

knowsquare .

PREPARADO POR

EUGENIO VIYUELA CASTÁN

11 DE MARZO DE 2011

# COACHING HOY –TEORÍA GENERAL DEL COACHING

---

RESEÑA DEL LIBRO DE FERNANDO BAYÓN MARINÉ  
(COORDINADOR)

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor y  
Know Square S.L.

## 1. ASPECTOS GENERALES

### Definiciones

Entre las diferentes definiciones que resaltan unos u otros aspectos del proceso de *coaching*, me quedo con la definición del autor (“*Técnica científica que permite llevar a cabo un proceso de ayuda individualizado en el ámbito personal o profesional, ya sea a una sola persona, a un equipo de trabajo o a una organización, para liberar su talento y potencial, maximizando la efectividad de sus actividades ejecutando el plan de acción acordado*”) y la de John Witmore (“*El coaching consiste en ayudar a alguien a pensar por sí mismo, a encontrar sus respuestas, a descubrir dentro de sí su potencial, su camino al éxito en los negocios, en las relaciones personales, en el arte, el deporte o el trabajo*”).

### Qué no es *coaching*

Se ven claras diferencias con figuras afines o complementarias:

- *Mentoring*. El mentor asesora, forma, transmite conocimientos; el *coach* no enseña, no es modelo a seguir, ni aconseja, ni dirige, ni recomienda, ni actúa junto al *coachee*.
- Consultoría. El consultor es una persona experta en una cuestión concreta que diagnostica, indica las soluciones y acciones a llevar a cabo y puede incluso llegar a implementarlas. El *coach* no establece lo que ha de hacerse sino que ayuda al *coachee* a que busque las soluciones.
- Tutoría. El tutor acompaña al estudiante en su proceso de aprendizaje orientándole sobre los aspectos educativos para mejorar sus resultados. Los objetivos, contenido, técnica y entorno son diferentes de los del *coach*.
- Formación. El único punto en que llegan a cruzarse es en el desarrollo de las personas, pero los métodos son claramente diferentes, pudiendo ser complementarios.
- Procesos de *feedback* y Evaluación. Son diferentes en cuanto a concepto, misión, ejecución y contenido.
- Psicoanálisis y Terapia psiquiátrica. El *coach* nunca debe intentar abordar una patología. No es un psiquiatra experto autorizado para ello. Existen claras incompatibilidades para ejercer ambas funciones.

### Características

Características específicas que lo distinguen de las figuras anteriores: se centra en posibilidades y potencialidades (visión de futuro, no errores pasados o estado actual); establece una relación de confianza, el *coachee* aprende de sí mismo; enriquece el modelo mental del *coachee* y su estado de consciencia y acción, le enfrenta a sus limitaciones; la responsabilidad y automotivación nacen de dentro, diferentes métodos siempre con la finalidad de desarrollo del *coachee*.

### Fundamentos sociales, psicológicos, técnicos y éticos

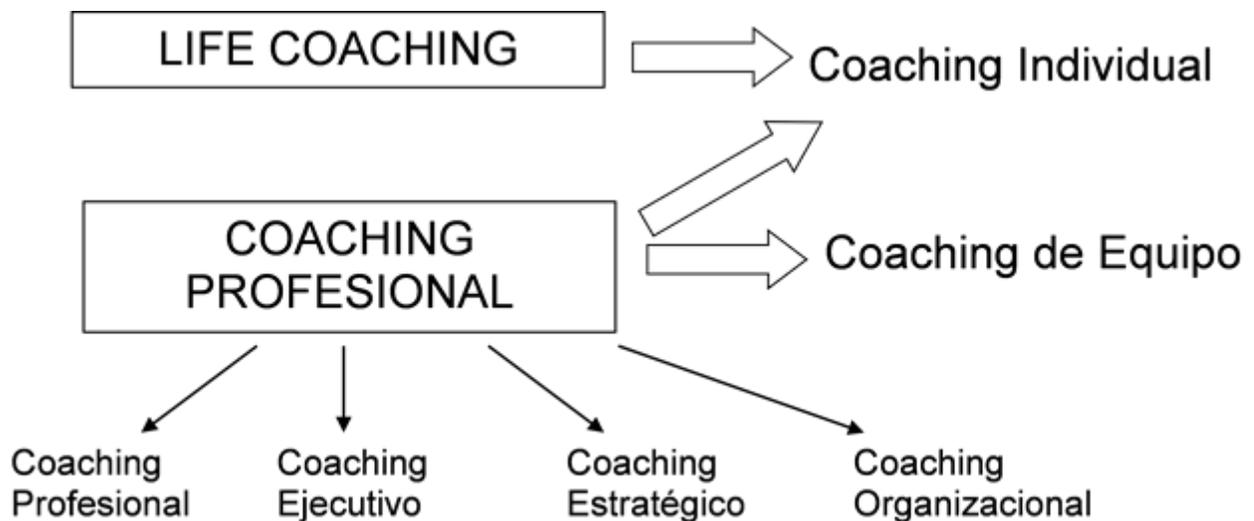
- Sociales: Desarrollo del potencial, refuerzo de la autoestima, fomento del liderazgo, mejora del rendimiento, aumento de implicación, integración en el equipo y en la organización.

- Psicológicos: Conocimiento de uno mismo, visión integral de la persona, esquema conceptual dirigido a los nuevos conceptos planteados, salvar las resistencias del desarrollo personal, mejorar el nivel de satisfacción personal. El proceso en sí tiene también fundamentos psicológicos (*feeling*, sinceridad, coherencia, influencia y compromiso).
- Técnicos: Seguimiento/evaluación, segunda naturaleza, hábito, plan de acción, conocimiento/descubrimiento, reflexión, escucha activa, conversación/preguntas poderosas, metodología mayéutica, voluntad.
- Éticos: orientación por convicciones, aprendizaje mutuo, estar dispuesto a escuchar, consistencia y honestidad. Comportamientos éticos: confidencialidad, preocupación por el bienestar y objetivos del *coachee*, responsabilidad (honradez), confianza, generosidad hacia el cliente.  
Código ontológico: no utilizar el proceso en beneficio propio, no acometer fases para las que no está profesionalmente preparado, no superar los criterios de la razón.

## Tipos

Por el objetivo del *coaching* distinguimos entre *Life Coaching* y *Coaching Profesional*. Dentro de este último a su vez distinguimos Profesional (profesionales que no pertenecen a una organización), Ejecutivo (profesionales que trabajan en empresas), Estratégico (alta dirección) y Organizacional (cuando afecta a todos los ejecutivos de cierto nivel dentro de una organización).

El *coaching* profesional admite la modalidad individual o de equipo.



## El proceso

Etapas: descripción de la situación actual (áreas de mejora y dificultad), descripción de la situación deseada (objetivos y metas), mapa de opciones y recursos (generación y selección), plan de acción (plan específico de acciones a emprender) y resultados (control de resultados y seguimiento).

FASES DEL PROCESO DE COACHING		
PRE	FASE DE ACUERDO	
IN	FASE DE PREPARACION	
	FASE DE EJECUCION	Sesión Inicial
		Sesiones de Desarrollo
POST	FASE DE SEGUIMIENTO	
	FASE DE EVALUACION	

Los objetivos: la concreción en el tiempo, en el espacio y en la cuantía de lo pretendido por la misión. Lo usual es que todo objetivo se desagregue por metas (más concretas). Debe ser SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Timing*) o MARTE en castellano.

La formulación muestra el grado de compromiso del *coachee*. Deben ser reformulados si son poco retadores, imposibles, perjudiciales, no alineados con la visión, lejanos en el tiempo. Hay que combinar objetivos corto plazo, cuya consecución motive para seguir el viaje, con objetivos de mayor alcance.

El plan de acción. *Coaching* es acción. El plan debe incluir: contenido de la acción, fecha de inicio, periodo de ejecución o duración, fecha de conclusiones, posibles dificultades, alianzas, recursos necesarios, otros detalles, estimación de resultados y alternativas. La acción debe ser precisa, representar un riesgo controlado, con alternativas, lógica, enfocada a objetivos, viable e inmediata. Imponer tareas excesivas lleva al incumplimiento. El plan de acción implica seguimiento.

Aprendizaje. El *coaching* no es sino un proceso de aprendizaje de nuevos comportamientos hacia aquellos que hemos seleccionado o que hemos definido.

El *coach*, para conseguir un cambio de conducta, perdurable en el tiempo y manifestado en la práctica, debe conocer y gestionar el estilo de aprendizaje del *coachee*, su estructura mental para establecer asociaciones entre estímulos y respuestas.

### ***El coach***

Cualidades: coherencia (hace lo que dice y sabe lo que puede y no puede hacer), persona positiva, humildad, observación, integridad, comprensión, paciencia, responsabilidad, experto, valentía.

Competencias: empatía, análisis y síntesis, adaptabilidad y flexibilidad, capacidad de generar confianza, escucha activa, cuestionar con fuerza, comunicación eficaz, orientación a resultados, colaboración, curiosidad.

Funciones: establecer las reglas de funcionamiento, conocer al cliente, conocer el entorno del cliente, indagación apreciativa, la motivación al aprendizaje, centrar la dirección, acompañar hacia la meta, concienciar y responsabilizar al *coachee*, cuestionar la realidad, enfatizar el éxito y la verdad a través de un *feedback* constante.

El *coach*, como un espejo, es el alter ego de su cliente, no es protagonista, ayuda y facilita, hace seguimiento y enfoca el espejo.

## **El *Coachee***

El *coachee* es el agente central de este proceso; su compromiso con es fundamental.

Sus retos principales son: clarificar las expectativas, reflexionar y descubrir, estar abierto al *feedback* constructivo y al reforzamiento positivo, marcarse metas y objetivos retadores, comprometerse con el cumplimiento de los objetivos, considerar un amplio espectro de posibilidades de acción, elaborar un plan de acción y llevarlo a cabo, alcanzar hitos, comprometerse a seguir con el proceso durante el tiempo necesario.

## **2. LIFE COACHING**

Proceso práctico, confidencial y personalizado orientado a clarificar lo que al cliente no le gusta de su vida y a definir qué puede hacer para solucionarlo. No ahonda en el pasado sino en el presente y en el futuro.

Un asesor personal, para aprender a vivir mejor, te señala las situaciones y aspectos que no puedes ver y te da ideas para mejorar tu manera de desenvolverte, mientras al mismo tiempo despierta en ti la motivación para evolucionar y ser lo mejor posible, Te desafía a ir más allá del lugar donde normalmente te quedas. Te ayuda a aprovechar al máximo tu grandeza y te capacita para compartirla con el mundo. (Talane Miedaner)

En EEUU, donde hay una gran especialización por áreas de trabajo, distinguen las siguientes:

- Area de relaciones (familia, amistades, pareja)
- Area de auto-organización
- Area de desarrollo personal
- Area de carrera
- Area de cuidado físico
- Area de gestión del estrés.

## **El *coach***

Competencias del *life coach* según la Federación Internacional de *Coaching* (ICF):

- Sentar las bases: cumplir con la ética y los estándares profesionales. Establecer un acuerdo de *coaching*.
- Co-crear la relación de coaching. Establecer intimidad y confianza con el cliente. La presencia en el *coaching*.
- Comunicarse con efectividad. Escuchar activamente. Hacer preguntas poderosas. Comunicarse directamente.
- Facilitar el aprendizaje y los resultados. Crear conciencia. Diseñar un plan de acción. Planificar y definir metas. Manejar el progreso y el nivel de responsabilidad y compromiso.

## Modelos principales de *life coaching*:

1. Modelo anglosajón: Pragmático. Orientado a resultados concretos, útiles y enmarcados en la rentabilidad del esfuerzo. Las personas que solicitan un *coach* están razonablemente ajustadas emocionalmente, tienen familias felices y pueden ser incluso trabajadores de éxito. No necesitan terapeutas ni psiquiatras. Lo que les hace falta es una suerte de *alter ego* objetivo que escuche lo que le cuenten, ayude a ordenar las prioridades y actúe como un buen guía en las elecciones que se escojan. 5 herramientas esenciales: el *rapport*, la escucha, la intuición, la pregunta y el *feedback*. 15 clarificadores (para mejorar la comprensión por parte del *coach*), 15 productos (para poder darle al *coachee* durante la sesión), 15 puntos de estilo (de comunicación), 15 marcos (maneras de pensar, paradigmas) y 15 competencias.
2. Modelo sudamericano: Ontológico. Se centra en el lenguaje, tanto verbal como mental de sus clientes y se basa en un marco teórico sobre el conjunto de relaciones emocionales, corporales y lingüísticas del ser humano como fundamentales para el aprendizaje. Premisas básicas de partida: el ser humano se interpreta como un ser lingüístico; el lenguaje crea realidad, es acción; los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él. Principios fundamentales: vivimos en mundos interpretativos; el hombre actúa como es y es de acuerdo a como actúa; los individuos actúan de acuerdo a los sistemas sociales a los que pertenecen. Actos lingüísticos: afirmaciones, declaraciones, promesas, peticiones y ofertas y juicios. El proceso de coaching está basado en proponer e indagar.
3. Modelo europeo: Humanista. Influenciado por la fenomenología y la psicología humanista, el énfasis está en el ser humano, en su potencial interior y en su capacidad de elección. El *coaching* ayuda a liberar el potencial de una persona. Se trata de ayudarlo a aprender y a descubrir en lugar de enseñarle.

Cada *coach* elegirá la tendencia con la que más cómo se sienta o incluso un modelo ecléctico o cambiante según el cliente.

## Herramientas del Life Coaching

- Ejercicio de los tres renglones (que quiero, mis capacidades y mis bloqueos).
- Ejercicio de la silla vacía.
- Ejercicio con metáforas o cuentos.
- Ejercicio de la línea de la vida.
- Ejercicios sobre los valores y las creencias.
- Ejercicio de estado asociado/estado disociado.
- Ejercicio “tengo que”, “debo de”, “quiero”.
- Ejercicio de la carta de gratitud.

## 3. COACHING PROFESIONAL

El *coaching* ejecutivo es un proceso con una duración determinada que, a través del auto-aprendizaje guiado, consigue cambios positivos en los comportamientos clave del profesional, potenciando las habilidades más destacadas del directivo mediante un plan de acción, con el fin de alcanzar unos

objetivos muy concretos en un marco temporal definido, ligados con los objetivos que en ese instante se plantea la organización, en armonía con los valores, estrategia y necesidades de la compañía.

Claves: determinar qué es necesario que ocurra y en qué contexto, establecer confianza mutua y aclarar expectativas, tener claros los objetivos del cliente-empresa, recoger *feedback* y aportar *feedforward*, plan de acción para pasar de las palabras a los hechos, apoyar los cambios, aportar reflejo de las acciones desarrolladas, evaluar progreso individual y de la organización.

## Tipologías

- Por el número de receptores: individual y de equipo.
- Por el objetivo central: de resolución (superar limitaciones o resolver situaciones), de desarrollo (evolucionar habilidades y competencias), de transición (cambio de funciones y responsabilidades).
- Por la metodología modelo: *GROW* (*Goal, Reality, Options, Will*), *ACHIEVE* (*Assess situation, Creative brainstorming, Home goals, Initiate option generation, Evaluate options, Valid action plan, Encourage momentum*), *OUTCOMES* (*Objectives, Understanding, Take stock, Clarify the gap, Options generation, Motivate to action, Enthusiasm & Encouragement*), *ARROW* (*Aims, Reality, Reflections, Will*).
- Por la amplitud: individual y organizativo.
- Por la corriente psicológica, sociológica o de *Management* en la que se apoye: psicoanálisis /psicodinámica, conductista/cognitivo-conductual, psicología breve de Shazer, humanismo, psicología transpersonal, terapia Gestalt, PNL (Programación Neuro-Lingüística), movimiento del potencial humano, psicología de la paradoja/provocativo, *coaching* ontológico, psicología positiva, psicología del deporte, formación del liderazgo, consultoría y desarrollo organizacional, ...).

Existe una tendencia actual a integrar los diferentes modelos de *coaching* según las preferencias del coach, adaptándolos en su caso a cada cliente. El riesgo es quedarse con dos o tres principios fáciles de una o varias corrientes sin disponer en profundidad de los conocimientos y habilidades necesarios para hacer *coaching* con garantías de calidad.

## Principales métodos

### Método GROW

- Primer método publicado y base de muchos otros similares. Su nombre es un acrónimo inglés de las fases del proceso de *coaching*: *Goal* (definir el objetivo del proceso), *Reality* (describir la realidad del asunto en cuestión), *Options* (analizar las diferentes opciones), *What/Will* (plan de acción y compromiso).

- El *coach* es un experto en hacer preguntas y escuchar con atención. Las preguntas por sí solas no tienen valor; es el *coach* quien debe utilizarlas con habilidad.

- Cada sesión de *coaching* debe empezar definiendo el objetivo de la sesión formulado positivamente.

- Se busca en la realidad los hechos, circunstancias, acciones tomadas, obstáculos, fuentes en las que se puede apoyar el cliente. Qué, quién, cuándo, cuánto, no cómo ni por qué.

- Lista y evalúa todas las opciones positivas, obviando limitaciones.
- Compromiso y plan de acción. En esta fase, la tarea del *coach* es hacer preguntas al cliente que le ayuden a elegir las opciones relevantes para conseguir el objetivo, elaborar un plan de acción concreto y evaluar su disposición y compromiso para llevar a cabo las decisiones tomadas. Si se presiona excesivamente al *coachee*, éste puede “decidir” sólo para satisfacer al *coach*.

## Coaching Ontológico

- La propuesta ontológica basa sus postulados en el estudio del ser humano desde la observación experiencial de sus vivencias. Se centra en la persona, en sus mecanismos, necesidades y posibilidades. El *coaching* ontológico ayuda al individuo a ser quien quiere ser.
- El postulado básico es que vivimos en mundos interpretativos y la realidad es una construcción personal correspondiente a cada observador. Se buscará el cambio del observador para que, mirando el mundo desde otro lugar, propicie nuevas acciones.

## Modelo Tavistock

- Trabaja debajo de la superficie (dimensiones emocionales de la vida organizacional) con pensamiento sistémico (cómo influye el contexto organizacional en la consecución de los objetivos). Se trabaja poniendo en relación la persona, su rol y el sistema del que forma parte.
- 5 factores para reducir la ansiedad en las organizaciones: información precisa sobre cuál es la tarea primaria, clara estructura de autoridad (sistema de delegación), clara definición de roles, claros límites de la organización y comunicación clara y fluida.
- 4 funcionamientos posibles dentro de un grupo: G de Trabajo (los miembros mantienen su individualidad), G Supuesto básico de dependencia (de un líder), G Supuesto básico de lucha-fuga (cohesión por enemigo común), G Supuesto básico de emparejamiento (espera de un mesías).
- Lo central en una organización son sus personas y las relaciones que se establecen entre ellas. El experto en su organización es el cliente, el *coach* pregunta y cuestiona. Crea un entorno de confianza para que el *coachee* se adentre en zonas de incertidumbre para aprender desde la experiencia.

## Coaching Sistémico

- El desarrollo sistémico del *coaching* estratégico, reconoce las interacciones entre las partes y el todo, especialmente la influencia que el cambio de comportamiento del directivo puede tener en el conjunto de la organización.
- Se centra en impulsar el liderazgo individual desarrollando las fortalezas directivas para que el ejecutivo se enfoque desde ellas (fluir), el liderazgo de equipo potenciando habilidades y método de *coach* con el equipo que dirige (in-fluir) y el liderazgo organizativo (con-fluir).
  - Fluir: ayuda al ejecutivo a descubrir y tomar conciencia de sus fortalezas, habilidades clave, áreas de mejora y concretar acciones para mejorarlas.

- Influir: explora el impacto que tiene en su equipo de colaboradores.
- Confluir: la influencia del directivo en los valores, la cultura y la estrategia de la compañía como conjunto.

## Herramientas del *coaching* profesional

### Herramientas personales

- Acompañar: concentrarse en el proceso y ser simplemente un espejo.
- Aceptar sin enjuiciar.
- Confiar en la capacidad del *coachee*. El *coach* no es un consultor.
- Atribuir valor.
- Focalizar en el proceso y no en el contenido del problema.
- Otorgar el protagonismo al *coachee* (*egoless*).
- Auto-revisarse después de cada sesión.

### Herramientas para el proceso

- Garantizar la confidencialidad.
- Generar confianza.
- Facilitar el aprendizaje. Ayudarle a darse cuenta de dónde está, dónde quiere estar y qué va a hacer para llegar allí.
- Conversar. Ayuda a que el *coachee* describa la realidad de forma precisa.
- Sintonizar en la comunicación.
- Escuchar empáticamente.
- Preguntar. Hace que el cliente se salga de su zona de confort.
- Silencios. Crea el vacío necesario para que surja la reflexión del *coachee* (bomba de succión).
- Cuestionar. El *coach* acepta al *coachee* pero cuestionará sus planteamientos para que el *coachee* decida si le son útiles o no.
- Favorecer permisos para que el *coachee* se acepte y pueda explorar su situación sin dañar su autoestima.
- Cambiar la perspectiva.
- Retar a nuevas posibilidades de acción.
- Mover el futuro. El *coach* centra al *coachee* para que se proyecte hacia el futuro.
- Acordar compromisos. Después de cada sesión debe haber un plan de acción concreto y una voluntad real de realizarlo.

### Herramientas para dinamizar sesiones de *coaching*

- Cena de los jubilados (epitafio profesional).
- Silla vacía (diferentes yoes, otro interlocutor).
- Puntos en la escala (evalúa una situación de 1 a 10, ¿por qué no 10?).
- Hada madrina o genio.
- Comité de expertos (los 6 yoes) estratega, sensible, rebelde, creativo, racional y anticrítico.
- Las 5 preguntas (¿y tú qué sabes?).
- Hablando con el problema.
- Congelando la imagen (la estatua).

- Pintando el sistema (sociodrama).
- Visualizaciones

## Herramientas para *coaching* de equipo

- Rueda de *feedback*.
- Premio en prensa.
- Esculturas de grupo.
- La voz del sistema.
- Técnicas proyectivas

## La PNL (Programación Neuro-Lingüística) como herramienta del *coaching*

Es un modelo coherente, formal y dinámico de cómo funciona la mente humana que describe cómo piensan los seres humanos, cómo procesan la información y cómo representan la realidad.

En PNL los sistemas representacionales (visual, auditivo y kinestésico) tienen mucho más significado funcional que en los modelos clásicos de la percepción ya que constituyen los parámetros estructurales de la experiencia humana. Cada emoción y recuerdo tiene una programación neuronal codificada en estímulos visuales, auditivos y kinestésicos (tacto, gusto, olfato). Identificar el sistema representacional preferente facilita comprender mejor al *coachee* y generar *rapport*.

La idea fundamental de la comunicación según la PNL se resume en la frase: "*El mapa no es el territorio*". La realidad es percibida a través de reglas no conscientes de generalización, omisión y distorsión. Su identificación permitirá al *coach* recoger mejor la información, aclarar significados, identificar limitaciones y abrir nuevas opciones al *coachee*.

Enlaza con el modelo de los niveles lógicos que identifica diferentes niveles de atención en un momento determinado:

- Entorno (dónde y cuándo).
- Conducta (qué).
- Capacidad (cómo).
- Creencias y valores (por qué y para qué).
- Identidad (quién).
- Niveles transpersonales (quién más): familia, profesión, comunidad, planeta. Detectando el nivel en el que sea haya el *coachee* se comunica en el nivel adecuado y se puede dirigir la atención hacia otro nivel que sea de más utilidad en ese momento.

La PNL posibilita al *coach* comunicar desde el mapa del cliente, su propio sistema representacional, metaprogramas, entendiendo donde dirige el cliente su atención e interés y así dirigir su atención hacia aspectos no atendidos en el mapa del cliente.