremente e impulse su propio camino).
- ✓ Interrumpir con mucha frecuencia, evitando que la otra persona cuente algo importante que se acaba pasando de largo, o tener miedo a interrumpir cuando es necesario.
- ✓ En ocasiones los silencios se convierten en la mejor pregunta poderosa. Es importante dejar este espacio de reflexión al coachee.
- ✓ Dirigir al coachee. A través de consejos y orientaciones propias del coach.
- ✓ Impaciencia por conseguir las metas y mejoras de desempeño.
- ✓ No tener coherencia con lo que se hace, piensa, dice y actúa por parte del coach - Falta de humildad.
- ✓ Falta de humildad a la hora de reconocer los propios errores como coach.
- ✓ Hacer propios los objetivos del coachee. Los objetivos son del coachee. Los objetivos como coach son diferentes a los del propio coachee.
- ✓ No desapegarse de los resultados del coachee. Es posible que el coach relacione los éxitos del coachee como sus éxitos como coach. Esto podría ser peligroso, pues si el coachee no consigue lo que se propone, puede que el coach asuma el rol de salvador, haciendo que el proceso de coaching no sea del todo limpio.

- ✓ Crear dependencias desmedidas. Lo recomendable es que el coaching se realice durante un tiempo determinado para unos objetivos específicos. De esta forma se garantiza que la relación se establece sea estrictamente profesional.
- ✓ Asumir que el coaching es para todas las personas. No todas las personas están preparadas para un proceso de coaching.
- ✓ El profesional nunca ha de revelar información tratada en las sesiones, cumpliendo el código ético que le corresponde.
- ✓ Cuidar la comunicación no verbal con el coachee, teniendo presente que su tono de voz, entonación, postura corporal, su expresión facial, tienen un 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.

## BIBLIOGRAFÍA

- ✓ **Dilts, Robert. (2004) Coaching:** herramientas para el cambio. Barcelona: Ed. Urano.
- ✓ **Launer, V & Cannio, S. (2008).** Prácticas de coaching. España: Lid Editorial.
- ✓ **Launer, V. (2007)** Coaching, un camino hacia nuestros éxitos. Pirámide
- ✓ **Mejías, C. (2010).** El sillón vacío. Ediciones Granica: Buenos Aires, Argentina.
- ✓ **Palmer, S. (2008).** The PRACTICE model of coaching: towards a solution-focused approach. Coaching Psychology International, 1, 4-8.
- ✓ **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.