



José Ignacio Méndez Gómez

Quiero ser Coach: Preparando el trabajo

Vol. 4

JOSÉ IGNACIO MÉNDEZ GÓMEZ

QUIERO SER COACH: PREPARANDO EL TRABAJO

VOLUMEN 4 DE LA SERIE
(FASES, CONFIDENCIALIDAD
Y SESIONES)

Quiero ser Coach: Preparando el trabajo: Volumen 4 de la serie (Fases, confidencialidad y sesiones)

1 edición

© 2017 José Ignacio Méndez Gómez & bookboon.com

ISBN 978-87-403-1899-9

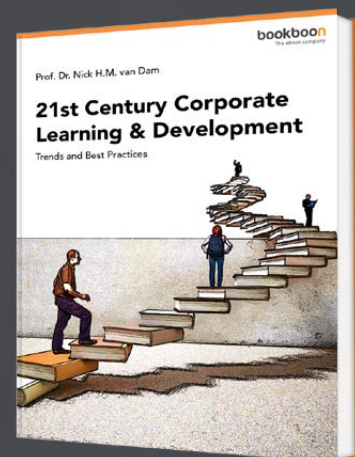
CONTENIDO

	Prólogo	5
1	Las fases del proceso de Coaching y sus objetivos	6
2	Las sesiones de Coaching: la primera sesión, sesiones intermedias y el cierre del proceso de Coaching	17
3	La confidencialidad y garantías en el proceso	42
4	La entrevista en Coaching	52
	Sobre el autor	61
	Mi filosofía	63
	Mi sistema	64
	Listado de cursos, charlas y conferencias	66
	Nota	68
	Bibliografía	69

Free eBook on Learning & Development

By the Chief Learning Officer of McKinsey

Download Now



PRÓLOGO

Seguimos sumando información a la serie «Quiero ser Coach», donde en este volumen 4, abordaremos la forma de preparar el trabajo para que, como siempre, busquemos la excelencia en nuestro aprendizaje.

Con este Ebook, ya podemos plantearnos el comienzo de las sesiones de *Coaching* con clientes reales; lo que vamos a aprender aquí, es la fase previa a una planificación de nuestras acciones.

Conoceremos cuáles son las fases completas del proceso de *Coaching* y lo que las fases implican.

También hablaremos de las sesiones y del orden que deben tener; pues como en todo, hay un principio; en este caso, diferenciaremos las sesiones iniciales de las intermedias, y dedicaremos bastante tiempo a hablar del proceso de cierre, pues es sumamente importante.

Por otro lado, debemos comprender lo que implica la confidencialidad con nuestros clientes y cómo protegeremos todas las partes implicadas, con un contrato correctamente redactado.

Por último, aprenderemos el concepto «entrevista» y las preguntas que ello genera.

www.aptitudespersonales.com

www.academia.aptitudespersonales.com

www.blog.aptitudespersonales.com

www.facebook.com/aptitudespersonales

www.facebook.com/MendezCoach

www.linkedin.com/in/joseignaciomendez

www.twitter.com/Joseimendezg

www.instagram.com/joseignaciomendezg

plus.google.com/+AptitudespersonalesAsturias

www.youtube.com/c/AptitudespersonalesAsturias

1 LAS FASES DEL PROCESO DE COACHING Y SUS OBJETIVOS

El *Coaching* es una gran herramienta, con unos resultados maravillosos; no olvidemos que no es la solución definitiva a muchos problemas, los cuales serán derivados a los profesionales correspondientes.

Es una herramienta consistente en un proceso, mediante el cual, el *Coach* profundiza en el conocimiento de su cliente; todo ello es con el ánimo de aumentar su rendimiento y mejorar su calidad de vida.

Este proceso, lleva un recorrido, que pasa por varias fases.

Recordemos que un proceso de *Coaching* tiene como finalidad conseguir un objetivo o varios relacionados; y una vez logrado, el proceso debe finalizar.

Vamos a establecer unas fases, como una guía a seguir para llegar a los pasos a dar, y así, completar el proceso completo.



Imagen nº 1 relaciones

Hay varias teorías sobre cuáles deben ser las fases; aquí nos vamos a centrar en las más genéricas y aceptadas por la gran mayoría de *Coach*.

Las fases serían las siguientes:

1. Establecer la relación
2. Situación actual
3. Situación futura
4. *Feedback*
5. Planificación de la acción
6. Evaluación y seguimiento

1) **Establecer la relación**

En el primer encuentro y posiblemente en los sucesivos, se abordarán las razones y necesidades precisas para realizar el proceso de *Coaching*, se especificarán los objetivos que se quieren alcanzar y los posibles obstáculos que podemos encontrar en el camino. También es necesario conocer el grado de motivación de la persona para mejorar y concienciarla de que este proceso implicará cambios personales que deben ser asumidos voluntariamente.

Es decir, en la primera fase del proceso, el cliente determina que es lo que le ha llevado a buscar la ayuda del *Coach*: cuál es su objetivo.

Por ejemplo, se puede hablar de la mejora de la gestión del tiempo (muy cerca de la gestión del *estrés*), o bien del establecimiento del propio objetivo (aquello de «no sé lo que quiero y me encuentro perdido»)

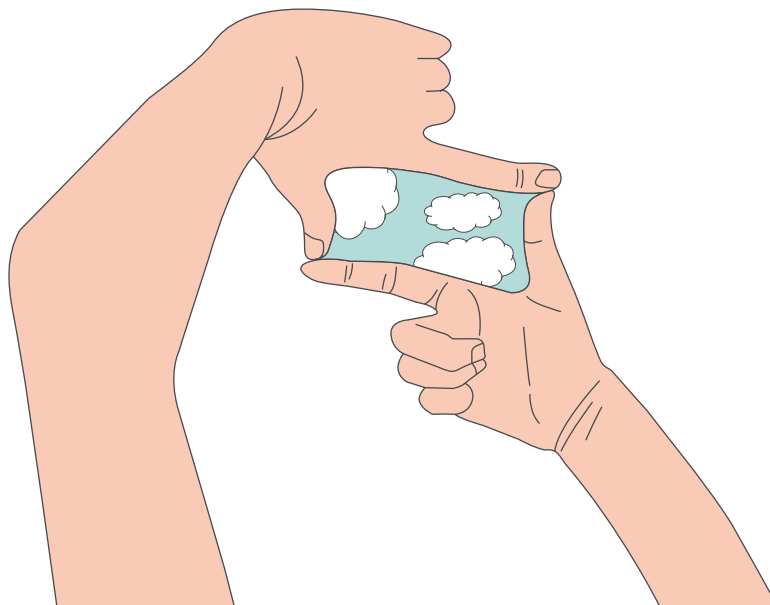


Imagen nº 2 perspectiva

En ocasiones es necesaria más de una sesión para poder generar el contexto adecuado. También, pasa muy a menudo, que el enunciado del objetivo cambia diversas veces hasta determinar cuál es realmente.

Puede ser común, que no se sepa determinar cuál es realmente el objetivo prioritario, porque aparentemente, hay varios a la vez

Durante la dinámica y enunciación del primero de los objetivos, el cual, es muy probable que cambie, se puede comprobar que al enunciarlo meditándolo, no sólo se transforma, sino que los demás que le acompañan, es probable que desaparezcan, ya que quizá no tienen importancia.

Volvemos a la raíz del tema, es decir, a través de sus palabras y de la lingüística en general, el *Coach* guía al «*Coachee*» hacia la determinación del objetivo oculto, que es el objetivo real.

En esta fase inicial, después de crear un clima de confianza y resumir la situación en un informe, el *Coach* y el *Coachee* elaborarán un acuerdo o contrato donde quedará recogido el tipo de *Coaching* que se realizará, los objetivos que se marcarán y las normas con las que regirán durante el proceso.

Los compromisos entre ambos con relación a las expectativas son muy importantes, así como el funcionamiento de las sesiones, y todo ello debe quedar reflejado.

En esta fase vamos a valorar los aspectos clave, que son:

1. *Explicar el funcionamiento del Coaching al cliente*

Para ello, El *Coach* explica la definición y filosofía del *Coaching*, las diferencias entre el *Coaching* y otras profesiones como la terapia, consultoría, formación y Mentoring y, también, incide especialmente en la no-directividad dentro del proceso, y en la importancia de la responsabilidad y acción por parte del *Coachee* para conseguir los objetivos.

2. *Ajustar las expectativas*

En este caso, El *Coach* sondea las expectativas del cliente/*Coachee* sobre el *Coaching* y el resultado esperado del proceso. También, hace preguntas que demuestran interés por el *Coachee* y sus necesidades, escuchando con atención y verificando la comprensión.

3. *Explicar las condiciones y metodología de las sesiones*

Para ello, el *Coach* concreta la duración del proceso y las condiciones de ampliación o reducción temporal del mismo. También, informa sobre las condiciones económicas (precios, forma de pago, situaciones especiales, etc.) del proceso de *Coaching* y, por último, informa sobre el procedimiento a seguir en caso de que el *Coachee* tenga que anular alguna sesión (avisos, tiempo de antelación, costes, etc.)



Imagen n° 3 situación

2) **Situación actual**

En este momento, el *Coach*, que debería haberse ganado la confianza del cliente, ha de poder llegar a «calibrar» cuál es la situación real del *Coachee*.

En otras palabras, si lo que dice el cliente, es lo mismo que el cliente le hace sentir al *Coach*.

Por honestidad y ética profesional se ha de desafiar el objetivo si se detecta alguna polaridad no resuelta. La razón es sencilla: sacar al cliente de su zona cómoda y ver a través de sus ojos.

La idea es que el cliente sea capaz de describir, con sus palabras, los hechos, emociones y creencias que sustentan el marco interpretativo de su situación actual.

Aquí trabajaremos con dos indicadores clave:

1. *La toma de consciencia*

Para ello, el *Coach* facilita, con sus herramientas, que el *Coachee* explore su realidad actual. También, facilita que el *Coachee* descubra y comprenda qué le está impidiendo desarrollar otra estrategia de actuación.

2. *La valoración de acciones, resultados e impacto*

En este caso, el *Coach* facilita que el *Coachee* averigüe la relación entre los elementos que ha identificado como frenos y su actuación en la situación actual. También, facilita que el *Coachee* averigüe el impacto de los elementos identificados como freno en los resultados que obtiene en su presente, y los que puede obtener en su realidad futura. Y, por último, facilita que el *Coachee* sepa qué quiere hacer con lo que ha visto hasta ahora y facilita la disposición emocional para entrar en acción.

3) Situación futura y formulación de objetivos

A través de la determinación de la situación actual y «real» del cliente se llega a poder formalizar cuál es la situación que «en verdad» desea obtener el cliente.

Su energía se puede canalizar de una forma mucho más óptima, de cara a la consecución de su objetivo, si el trabajo hecho en las dos primeras fases se ha establecido de forma correcta. Si no es así siempre nos encontraremos con trabas que dificulten el camino.

En esta fase, se analizan los resultados del informe inicial y se empieza a asesorar a la persona sobre las áreas en las que hay margen para la mejora, tratando que se dé cuenta de sus puntos débiles y fuertes por sí mismo.

Es momento también de revisar los objetivos personales u organizativos de manera que sean claros y específicos, desafiantes, medibles y limitados en el tiempo, para establecer un plan de acción. Algunas preguntas que nos pueden ayudar son:

- ¿Qué importancia tiene para mí cada objetivo marcado en una escala del 1 al 10?
- ¿Qué haré para abordarlo?
- ¿Cuándo lo haré?
- ¿Dónde lo haré?
- ¿Qué estrategias necesito para cumplir el plan?
- ¿Cómo demostraré que he alcanzado mis objetivos?
- ¿Cómo reconocerá mi entorno mis nuevos conocimientos y técnicas?

Aquí el *Coach* debe animar a la persona a que comparta los resultados con su entorno, lo cual acentuará su compromiso.

Ese lugar a dónde el cliente quiere llegar, son sus objetivos y, evidentemente, hay que definirlos de forma correcta.

Por lo tanto, usaremos dos aspectos claves a tener en cuenta:

1. *La formulación de la situación deseada*

Para ello, el *Coach* facilita que el *Coachee* exprese su objetivo o situación deseada.

2. *Concretar la situación deseada*

En este caso, el *Coach* facilita que el *Coachee* concrete todos los elementos de formulación, de una forma inteligente, auténtica y clara.

4) **Feedback**

Más que una fase como tal, y a pesar de definirla como tal, es una herramienta inherente al propio proceso de *Coaching*.

Tanto el *Coach* como el *Coachee*, establecen antes de empezar el proceso, que ambas partes, se expresaran de forma transparente de cómo va evolucionando el proceso y, por encima de todo, de cómo se sienten entre si.

Qué es lo que falta y que es lo que sobra.



Imagen nº 4 objetivos

En definitiva, asertividad en estado puro. Tanto el *Coach* como el *Coachee*, si el proceso funciona, tienen muy claro que la ausencia de juicio es clave para que todo funcione correctamente.

El cliente ya está completo a pesar de no saber organizar óptimamente sus capacidades y prioridades.

5) **Planificación de la acción**

Una vez que tenemos claro cuál es el objetivo, ¿cómo lo ponemos en práctica?

El *Coach* ayuda a establecer la manera de poder llegar a conseguir los objetivos a través de los Planes de Acción.

El seguimiento de una agenda, por ejemplo, cuando una persona no sabe gestionar su tiempo, unos ejercicios de respiración cada mañana antes de salir de casa si la persona tiene problemas de autocontrol, etc.

En definitiva, que los cambios que se han de producir, se transformen en hábitos, capacitadores, pero de un modo u otro en hábitos.

Es un momento clave en el proceso ya que, el *Coachee*, va descubriendo sus potencialidades y las de las herramientas que se le van facilitando. A medida que avanzamos, se irán revisando los progresos, y se hará frente a los obstáculos o dificultades que puedan aparecer.



Imagen nº 5 orden

La fase está integrada por una serie de sesiones a solas entre el *Coach* y el cliente, en las que se trabaja codo con codo en situaciones reales. Además, el *Coach* facilita los conocimientos y las técnicas necesarias para desarrollar cada capacidad que requiera una mejora, observa la evolución y toma anotaciones, y aporta su *feedback*, resaltando los aspectos más positivos y los que son mejorables.

Esta fase de prueba y correcciones, durará hasta que el cliente se muestre competente en la realización de las tareas, desarrollándolas casi de forma inconsciente y automática.

Asimismo, es el momento más apropiado para examinar los indicadores que pueden demostrar si la sesión de *Coaching* está funcionando o no, como, por ejemplo: el progreso de una sesión a otra, la facilidad para comunicar tanto éxitos como fracasos, proactividad a la hora de proponer cuestiones a trabajar y buscar posibles soluciones, aceptación de la responsabilidad de las elecciones, nivel de entusiasmo y de atención en las sesiones.



Imagen n° 6 valoraciones

En esta fase vamos a valorar dos aspectos clave, que son:

1. *El Plan de acción*

Para ello, el *Coach* facilita que el *Coachee* constate la predisposición de sus dimensiones para llevar a cabo el diseño del plan de acción que le conduzca a su objetivo o situación deseada. También, facilita que el *Coachee* utilice su propia creatividad para hallar alternativas y nuevas opciones para diseñar el plan de acción. Y, por último, facilita que el *Coachee* priorice y ordene las acciones, para que las integre en un plan temporalizado.

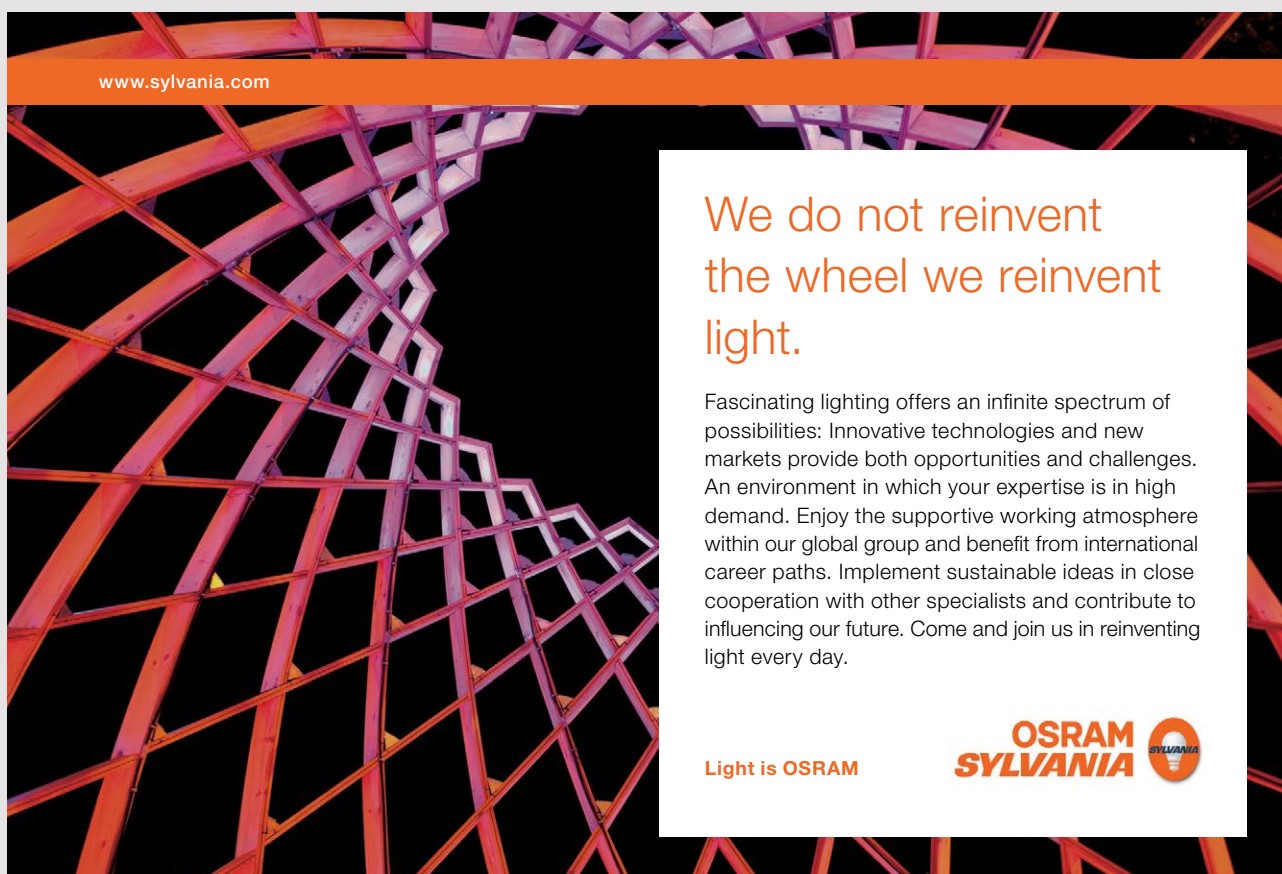
2. *La invitación a la acción*

En este caso, El *Coach* calibra y valida el compromiso del *Coachee* con la acción. También, reconoce y acompaña al *Coachee* para que este siga con las acciones que le lleven a su objetivo o situación deseada.

6) **Evaluación y Seguimiento**

Esta fase final es común a todas las escuelas y teorías. Una vez logrado el objetivo, es necesario comprobar, de forma periódica, si «todo va bien», es decir, si el *Coachee* se ha desviado del plan de acción para cumplir sus objetivos.

La evaluación es un proceso continuo, el cual ofrece la oportunidad al *Coach*, de obtener un resumen de los resultados tras la intervención de *Coaching*.



www.sylvania.com

We do not reinvent
the wheel we reinvent
light.

Fascinating lighting offers an infinite spectrum of possibilities: Innovative technologies and new markets provide both opportunities and challenges. An environment in which your expertise is in high demand. Enjoy the supportive working atmosphere within our global group and benefit from international career paths. Implement sustainable ideas in close cooperation with other specialists and contribute to influencing our future. Come and join us in reinventing light every day.

Light is OSRAM

OSRAM
SYLVANIA





Imagen n° 7 complicidad

Basándose en un sistema de evaluación en el que el *Coach* y *Coachee* han consensuado desde un inicio, es posible medir los logros y elaborar estrategias para asegurar que continuamos progresando. Es decir, debe existir una valoración de los resultados

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

- ¿Qué confianza tiene el *Coachee* en el plan de seguimiento?
- ¿Qué podría obstaculizar el seguimiento?
- ¿Qué será lo más difícil de realizar?
- ¿Cómo sabrá el *Coachee* que han surgido dificultades?
- ¿De qué recursos dispone para superar estos períodos difíciles?
- ¿Cómo recordará lo que ha aprendido?

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.

En esta fase vamos a valorar dos aspectos clave, que son:

3. *La evaluación de los indicadores*

Para ello, el *Coach* chequea el cumplimiento de los indicadores y el logro del objetivo o situación deseada. Por otro lado, el *Coach* facilita que el *Coachee* revise los resultados obtenidos y los cambios en sus dimensiones.

4. *La constatación del aprendizaje*

En este caso, el *Coach* chequea lo consciente que es el *Coachee* del uso de sus propios recursos. El *Coach* facilita que el *Coachee* revise el resultado del cambio en él y en su entorno.

El *Coaching* es un proceso de acompañamiento en el cual, si se siguen los pasos indicados de forma sistemática, pero adaptándonos a la vez a cada caso y a cada realidad, nos permitirá lograr que las personas desde sus propias potencialidades sean capaces de convertir y alcanzar sus anhelos y realizar sus sueños.



Imagen nº 8 diversidad

Una vez vistas las fases que nos llevarán a través del proceso de *Coaching*, nunca debemos olvidar que, el mejor proceso de *Coaching*, es aquel en el que el *Coach* «no está», es decir, que transmita todo el protagonismo al *Coachee*.

El *Coaching* es una herramienta muy potente para ayudar a las personas a encontrar su camino, o a volver a él; por eso mismo, por su «potencia», debemos tener mucho cuidado con nuestro proceder.

2 LAS SESIONES DE COACHING: LA PRIMERA SESIÓN, SESIONES INTERMEDIAS Y EL CIERRE DEL PROCESO DE COACHING

Una sesión de *Coaching*, es el encuentro y alianza que se establece entre el *Coach* y cliente para que el cliente obtenga resultados más rápidamente de lo que haría con sus propios medios.

Se realiza a través del entrenamiento de herramientas y potenciación de recursos dirigidos hacia las metas que provocan la mejora que el cliente precisa en su vida.

Las sesiones de *Coaching*, como ya hemos hablado pueden tener un foco, principalmente en:

- la búsqueda de resultados a nivel personal:
 - ✓ encontrar trabajo
 - ✓ mejorar la relación con la pareja
 - ✓ definir el proyecto de vida
 - ✓ conseguir un sueño/un reto
 - ✓ encontrar el sentido y la alegría
 - ✓ gestionar emociones y bloqueos
 - ✓ vencer miedos
 - ✓ tomar decisiones
 - ✓ apoyo en momentos de cambios importantes en la vida, etc.

- la búsqueda de resultados a nivel profesional, ejecutivo o directivo:
 - ✓ ser mejor líder de equipo
 - ✓ desarrollar un nuevo proyecto o idea de negocio
 - ✓ mejorar cuenta de resultados en la empresa
 - ✓ mejorar el clima
 - ✓ aprender a gestionar el *estrés*
 - ✓ el tiempo
 - ✓ re-direccionarse profesionalmente
 - ✓ adquirir nuevas competencias, etc.

Siguiendo las fases que hemos hablado en la unidad didáctica anterior, nos encontramos con 3 situaciones a tratar, que son las bases del proceso de *Coaching*:

- I. La primera sesión de *Coaching*
- II. Las sesiones intermedias de *Coaching*
- III. El cierre del proceso de *Coaching*

Veamos, ahora, cada una de ellas:

I. La primera sesión

El principio de todo, el comienzo, el camino se inicia y el trabajo arranca.

Ha llegado la hora de enfrentarse a la realidad, al trabajo auténtico y al contacto directo con el cliente.

En primer lugar, deberíamos tener en cuenta unas pequeñas pautas a seguir, con relación a ciertos temas, que son:

- La estancia donde realizar la sesión
- La actitud presentación del *Coach*
- El cierre de la sesión y la despedida

Hablaremos brevemente de ellos:

- **La estancia**

No es un tema complicado a tratar; la personalidad de cada *Coach* quedará reflejada en el espacio de trabajo, y el resto son conceptos de sentido común:

Espacio iluminado de forma natural, sin excederse y sin ser demasiado íntimo

Control de los olores, tanto de los productos de limpieza como de los ambientadores; no deben ser cargantes

Evitar ruidos, tanto de música como de cualquier otro tipo de distracción, como música relojes de tic tac

La decoración tampoco debe tener elementos que puedan distraer a los participantes en la sesión.

- **Actitud y presentación**

Este es otro tema que, por sentido común, será fácil de comprender. Debemos transmitir confianza y, para ello, no hay nada mejor que ser uno mismo y dejar salir lo que tenemos dentro; sin posiciones forzadas, mirando a los ojos, un apretón firme de la mano, sonreír.

Poner las cosas fáciles al cliente será un buen principio, pues ellos suelen llegar nerviosos y necesitan que les mostremos que no deben estar así, que por sí solos comprendan que están en el lugar adecuado y con la persona adecuada

Dejémosle que hable, que mire, que coja confianza con el entorno; a partir de ahí, comienza el trabajo.

- **Cierre y despedida**

La despedida debe ser igual que la bienvenida, es decir, cortés, amable, sonriendo, con seguridad.

Acompañémosle hasta la puerta y mantengamos la misma cordialidad que al principio; que sepa que siempre que vuelva, nuestra casa será su casa.

Ahora nos situamos en la sala, ya sentados, y dispuestos a comenzar el trabajo; es necesario presentarse bien ambas partes; y a partir de ahí comenzaremos a perfilar el guión de la primera sesión.

Es el momento de explicar lo que es el *Coaching*, cómo funciona, lo que se consigue y la metodología de trabajo que se va a seguir.

Como ya hemos hablado en varias ocasiones, las preguntas son la base de las herramientas de un *Coach*, por lo tanto, debemos preguntar lo que necesitamos saber.

No necesitamos realizar un interrogatorio, ni tampoco realizar todas las preguntas que tenemos en nuestra cartera de preguntas; dentro de una conversación formal, dirigida hacia donde el cliente quiere ir, irán surgiendo las preguntas adecuadas.

Ejemplos de preguntas podrían ser las siguientes:

- ¿Qué te gustaría trabajar en tu primera sesión?
- ¿Cuáles son las tres principales preocupaciones en tu vida?
- ¿Cuál ha sido tu trayectoria laboral pasada?

- ¿Qué es significativo acerca de tu vida?
- ¿Qué valoras en un amigo, socio de negocios o en colaborador?
- Menciona una meta personal y una profesional/negocios para los siguientes 6 meses.
- ¿Sobre qué quieres aprender más?
- ¿Qué quieres que yo sepa acerca de tu vida personal y/o profesional?
- ¿Qué meta te gustaría alcanzar con las sesiones de *Coaching*?

Todas las preguntas están dirigidas a saber cuáles son los objetivos a lograr con el cliente.

Habrà ocasiones en las que el cliente tenga dificultad en saber cuáles son sus objetivos reales; usar algunas de las herramientas que tenemos para ayudarle a identificarlos podría ser una buena medida.

Algunas de estas herramientas son:

- La rueda de la vida (cuyo funcionamiento ya hemos visto anteriormente en otra unidad didáctica)
- El test de Gallup
- El test de escala de valores de Rokeach
- El mapa mental

Vamos a ver las tres herramientas que no hemos tratado hasta ahora:

El test de Gallup

Es un cuestionario que consta de 34 preguntas orientadas a identificar los puntos fuertes de cada persona.

Realizarlo es relativamente sencillo:

- Hay que leer y comprender el enunciado de la pregunta, y la respuesta debe valorarse del 1 al 5, pensando siempre en la propia persona que lo realiza (1 es lo mínimo y 5 es lo máximo)
- Una vez finalizado el test, seleccionar los talentos que se han puntuado con un 4 ó 5.
- Confeccionar una primera lista y analizar el resultado obtenido.
- Si el cliente no se siente identificado, hay que volver a pasar el test.

- Ya fuera de la sesión, y si el cliente está conforme con ello, pedir a unas cuantas personas que le conozcan bien (las que buenamente se pueda) que evalúen los talentos siguiendo los criterios del test.
- Posteriormente comparar los resultados obtenidos de esas personas con los propios del cliente, analizando la media de las puntuaciones en cada ítem, con la autovaloración que el mismo cliente realizó.
- Confeccionar ahora la lista definitiva de talentos a destacar.

Las 34 preguntas que componen el test son las siguientes:

TALENTO	PUNTUACIÓN
1-Hacedor/realizador: Son ese tipo de personas que siempre tienen algo que hacer, son incansables y su energía parece inagotable.	
2-Activador/iniciador: Personas con iniciativa, que hacen que las cosas sucedan. Son los primeros en ponerse manos a la obra.	
3-Adaptabilidad/flexibilidad: Capacidad de adaptación ante los cambios o acontecimientos imprevistos. No se siente mal cuando las cosas abandonan la rutina habitual.	
4-Analítico/Objetivo: Busca razones y causas. Tiene la capacidad para pensar en todos los factores que puedan afectar a una situación. Necesita tener pruebas. En ocasiones puede parecer distante con respecto a sus emociones.	
5-Organizador/coordinador: Tiene un don para traer armonía a las personas que están trabajando juntas. Posee capacidad para ejecutar con éxito varias tareas a la vez.	
6-Creencias/convicciones: Aplica en su quehacer cotidiano su escala de valores y se comparte de forma íntegra y congruente con los mismos.	
7-Liderazgo: Quieren estar « al cargo». A menudo son de esas personas de las que otros esperan que lleven la voz cantante. Ordenan y dan directrices precisas tomando el timón de la situación.	
8-Comunicación: Encuentran fácil poner sus pensamientos en palabras. Son buenos conversadores/as. Pueden escuchar y presentar de manera eficaz, haciendo su mensaje cautivador para los demás.	
9-Competición: Necesitan ser los mejores en todo. Es como concursar constantemente para ocupar el primer lugar. Competir con los demás les motiva.	
10-Creencias: Creen que no existen las coincidencias; que cada evento tiene una explicación. Fe. Utilizan a menudo la intuición.	

TALENTO	PUNTUACIÓN
11-Contexto/Pasado: Aprenden mediante la investigación y el estudio de lo que ya ha sucedido. Les encantan sus recuerdos. Utilizan la experiencia del pasado para orientar el futuro y entienden el presente mediante la investigación del pasado.	
12-Cautoprudente: Con cuidado. A veces escéptico. Caracterizado por «mirar antes de saltar.» Se toma su tiempo. Verifica.	
13-Desarrollador/descubridor de potenciales: Sienten una gran satisfacción al ver cada incremento de crecimiento de los individuos. Se alegran de ver crecer a otras personas y contribuir a ello. Ven el talento en los demás y lo potencian.	
14-Disciplina: Crean espontáneamente rutina y estructura. Siguen las normas. Adoran un mundo ordenado y previsible. Son detallistas y minuciosos. Fraccionan sus proyectos por secuencias y van finalizando etapas.	
15- Empatía: Pueden percibir los sentimientos de otras personas imaginándose a sí mismos/as en las vidas de otras personas u otras situaciones, poniéndose en su lugar y sintiendo lo que sienten.	
16-Coherencia/Justicia: Son muy conscientes de la necesidad de tratar a las personas mediante el establecimiento de reglas claras y la adhesión a ellas. Dan una importancia capital al equilibrio y la justicia.	
17- Enfoque/focalización: Toma la dirección, sigue adelante y hace las correcciones necesarias para mantenerse en el camino. Da prioridad a las cosas, y luego actúa. Una vez definida la acción, no la abandona y permanece centrado hasta alcanzar su objetivo.	
18-Futurista/Innovador: Fuertemente inspirado en el futuro. Puede inspirar a otros con sus visiones para el futuro. Intuye lo que va a suceder antes que los demás.	
19-Armonía: Se llevan bien con otras personas. Disfrutan al hablar con sus colegas. Son conciliadores y prácticos/as en sus conversaciones. No les gustan los conflictos. Generan armonía y consenso a su alrededor.	
20-Creativo/Ideador: Están fascinados por las ideas. Ellos son capaces de encontrar conexiones entre fenómenos aparentemente dispares. Miran el mundo con nuevos ojos. Manejan el ¿...que pasaría si...? para continuar, ¿...y si...?, ¿y si después...?	
21-Integración: Tendencia a aceptar a todas las personas. Tienen empatía o toma de conciencia sobre las personas que se sienten dejadas de lado. Hacen esfuerzos para que todo el mundo pertenezca al grupo, sin distinciones y generando sentido de pertenencia.	

TALENTO	PUNTUACIÓN
22-Individualización: Ven la singularidad de cada persona. Detectan lo que es especial en alguien y son capaces de hacer trabajar en equipo de forma productiva a personas diferentes.	
23-Input/poseer información: Tienen el deseo de saber más. A menudo les gusta coleccionar y archivar todo tipo de información, que les puede servir algún día.	
24-Intelectual: Se caracterizan por su actividad intelectual. Suelen ser introspectivos y aprecian discusiones intelectuales. Les gusta profundizar en los temas.	
25-Aprendizaje: Placer por aprender, y mejorar continuamente sin necesidad de buscar el desarrollo de conocimiento en un área concreta. Disfrutan tanto de lo aprendido, como del proceso de aprender.	
26-Optimizador: Orientado en potenciar los puntos fuertes propios y de los demás, como una forma de estimular la excelencia. Ellos buscan transformar algo fuerte en algo extraordinario. Tendencia constante a la mejora. Construyen para superar lo anterior. Centrados en la fuerza interior, como una forma de promover los logros personales y grupales. Hace aún mejor, lo que ya funciona bien.	
27-Resolutivo: Capacidad para llevar las cosas a su forma original. Tendencia a la resolución de conflictos. Adepto a poner el dedo en lo que está mal. Reparar lo que no funciona, haciendo un diagnóstico y buscando soluciones.	
28-Positivo: Poseen un entusiasmo contagioso. Siempre ven el vaso medio lleno Pueden conseguir arrastrar a otros entusiasmandolos con lo que van a hacer.	
29-Relacional: Disfrutan de una estrecha relación con los demás. Encuentran una profunda satisfacción en el trabajo duro con los amigos para lograr un objetivo. Alimentan y mantienen sus relaciones fidelizando y generando un elevado nivel de confianza.	
30-Responsabilidad: Toman posesión psicológica y un fuerte compromiso por lo que dicen que van a hacer. Su reputación está en ello. Están comprometidos/as con valores estables, como la honestidad y la lealtad.	
31-Autoconfianza/seguridad en sí mismo/a: Poseen una brújula interna del control de sí mismos. Tiene una capacidad para la gestión de sus propias vidas. No se vienen abajo por las críticas. Elevada resistencia y convencimiento de salir siempre adelante.	

TALENTO	PUNTUACIÓN
32- Importancia: Quieren sentirse muy importantes a los ojos de los demás. Son independientes y quiere ser reconocidos. Su vida está repleta de cosas que ellos «quieren», «anhelan», y «les gusta». Son propensos a resonar al reconocimiento.	
33-Estrategia: Crean formas alternativas para continuar. Ante cualquier situación dada, pueden detectar rápidamente los patrones y las cuestiones pertinentes para actuar anticipándose y eligiendo el mejor enfoque.	
34- Poder de convicción: Les encanta el reto de conocer gente nueva y ganárselos. Obtienen la satisfacción de romper el hielo y conectar con otra persona. Talento para convencer a los demás.	

El objetivo es conseguir identificar las 5 principales fortalezas (o debilidades), y poder determinar cómo se están aplicando actualmente, y como se pueden potenciar, (en el caso de puntos fuertes), además de comprobar cómo le ven las personas de su entorno, llegando a descubrir talentos que otros ven en él, y el propio cliente no había identificado o por el contrario tomar consciencia de aquellos que sólo son vistos por él.



Discover the truth at www.deloitte.ca/careers

Deloitte.

© Deloitte & Touche LLP and affiliated entities.

TALENTO	Puntuación propia	Puntuación Entorno	comentarios
1-Hacedor/realizador/a			
2-Activador/iniciador			
3-Adaptabilidad/flexibilidad			
4-Analítico/objetivo			
5-Organizador/coordinador			
6-Creencias/convicciones			
7-Liderazgo			
8-Comunicación			
9-Competición			
10-Creencias			
11-Contexto/pasado			
12-Cauto/prudente			
13-Desarrollador/a			
14-Disciplina			
15-Empatía			
16-Coherencia/justicia			
17-Enfoque			
18-Futurista/Innovador/a			
19-Armonía			
20-Creativo/a			
21-Integración			
22-Individualización			
23-Input/poseer información			
24-Intelectual			
25-Aprendizaje			

TALENTO	Puntuación propia	Puntuación Entorno	comentarios
26-Optimizador/a.			
27-Resolutivo/a			
28-Positivo/a			
29-Relacional			
30-Responsabilidad			
31-Autoconfianza			
32-Importancia.			
33-Estrategia			
34-Poder de convicción			

El test de escala de valores de Rokeach

Es otro cuestionario que sirve, como su nombre indica, para definir la escala de valores de la persona que lo realiza:

- El funcionamiento, al igual que el anterior test, también es muy sencillo:
- La tabla está compuesta de dos conjuntos de valores, cada uno con dieciocho valores individuales.
- La primera columna muestra los valores terminales, que hacen referencia a estados finales deseables, se trata de metas que el individuo quiere alcanzar durante su vida.
- La segunda columna, denominada valores instrumentales, hace referencia a modelos de conductas preferibles, o medios de alcanzar los valores terminales.

Valores terminales		Valores instrumentales	
Una vida cómoda (una vida próspera)		Ambicioso (trabaja duro, tiene ambiciones)	
Una vida excitante (una vida estimulante, activa)		Mentalidad abierta (abierto a nuevas ideas)	
Sentimiento de realización (contribución duradera)		Capaz (competente, eficiente)	
Un mundo pacífico (sin guerras ni conflictos)		Alegre (despreocupado, jubiloso)	
Un mundo bello (la belleza de la naturaleza y las artes)		Limpio (aseado, ordenado)	
Igualdad (fraternidad, igualdad de oportunidades para todos)		Valiente (defiende sus creencias)	
Seguridad familiar (cuidar de los seres queridos)		Clemente (dispuesto a perdonar a los demás)	
Libertad (independencia, libre elección)		Servicial (se refuerza por el bienestar de los demás)	
Felicidad (satisfacción personal)		Honesto (sincero, honrado)	
Armonía interna (ausencia de conflictos internos)		Imaginativo (atrevido, creativo)	
Amor maduro (intimidad sexual y espiritual)		Independiente (depende de sí mismo, autosuficiente)	
Seguridad nacional (protección ante ataques)		Intelectual (inteligente, reflexivo)	
Placer (una vida agradable, de ocio)		Lógico (coherente, racional)	
Salvación (vida eterna, salvado)		Amante (afectivo, tierno)	
Respeto por uno mismo (autoestima)		Obediente (dedicado, respetuoso)	
Reconocimiento social (respeto, admiración)		Cortés (bien educado, con buenas maneras)	
Auténtica amistad (compañerismo)		Responsable (fiable, cumplidor)	
Sabiduría (una comprensión madura de la vida)		Con auto-control (comedido, con disciplina propia)	

- El cliente debe leerlas detenidamente y ordenar las columnas de forma independiente según sus preferencias, asignando a cada casilla un valor del 1 al 18, donde el 1 es la más importante y el 18 la menos importante.
- Una vez completado el cuestionario, leerlo nuevamente y corregir si fuera necesario.
- Hay que dejarle claro al cliente, que no existen respuestas erróneas, ya que la mejor respuesta y el orden correcto será el que él mismo valore.

El mapa mental

Los Mapas Mentales son un método efectivo para tomar notas y muy útiles para la generación de ideas por asociación. Para hacer un mapa mental, se comienza en el centro de una página con la idea principal, y se trabaja hacia afuera en todas direcciones, produciendo una estructura creciente y organizada, compuesta de palabras e imágenes claves.

El cerebro humano es muy diferente a un ordenador. Mientras un ordenador trabaja en forma lineal, el cerebro trabaja de forma asociativa y lineal, comparando, integrando y sintetizando a medida que funciona.

La asociación juega un papel dominante en casi toda función mental, y las palabras mismas no son una excepción. Toda simple palabra e idea tiene numerosas conexiones o apuntadores a otras ideas o conceptos.

Los conceptos fundamentales son:

- Organización
- Palabras clave
- Asociación
- Agrupamiento
- Memoria visual: escribir las palabras clave, usar colores, símbolos, iconos, efectos 3D, flechas, grupos de palabras resaltadas
- Enfoque: todo Mapa Mental necesita un único centro
- Participación consciente

Los Mapas Mentales van asemejándose en estructura a la memoria misma. Una vez se dibuja un Mapa Mental, rara vez requiere ser rediseñado. Los mapas mentales ayudan a organizar la información.

Debido a la gran cantidad de asociaciones envueltas, los mapas mentales pueden ser muy creativos, tendiendo a generar nuevas ideas y asociaciones en las que no se había pensado antes. Cada elemento en un mapa es, en efecto, un centro de otro mapa.

El potencial creativo de un Mapa Mental es útil en una sesión de tormenta de ideas. Solo hay que comenzar con el problema básico en el centro, y generar asociaciones e ideas a partir de él hasta obtener un gran número de posibles soluciones. Por medio de presentar sus pensamientos y percepciones en un formato espacial y mediante añadir colores e imágenes, se gana una mejor visión y se pueden visualizar nuevas conexiones.

Los Mapas Mentales son una manera de representar las ideas relacionadas con símbolos, más que con palabras complicadas (como ocurre en la química orgánica). La mente forma asociaciones casi instantáneamente, y representarlas mediante un «mapa» le permite escribir sus ideas más rápidamente que utilizando palabras o frases.

Esquematizar es lineal y organizado, pero no es la manera en que trabajan nuestras mentes.

En lugar de ello, nuestras mentes trabajan como los sitios web: grupos de páginas, ideas, o conceptos se unen conjuntamente o incluso salen fuera de si mismos y se unen a otras agrupaciones o redes.

El aprendizaje combina lo que ya se sabe con lo que se desea saber, y vincula esta nueva información dentro de nuestro ‘depósito’ de conocimientos. Nuestra memoria luego procesa estos nuevos ‘eslabones’ y asociaciones para su posterior evocación.

El por qué hacerlo durante una sesión de *Coaching* o como tarea adicional, tiene su fundamento en la búsqueda de la organización de vida del cliente; sería válido para:

- Organizar un tema
- Lograr un aprendizaje más profundo
- Integrar viejo y nuevo conocimiento
- Repasar y prepararse para exámenes
- Tomar apuntes
- Comunicar ideas complejas
- Torbellino de ideas (brainstorming)
- Ubicar nuevas ideas en una estructura

Ejemplos de mapas mentales son los siguientes:



Imagen n° 9 mapa mental 1

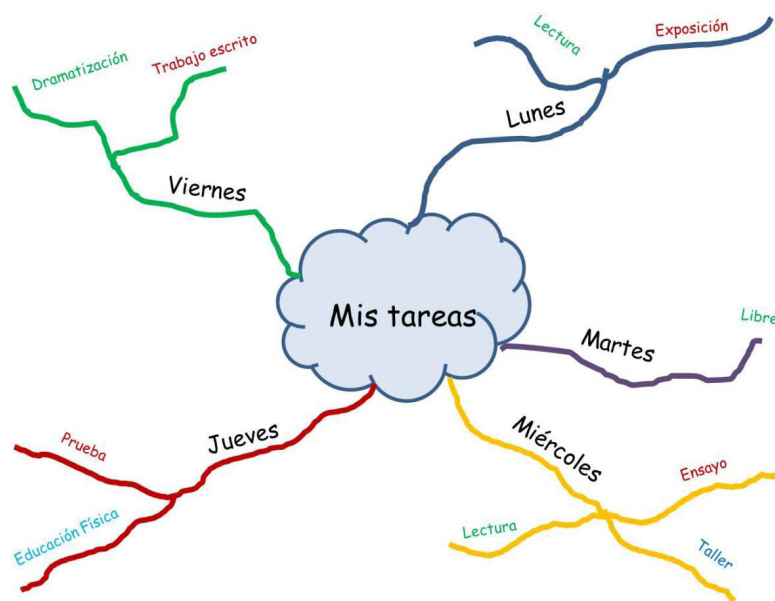


Imagen n° 10 mapa mental 2

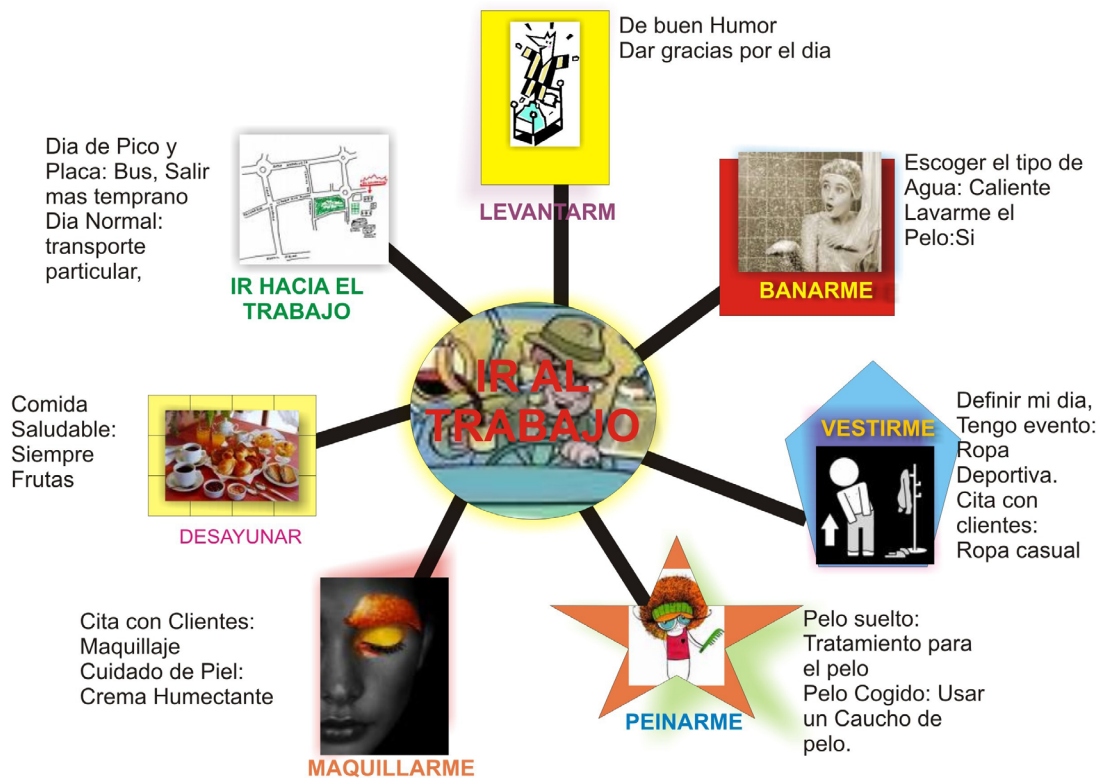


Imagen n° 11 mapa mental 3

Hemos podido comprobar que, todas estas herramientas, nos sirven para planificar las 4 primeras fases de la estructura de un proceso de *Coaching*, tal como habíamos visto en la unidad anterior.

Con todo esto, se busca que el propio *Coachee* se conozca un poco más a él mismo y esté en mejor disposición de fijar sus propios objetivos.

Evidentemente, no tiene por qué ser necesario realizar las cuatro pruebas al cliente; la conversación y la claridad con las que el cliente encuentre su camino, será el detonante que nos haga realizar una prueba u otra.

Una vez que el *Coach* ha ayudado al *Coachee* a conocerse mejor, le ayuda a elegir sus propios objetivos con preguntas del tipo:

- ¿Cuéntame algo que te preocupe en tu vida?
- ¿Son realistas tus objetivos?

Y por supuesto, buscar que confirme y argumente sus respuestas.

Una vez descubiertos los objetivos reales del cliente, él mismo debe comprender la importancia que tienen, para ello es conveniente poner grados o escalas a la consecución de objetivos, con preguntas como:

- ¿De todo esto, qué es lo que más importancia tiene?,**
- ¿Cuánto crees que llevas alcanzado de ese objetivo?**
- ¿Cómo vas a medir la consecución de objetivos?**

También hay que identificar dónde va a ocurrir, cuándo, cuánto y por qué; siempre haciendo buscar al cliente información útil para el cambio.

- ¿Qué te molesta exactamente?**
- ¿Qué tono utilizas?**
- ¿Con qué frecuencia ocurre?**

Por otra parte, el cliente también debe darse cuenta de los recursos que dispone para conseguir sus objetivos:

- ¿Qué crees que tienes para lograrlo?**
- ¿Qué hace falta para lograr eso que te propones?**
- ¿Qué es más importante para ti: el tiempo libre o el dinero? ¿Por qué?**

O bien, buscar opciones, alternativas, caminos distintos:

- ¿Qué se te ocurre para resolverlo?**
- ¿Qué situaciones en el pasado has tenido similares?**
- ¿A qué estarías dispuesto a renunciar por conseguirlo?**

Y focalizando cada objetivo con preguntas como:

- ¿Qué acciones concretarías para este objetivo?**

Una vez realizado todo esto y, apuntado, ya sabremos cuál es el camino a seguir; es decir, el cliente y el *Coach* sabrán ya la dirección que tomarán las siguientes sesiones, pues los objetivos ya estarán planificados.

II. Las sesiones intermedias

Ante todo, debemos comprender que, las sesiones intermedias, son procesos de seguimiento de los objetivos planteados, control del camino recorrido o bien, modificación de alguno de los parámetros; es decir, controlar que todo vaya según el plan establecido.

Para ello, en cada sesión, debemos estar muy atentos a lo que va ocurriendo con el *Coachee*, ya que sus respuestas, su actitud y sus preguntas, nos mostrarán si todo va según lo acordado o precisa una revisión.

Existe un modelo de funcionamiento que se puede usar en cualquiera de las sesiones, incluidas las intermedias, y que aporta una visión bastante completa de la situación del cliente en ese momento.

Estamos hablando del «GROW Model» (Goal, Current Reality, Options y Will).

Este modelo, que fue creado por Graham Alexander y difundido por John Whitmore, está ampliamente afianzado en muchas tendencias y escuelas y, presente en un gran número de organizaciones que lo han implantado como herramienta de liderazgo.

El modelo constituye un poderoso marco para estructurar una sesión de *Coaching*.

Permite diferenciar claramente en qué punto se está durante la sesión y, si se quiere seguir paso a paso, ayuda a crear un plan de acción claro por parte del cliente, que le va a permitir seguir avanzando entre sesión y sesión. Vamos a ver cada parte:

- 1) **G de Goal.** Es decir, objetivo
¿Qué objetivo quiere conseguir el cliente?

Se ha de definir el objetivo (Goal). El *Coach* ayuda a determinar la dirección por la que se quiere seguir. Se establecen diferentes tipos de meta: meta final, metas de desempeño o intermedias y metas de proceso. El objetivo que se quiere alcanzar ha de ser específico, medible y realístico.

Estamos en una sesión intermedia del proceso, por lo tanto, este objetivo tiene que ser el objetivo de la sesión; es decir ¿qué quiere conseguir específicamente el cliente durante esta sesión? Debe estar vinculado de alguna manera al objetivo general del proceso y probablemente será un paso intermedio para conseguirlo.

2) **R de Reality.** En este paso exploramos la realidad del cliente.

¿Qué está sucediendo en este momento en su vida? ¿Qué cosas ha hecho hasta la fecha para conseguirlo? ¿Qué obstáculos se está encontrando?

Se ha de valorar la situación en la que el cliente se encuentra. Se ha de describir la realidad actual (Current reality) porque va a ser la pieza clave que nos indique el siguiente paso a seguir.

Es un paso importante pues si no determinamos correctamente el punto de salida olvidaremos información importante para resolver efectivamente el problema. En esta fase, se realizan preguntas que apuntan a los hechos y que ayudan a pensar.

3) **O de Options.** ¿Qué opciones tiene el cliente para dar pasos hacia la consecución de ese objetivo?

En este punto, algunos clientes se bloquean porque normalmente sólo ven una opción. Se trata de llevarles a que dispongan al menos de 3 opciones para poder empezar a decidir con libertad. Nuestro trabajo es ayudarles a abrir la mente y explorar donde aún no habían explorado por su cuenta.

SIMPLY CLEVER

ŠKODA



We will turn your CV into an opportunity of a lifetime



Do you like cars? Would you like to be a part of a successful brand?
We will appreciate and reward both your enthusiasm and talent.
Send us your CV. You will be surprised where it can take you.

Send us your CV on
www.employerforlife.com



Posteriormente, el cliente ha de expresar su opinión al respecto. Se ha de generar las máximas ideas posibles y así tendremos diversas opciones (options) a evaluar sobre cómo resolver el problema.

4) **W de Will.** Lo que será, lo que quiero hacer

Es decir, el cliente establece un plan de acción claro y paso a paso. Y, si ya está hecho, lo revisará como si fuera la primera vez, para asegurarse que todo está correcto. Este plan debe incluir respuestas a preguntas como:

- ¿Qué voy a hacer?
- ¿Cómo lo voy a hacer?
- ¿Cuándo lo voy a hacer?
- ¿Hay alguien más implicado?

Examinando los últimos dos puntos, el cliente debería de tener una idea sobre cómo establecer la voluntad (Will) para alcanzar su objetivo.

Revisaremos el plan de acción, en la que se preguntaremos por la opción seleccionada y también por el cómo, el cuándo, el dónde, con quién, los obstáculos posibles, los apoyos, etc. (What, When, Who, Where).

Los tiempos para cada «letra», no son estrictos; al final, cada *Coach* decidirá cómo invertir el tiempo de cada sesión según el cliente.

Las sesiones son entes vivos, que pueden ir modificándose sobre la marcha.

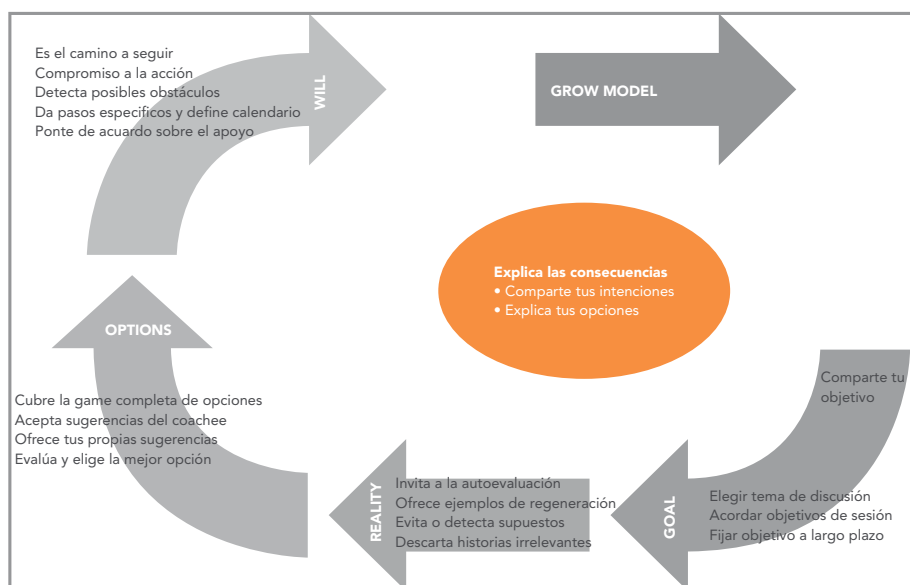


Imagen nº 12 modelo GROW

Durante todo el proceso que conlleva las sesiones intermedias, es probable que las preguntas que surgieron en la sesión inicial, deban ser realizadas de nuevo; por ello no hay ningún problema.

Debemos tener en cuenta que nada es estricto ni eterno, es decir, que los objetivos o caminos para llegar hasta ellos puede ser alterado según vayan apareciendo las «motivaciones reales» del cliente.

Durante las sesiones, tenemos que activar las siguientes «actitudes»:

- Escuchar y valorar objetivamente, los resultados de los ejercicios propuestos
- Clarificar las intenciones del cliente, según lo que estemos observando
- Revelar el proceso de pensamiento y sentimientos del cliente
- Invitar al cliente, a ver e interpretar de una nueva manera
- Discernir nuevas posibilidades de acciones para el cliente
- Sugerir ejercicios de asimilación y práctica

En sus escritos, John Whitmore, explica que el buen *Coaching*, consiste en liberar el potencial de una persona, para incrementar al máximo su desempeño. Por eso, Whitmore cree que un *Coach* debe ser capaz de ver a las personas no como son, sino como pueden llegar a ser.

III. El cierre del proceso de *Coaching*

Al igual que todo empieza, todo acaba, y un proceso de *Coaching* no va a ser menos.

Cerrar un proceso es tan importante como el propio proceso de *Coaching* en si mismo. Cerrar adecuadamente garantiza que no sea un final en falso, esto significa que no queden abiertos aspectos emocionales, cognitivos, corporales o espirituales; aspectos sin explorar, que posteriormente puedan generar bloqueos. Es decir, que se hayan consolidado los aprendizajes y se hayan integrado los cambios en el interior del cliente.

Toda interacción tiene un final. ¿Cómo podemos saber que es un buen momento para cerrar el proceso de *Coaching*?

Observemos estas posibilidades:

- Cuando el cliente ya ha interiorizado su nuevo camino y está avanzando, por sí mismo, hacia el objetivo que se había propuesto. Podemos preguntarle directamente si cree que ya puede seguir por sí mismo. En caso afirmativo procedemos al cierre del proceso.
- Cuando el cliente ha tomado conciencia de su situación, y ya no ve ningún obstáculo ante él y, si lo ve, se siente capaz de superarlo. Se hace responsable de sus decisiones, lleno de energía y coraje. No percibe ningún impedimento para liderar su propio proyecto de vida.
- Cuando apreciamos que el cliente ha cambiado su estado emocional, su postura es distinta, su mirada, su cara, incluso su manera de andar y expresarse corporalmente. Es como si se hubiera desprendido de una mochila que no era consciente de cargar a sus espaldas antes de iniciar el proceso. No mira hacia atrás, ni mira hacia abajo. Mira hacia adelante.
- Cuando el cliente se muestra comprometido a pasar a la acción y poner en marcha las medidas que le permitirán encarar los retos que se le presentan. El cliente tiene la visión clara: del lugar al que se dirige y de quien quiere ser. Identifica las acciones a realizar.
- Cuando el cliente reconoce y sabe qué ha producido el cambio, y asume que puede hacerse responsable de utilizar las estrategias y recursos que ha aprendido a lo largo del proceso con su *Coach*.
- Cuando el cliente ya ha superado sus principales bloqueos, esos que le impedían avanzar hacia su objetivo, podemos preguntarle directamente si cree que ya puede seguir solo. Si decide que sí, entonces es momento de ir cerrando.
- En definitiva, cuando puede liderar su vida y cuando es autónomo emocionalmente y asume la responsabilidad de su vida. En resumen, cuando sea capaz de decir: «Yo soy el dueño de mis actos».

Lo más adecuado, sería anunciar que vamos a realizar la sesión de cierre en nuestro próximo encuentro con el cliente. Pero, hay ocasiones en que cuando viene el cliente y empezamos a conversar, apreciamos que el proceso ha finalizado, no tiene ningún sentido prolongarlo y, aprovechamos entonces, para realizar el cierre. Hemos de estar siempre preparados para que se dé este momento.

Puesto que el proceso de *Coaching* es una conversación transformadora que se inicia con un vínculo de confianza y unos acuerdos definidos entre el *Coach* y el cliente, el cierre representa la culminación del proceso. Al finalizar el proceso es fundamental conectar con el propósito que dio origen al encuentro, identificando los cambios entre lo propuesto y lo efectivamente logrado.



Imagen nº 13 autoselección

Para preparar la sesión o sesiones de cierre, al finalizar el proceso, hay que cumplir varias funciones; no todos los *Coach* realizan todas ellas, pero sería conveniente tener claras cuáles sí y cuáles no; como siempre, dependerá del camino recorrido entre las dos partes:

- Debemos aportar un *feedback* evaluativo desde el inicio del proceso hasta el momento presente y proyectar el futuro que ha diseñado el cliente: allí dónde «ya se ve».
- Preguntar al cliente sobre los beneficios que los cambios realizados le están aportando a su vida personal y profesional.
- Crear un espacio en el que el cliente pueda facilitar un *feedback* al *Coach*, sobre su desempeño, su actitud, su predisposición, su estilo y sobre el proceso, la duración, el número de sesiones, el lugar, el seguimiento entre sesiones... En este sentido, escucharemos con mucha atención y estaremos abiertos a recibir lo que el cliente nos diga para:
 - Identificar lo que estamos haciendo bien y lo que requiere mejora.
 - Sistematizar la experiencia vivida.
 - Valorar los resultados del proceso de *Coaching*.
 - Prepararnos conscientemente para emprender acciones de mejora como *Coach*.

- Podemos identificar varios indicadores a tener en cuenta para el desarrollo personal y competencial del cliente:
 - Ser capaz de gestionar *feedback* constructivos de doble vía (entre el *Coach* y el cliente).
 - Saber propiciar reflexiones sobre los aprendizajes, los logros obtenidos y los impactos creados durante el proceso.
 - Resaltar que los resultados logrados han sido producto del compromiso y competencias del cliente.
 - Estimular la construcción y seguimiento de compromisos por parte del cliente.
 - Facilitar la creación de una memoria del proceso, por ejemplo, a través de los mappings entregados a lo largo del proceso.
 - Utilizar las reflexiones y *feedback* recibidos para los aprendizajes y el crecimiento personal y profesional del propio *Coach*.
- Revisar lo que el cliente ha aprendido y cómo lo podrá utilizar en el futuro.
- Dedicar un espacio a destacar todo lo más relevante de cara al desarrollo y el aprendizaje.
- Volver a realizar la «rueda de la vida», así confirmaremos los cambios realizados de una manera visual.
- Preguntar al cliente qué recursos le han servido para confiar y decir avanzar, de qué ha tomado conciencia, qué ha aprendido y que le puede ayudar en el futuro.
- Diseñar la continuidad del camino al objetivo (más allá del proceso de *Coaching*).

Para superar un bloqueo a menudo no basta con conseguirlo una vez, ya que es muy probable volver a los viejos hábitos. Para estar razonablemente seguros de que los cambios positivos se mantendrán es necesario continuar el *Coaching* hasta que se asienten y normalicen los nuevos hábitos (unos 30 días) o bien asegurarnos con el cliente, que diseña un plan de acción y un seguimiento programados.

Determinar una cita de seguimiento posterior, pasados unos meses, por si se tuviera que revisar alguna desviación producida en ese tiempo, sin el acompañamiento del *Coach*.

- Asegurarnos que el cliente es autónomo para seguir adelante sin el acompañamiento del *Coach*. Para ello prepararemos con el cliente una serie de preguntas que se pueda realizar a sí mismo para garantizar que sigue en este proceso de cambio que ha iniciado con el *Coach*. Puede preguntarse ¿lo que voy a hacer a continuación me acerca o aleja de la persona que quiero ser?

Hay que conseguir que el cliente aprenda a hacerse auto*Coaching* y que, con ello, sea autosuficiente y eliminar la dependencia. Que pueda seguir solo. Es como si le estuviéramos enseñando la competencia de ser *Coach* de sí mismo, a un nivel básico. Por ejemplo, enseñarle las fases o estructura GROW de la sesión de *Coaching*; dejarle que descubra qué preguntarse a sí mismo y que lo haga cada vez cada vez más a menudo.

Hay que darle la seguridad suficiente como para que comprenda que ya puede «volar solo y, que ello implica, desvincularse emocionalmente de nosotros.

- Programar una pequeña reflexión diaria para revisarse a sí mismo. Por ejemplo, preguntarse: ¿de qué decisión que he tomado hoy me siento satisfecho? ¿desde dónde he tomado hoy mis decisiones? ¿Qué competencias quiero seguir potenciando?
- Mostrarnos abiertos y ofrecernos como recurso disponible en caso de que resultemos necesarios en el futuro. Acordar si, para el cliente, es útil agendar una llamada telefónica de revisión unos meses después del final de las sesiones, y si es así, decidir cuándo sería el momento oportuno.

Esta llamada puede ser muy breve, para dar la enhorabuena por las mejoras ya consumadas, o bien si las cosas no han ido todo lo bien esperable, convertirse en la semilla de un nuevo proceso de *Coaching*.

- Agradecer la confianza y el privilegio de haberle acompañado en su proceso de cambio. Entregarle un pequeño «presente» simbólico, metáfora de lo trabajado y logrado a lo largo del proceso, por ejemplo, un pequeño diploma en el que esté escrito su nombre y el objetivo logrado.

Esto forma parte de reaprender a celebrar y premiarse.

Un premio aumenta la probabilidad de lograr que un comportamiento valioso se repita en el futuro. Una celebración añade al esfuerzo y a lo logrado, una emoción positiva que hará que nos apetezca más esforzarnos en lo sucesivo. Todo ello, ayuda además a subir la autoestima del cliente y reforzar la sensación de merecimiento.

La celebración es simple, como por ejemplo unas palabras de alabanza por parte del *Coach*, unas preguntas que le inviten a contarnos sus avances durante el proceso y los beneficios que está trayendo a su vida, o qué cambios están notando los demás, el premio simbólico ya dicho, etc.

Un cierre efectivo garantiza que los procesos que se iniciaron sean adecuadamente finalizados. Para ello, es fundamental, que las ganancias y los logros alcanzados sean explicitados por el cliente y por el *Coach*. Trabajar esta competencia es un reto permanente del profesional del *Coaching*.

3 LA CONFIDENCIALIDAD Y GARANTÍAS EN EL PROCESO

En cualquier proceso de *Coaching*, sin importar el público al que esté dirigido, la confidencialidad es un elemento de vital importancia para que el cliente alcance sus metas, ya que, en algunos casos, se tratan temas delicados; y si no conseguimos provocar un ambiente de respeto y confianza, el cliente puede no sentirse cómodo y abandonar el proceso.

No puede existir ninguna duda con respecto a la objetividad del *Coach* y a la confidencialidad sobre los temas que se tratan entre él y su cliente.

Sólo a través de la obligada confidencialidad se crea un espacio seguro y un adecuado clima de confianza entre el *Coach* y el *Coachee*. De esta manera, el cliente puede explorar nuevos conceptos y verdades, y enfrentarse a sus miedos, lo que le empujará a pasar a la acción.



Imagen n° 14 confidencial

Tan sólo existen dos casos donde no se respeta la confidencialidad del proceso: cuando la ley así lo exija, y cuando el cliente tiene la intención de auto-lesionarse o dañar a terceras personas.

La debida confidencialidad se traduce en la firma del contrato inicial de todo proceso de *Coaching*, donde el profesional manifiesta que no compartirá ni identificará ningún tipo de información relacionada con dicho proceso. Incumplir este contrato supone ir contra la profesión y contra la Ley Orgánica de Protección de Datos, para la cual un profesional del *Coaching* tiene el mismo nivel de implicación, responsabilidad y obligaciones que una consulta de médicos o un centro hospitalario.

Rige también un código ético, que ahonda más en el tema, y habla de respetar una radical confidencialidad sobre los datos que le son conferidos al *Coach*, también describe el no aceptar presiones de nadie para revelar los datos que le han sido confiados, ni emplear datos conocidos en esa relación profesional para el provecho personal del *Coach*, ni directamente ni a través de terceros.

En definitiva, la obligada discreción de un profesional del *Coaching* le ha de llevar a no mencionar siquiera, y en la medida de lo posible, el nombre de las personas a las que acompaña en su proceso de crecimiento.

Vamos a ver ambos escritos, tanto las cláusulas más importantes del Código Ético de la profesión, como un modelo básico de contrato con el cliente:



Imagen nº 15 acuerdos

Puntos más importantes del Código Ético:

- Si percibo que la finalidad del Proceso del *Coaching* está relacionada con algún tipo de actividad ilegal, delictiva o no ética, deberé renunciar o suspender el «proceso de *Coaching*».
- No me implicaré en «procesos de *Coaching*» o actuaciones que supongan la discriminación, acoso, degradación o marginación de personas.
- No estaré en ningún proceso de ayuda o tratamiento psicológico, médico o de otra naturaleza durante el ejercicio de mi profesión como *Coach*.

- En relación al manejo de información, datos y comunicaciones relacionadas con mi cliente/*Coachee*, me aseguraré del cumplimiento de las leyes de Protección de Datos que estén vigentes en el lugar de actuación.
- Los datos de carácter personal, objeto del tratamiento, sólo los comunicaré a un tercero previo consentimiento por escrito del *Coachee*, salvo que sea exigido por el Defensor del Pueblo, el Ministerio Fiscal, los Jueces, Tribunales u otras Instituciones con funciones análogas. También en aquellas situaciones en las que la vida de alguna persona pudiera correr peligro.
- Informaré a mi cliente/*Coachee* del marco de confidencialidad que regirá el «proceso de *Coaching*» sobre sus datos y la información relacionada con este.
- En los «procesos de *Coaching*» en los que intervengan terceras personas, pactaré previamente la información que se facilitará fuera del marco de privacidad y confidencialidad que tiene el «procesos de *Coaching*».
- Solicitaré autorización del cliente/*Coachee* (persona física o empresa) antes de publicar cualquier documento escrito o efectuar declaraciones públicas (como ponencias, folletos, artículos, currículos, etc.) relacionadas con el «proceso de *Coaching*».
- Me comprometo a tomar precauciones para garantizar la confidencialidad de la documentación, grabaciones (audio y vídeo), registros informáticos y comunicaciones (teléfono, mensajería, fax, mails, etc.) relacionadas con el cliente/*Coachee*.

Cynthia | AXA Graduate

**AXA Global
Graduate Program**

Find out more and apply

redefining / standards



- Mis conductas reflejarán positivamente la profesión de *Coach* y evitaré realizar declaraciones que puedan resultar falsas, equívocas o puedan impactar negativamente en el prestigio de la profesión, por cualquier medio de comunicación o documento escrito.
- En todo momento, me esforzaré por ser consciente de temas personales que puedan impedir o interferir en mi desempeño como *Coach*. Cuando los hechos y circunstancias así lo requieran, determinaré la acción a tomar incluyendo, si resulta apropiado, el suspender o finalizar mi/s «procesos de *Coaching*».
- En el caso anterior, o en el supuesto de que por cualquier motivo tuviera dudas sobre mi capacidad de atender un «proceso de *Coaching*», derivaré al cliente a otro profesional que esté en disposición de atenderlo.
- Mantendré unos altos estándares de competencia en mi trabajo, invirtiendo los recursos necesarios en la actualización y mejora de mis capacidades y competencias profesionales.
- Me mantendré actualizado de las nuevas tecnologías, prácticas, requerimientos legales y estándares que sean relevantes para la profesión del *Coach*.
- Solicitaré opinión a mis *Coachees* de forma regular para conocer el impacto del «proceso de *Coaching*» e identificar áreas de mejora que me permitan potenciar mis competencias como *Coach*.
- Ofreceré mis servicios como *Coach* dentro de los límites de mis competencias, rechazando aquellos encargos que estén fuera de las mismas.
- No aceptaré ningún «proceso de *Coaching*» que me lleve a incumplir la legislación vigente.
- Antes de proceder a la aceptación del «proceso de *Coaching*» informaré al cliente/*Coachee* sobre la definición y funcionamiento del *Coaching*, e identificaré sus posibles expectativas sobre el mismo.
- Explicaré al cliente/*Coachee* cómo gestionaré sus datos, la información y la confidencialidad durante el «proceso de *Coaching*» y a la finalización del mismo.
- Siempre que acepte un «proceso de *Coaching*» será porque tengo la suficiente confianza inicial en mis competencias y en el potencial del *Coachee*.
- Consultaré con el *Coachee* la posibilidad de que esté en tratamiento psicológico o psiquiátrico y, si fuera el caso, me abstendré de aceptar el proceso o consultaré con el profesional que esté llevando al *Coachee*.
- Si durante el «proceso de *Coaching*» percibo que el *Coachee* podría precisar ayuda psicológica le sugeriré que se dirija a un profesional y me aseguraré de la compatibilidad de ambos procesos.
- Cuando acepte un «proceso de *Coaching*» en el que intervengan varias personas, aclararé desde el comienzo del servicio los distintos roles y su relación con el «proceso de *Coaching*» así como las expectativas y objetivos del «proceso de *Coaching*» de todas las partes.
- Explicaré la naturaleza de mis responsabilidades en el «proceso de *Coaching*» y mantendré a todas las partes adecuadamente informadas.

- Para cada «proceso de *Coaching*» diseñaré un contrato de *Coaching* por escrito en el que se especificarán las condiciones del servicio, los objetivos y las responsabilidades de cada parte.
- También especificaré los aspectos logísticos como el tipo de sesiones (presencial o no), lugar de realización, desplazamientos, etc.
- Antes de iniciar un «proceso de *Coaching*» informaré al *Coachee* de mis honorarios, los servicios que incluye y los que no, los posibles costes adicionales (desplazamientos, dietas, gastos telefónicos, etc.), así como las condiciones de pago.
- Si el cliente/*Coachee* incumpliera los compromisos de pago, previo aviso por escrito, podría suspender las sesiones y recurrir a medidas legales o agencias de cobro.
- El contrato de *Coaching* procurará establecer un marco temporal o duración inicial del «proceso de *Coaching*», que podrá modificarse en base a las necesidades.
- Previamente, pactaré con el cliente/*Coachee* cómo proceder en el supuesto de que se produzca alguna anulación de sesiones, cambios en horarios, interrupciones largas (viajes, enfermedad, etc.) o cancelación anticipada del «proceso de *Coaching*» por algún motivo (causas de fuerza mayor, insatisfacción, etc.)
- Efectuaré dos copias del contrato que firmaré con el cliente/*Coachee*.
- Me aseguraré de que mi cliente/*Coachee* comprenda las explicaciones y puntos del contrato confirmando su comprensión y aclarando cualquier duda que pueda surgir.
- Mi relación con el *Coachee* será de igual a igual y se establecerá en base a la comprensión, confianza y respeto mutuo.
- Actuaré con integridad respetando los valores, objetivos y prioridades del cliente/*Coachee*, centrándome en ayudarlo a generar consciencia y facilitándole el logro de la situación deseada.
- Tendré máximo cuidado en establecer límites claros y adecuados en relación a cualquier contacto físico que pueda tener con mi cliente/*Coachee*, no involucrándome sexualmente con ninguno de ellos.
- No acortaré ni alargaré los «procesos de *Coaching*» por motivos de interés personal.
- Respetaré el derecho del *Coachee* a finalizar el «proceso de *Coaching*» en cualquier momento del proceso.
- Estaré atento a las respuestas de mi cliente/*Coachee* sobre el impacto del «proceso de *Coaching*» para identificar cualquier señal que revelara que el mismo no le está siendo de utilidad y contemplando la posibilidad de rescindir el contrato.
- Si, por cualquier razón, considero que el *Coachee* podría recibir un proceso de *Coaching* más ajustado a sus necesidades por parte de otro *Coach*, le invitaré a efectuar el cambio.



Imagen nº 16 contrato

Modelo básico de contrato con el cliente:

Este es un modelo básico de acuerdo de colaboración entre el *Coach* y el cliente, cada *Coach* podrá cambiar los puntos según su criterio, situación, necesidades o filosofía, e incluir puntos del código ético según lo considere oportuno; sea como sea, estos son los puntos básicos que deben quedar reflejados entre ambas partes:

Lugar y fecha

UN PROCESO DE COACHING ES:

Un proceso de acompañamiento personal, entre *Coach* y *Coachee* (cliente), por el cual el *Coachee* es capaz de alcanzar unos objetivos en un menor tiempo o, con una intensidad mayor de la que por sí mismo podría conseguir.

Está destinado a desarrollar y modificar habilidades y comportamientos para optimizar el rendimiento del cliente y su satisfacción personal. Esta metodología produce cambios de perspectiva y aumento del compromiso, lo que se traduce en mejores resultados.

Durante este proceso, el *Coach* es un socio-facilitador de este aprendizaje y proceso de cambio, que acompaña al cliente actuando como espejo, foco o expansor, utilizando, como cualquier entrenador, diversos métodos o técnicas que permitan a la persona avanzar en las diversas fases de descubrimiento y compromiso con su crecimiento y evolución personal. El *Coaching* es una herramienta de intervención, a medida del cliente, para conseguir el desarrollo de habilidades que precisan su atención.

El *Coaching* se basa en el respeto, la confidencialidad y la confianza que debe surgir entre el cliente y el *Coach*.

NATURALEZA:

El proceso de *Coaching* no es un asesoramiento psicológico ni un tipo de terapia, aunque sí puede abordar los problemas específicos de carácter personal que el cliente trae a la sesión. El cliente debe entrar en el proceso, con la idea clara de que él es la persona responsable de obtener sus propios resultados. El cliente inicia un proceso de responsabilidad personal, y la figura del *Coach* es la de un facilitador que, a través de preguntas y de su apoyo y respeto, va a hacer más asequible, rápido y eficiente la obtención de las metas. Se fijarán objetivos concretos y temporales para poder medir cuando y como se alcanzan. La filosofía del *Coaching* es promover y respetar la independencia del *Coachee*.

DURACIÓN DEL PROCESO:

Se acuerdan realizar...sesión/es, con un intervalo variable entre las mismas. Eventualmente, podrían ser necesarias más sesiones, pero eso se plasmará en un acuerdo específico e independiente de este. En todo caso, el cliente decide cuándo se completa el proceso de *Coaching*.

Si el cliente o el *Coach* considera los progresos insuficientes o la cooperación que existe después de.... Mes/s no es la satisfactoria, cualquiera de las partes puede cancelar este acuerdo sin tener que recurrir.

Es preferible plantear un cierre estructurado, así que se recomienda al cliente que, si quiere poner fin al proceso, hable de ello abiertamente. Si existe un malentendido, o un problema para resolver, debe ser planteado, argumentado y solucionado.

DURACIÓN, FECHA Y HORAS DE CADA SESIÓN:

Es fundamental el compromiso por ambas partes en relación a mantener las citas que se acuerden y también en cuanto a la disposición durante las mismas.

La duración de cada sesión estará entre los 60 y los 90 minutos. Se pactarán unos días, horas y lugar preferentes para, en la medida de lo posible, mantenerlos (siendo estos modificables). Las sesiones serán (presenciales/videoconferencia/otro método) (puntualmente se podrán realizar de otro modo, o cambiarse según tus necesidades y deseos). Ambas partes se comprometen a estar a la hora pactada y en las condiciones adecuadas para la sesión.

TIEMPO ENTRE SESIONES:

Durante el tiempo que transcurre entre sesiones, el cliente puede comunicarse con el *Coach* vía e-mail para cualquier duda, eventualidad, compartir un éxito, etc. Si la situación fuera grave o urgente, también puede llamar al teléfono móvil del *Coach*, comprendiendo la disponibilidad de agenda que el *Coach* pudiera tener.

ESTRUCTURA Y CONDICIONES DE LA SESIÓN:

El flujo habitual de una sesión comienza con lo ocurrido desde la sesión anterior y el establecimiento de los objetivos a cubrir en la sesión que comienza, a continuación, viene la sesión de trabajo propiamente dicha y en la última parte se establecería un plan de acción y se fijarían los aprendizajes obtenidos en la sesión.

CONFORTABILIDAD Y COMPROMISO:

Durante el tiempo del proceso, el cliente contrae el compromiso de involucrarse en el mismo, de manera que haga lo necesario, para que este se convierta en algo deseable y confortable. Esto incluye el sentirte cómodo con el dinero que se va a invertir.

EL PRECIO

El precio de una sesión individual es de...€, y ese pago se hará al finalizar la sesión.

La cuota mensual para las sesiones es...con...sesiones mensuales, pagado por adelantado y vence el primer día del mes.

El pago se realizará a través de:...

Ambas partes se comprometen a trabajar juntos durante...meses y las sesiones se realizan los...en el horario....

Acordamos ser diligentes y puntuales en nuestras reuniones para que sacar el máximo provecho de nuestro tiempo juntos.

CANCELACIÓN DE UNA SESIÓN (excepto en caso de fuerza mayor):

Con respecto a la cancelación, si fuera necesario cambiar la fecha, ambas partes se comprometen a avisar con la mayor antelación posible (mínimo 24 horas).

Si el cliente llega tarde a una cita o se cancela en menos de 24 horas, esa sesión se dará por realizada.

Cualquier cambio debe hacerse a través del teléfono (servicio de mensajería escrita) o correo electrónico, y debe ser confirmado por escrito por el *Coach* como respuesta al mismo.

Si fuera el *Coach* quien suspendiera la sesión y sin aviso previo de al menos 4 horas, además de acordar una nueva fecha, hora y lugar, el cliente puede optar entre, tener una sesión gratuita adicional o la devolución correspondiente al importe de una sesión.

PERMISOS:

El cliente concede al *Coach*, los siguientes permisos:

- Desafiar sus creencias con preguntas
- Pedirle que actúe en la obtención de metas
- Pedirle cuentas en relación a las acciones que se ha comprometido a realizar
- Hablarle de manera directa y honesta

Si en alguna sesión, el *Coach* dice o hace algo que produzca incomodidad al cliente, o si tienes algún asunto a tratar sobre la manera en la que se está trabajando, el cliente debe comunicarlo lo antes posible. Para que el trabajo conjunto sea efectivo, es necesaria la honestidad entre ambas partes, de tal forma que se puedan rectificar, implementar u omitir acciones, y que así, el cliente obtener más de la relación.

CONFIDENCIALIDAD:

El desarrollo de un programa de *Coaching* exige una relación de confidencialidad absoluta entre el cliente y el *Coach*, para garantizar las posibilidades de éxito. A lo largo de la relación de trabajo, *Coach* y el cliente van a participar en conversaciones directas y personales. El cliente puede contar con el *Coach* para ser honesto y directo en hacer preguntas y hacer peticiones. El cliente entiende que el poder de la relación de *Coaching* sólo puede ser otorgada por el cliente. Por lo tanto, el cliente se compromete a hacer precisamente eso, permitirá a la relación de *Coaching* ser de gran alcance.

El cliente ha sido informado de que los resultados del entrenamiento no pueden ser garantizados y está de acuerdo en que él/ella está entrando en un proceso de *Coaching* con el entendimiento de que, el cliente es responsable de sus propios resultados.

El *Coach* reconoce que, todo lo que se comparte con él, tiene carácter confidencial. No podrá identificar públicamente al cliente, ni usarlo de ninguna forma, ni revelar, en forma total o parcial, ni directa ni indirectamente, cualquier información que se comparta en las sesiones.

Todo lo que se trate en las sesiones quedará exclusivamente entre el *Coach* y el cliente.

AUTORIZACIÓN:

El cliente autoriza al *Coach* a incluirle en su base de datos y el poder presentar su nombre, apellidos, móvil y email, en un listado de clientes, sólo con el fin de justificar la experiencia profesional de cara temas acreditativos. En ningún caso se hará referencia a los temas tratados. Esta autorización es para cumplir con la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.

Cliente (*Coachee*) y *Coach* han leído y aceptan las condiciones de este acuerdo de colaboración para el proceso de *Coaching*

En...a...de...de...

Firma Cliente/*Coachee*

Firma *Coach*

Forma de contactar _____

Nombre _____

Teléfono _____

E-mail _____

Nombre: *Coach*

Teléfono: *Coach*

E-mail: *Coach*

4 LA ENTREVISTA EN COACHING

La primera clasificación en relación con el tipo de pregunta es la ya conocida por todos:

1. Preguntas Cerradas
2. Preguntas Abiertas

Veamos qué significa cada una de ellas y cómo más se podrían dividir, ya que ambos tipos de preguntas son muy útiles y efectivas si son usadas con corrección.

1. *Preguntas Cerradas*

Este tipo de preguntas tan sólo deben admitir como respuesta un «sí» o un «no».

Por ejemplo: «¿Ha entendido mi explicación?»

Es decir, las usaremos para obtener una conformidad, ya sea positiva o negativa, según nos convenga.

2. *Preguntas Abiertas*

Este tipo de preguntas son las que realmente nos van a transmitir el conocimiento que necesitamos y gracias a ellas se nos abrirá nuestro camino dentro de una conversación ya que generan una reflexión en nuestro cliente antes que nos las conteste. Generalmente al comienzo de estas preguntas se usan siempre las mismas fórmulas:

¿Cómo...
¿Qué...
¿Dónde...
¿Cuándo...
¿Cuál...
¿Quién...

Como denominador común en este tipo de preguntas (bien formuladas), encontramos que no se pueden contestar con un simple monosílabo (como el Si o el No). Las respuestas serán siempre amplias e informativas y nos darán una visión general de ese tema por el cual mostremos interés.

El tú a tú entre el *Coach* y el *Coachee*, es una entrevista en la que ambas partes deben aportar su compromiso, durante todo el tiempo que dure cada entrevista (sesión) y, como ya dijimos en varias ocasiones, el *Coach* realizará preguntas significativas e intencionadas, con el ánimo de orientar al *Coachee* a llegar a sus objetivos



Imagen n° 17 conversaciones

Si el *Coach* observa que su interlocutor debe dedicar tiempo a responder o a buscar alternativas, es el momento de parar unos segundos, y no hacer la siguiente pregunta, ya que habrá que ir buscando la mejora de las áreas débiles, que quizá, son aquellas en las que las respuestas no aparecen.

Por mantener una estructura durante la entrevista y seguir una metodología, existen unos requisitos para aplicar en una entrevista de *Coaching*, entendiendo como tal, una entrevista que aporte feed-back o retroalimentación:

- Observación de los hechos, sin interpretar ni opinar
- Comentar sólo sobre la forma de hacer y el comportamiento, no sobre las cualidades de la persona
- Impulsar desde el interior a que la persona haga más cosas y las mejore
- Conseguir que la persona reflexione y diga en voz alta que, él mismo, va a realizar modificaciones para la mejora
- Conseguir el convencimiento de la persona
- Tener siempre una visión positiva de la otra persona

Tipos de preguntas que se pueden realizar en el Coaching

Las preguntas breves y sencillas tienen más impacto sobre los *Coachees*, ya que no dan lugar a que puedan perderse, no les hacen pensar demasiado, y van al foco del asunto, es decir, son «minimalistas».

Por ejemplo, no es lo mismo preguntar:

¿Qué opción prefieres?

A preguntar:

¿De todas las opciones posibles que ahora mismo tienes sobre la mesa, cuáles crees que son las más interesantes para ti?

Es evidente qué forma de realizar la pregunta llegará antes a su destino y desviará menos la atención.

I joined MITAS because
I wanted **real responsibility**

The Graduate Programme
for Engineers and Geoscientists
www.discovermitas.com



Month 16

I was a construction supervisor in the North Sea advising and helping foremen solve problems

Real work
International opportunities
Three work placements



 **MAERSK**

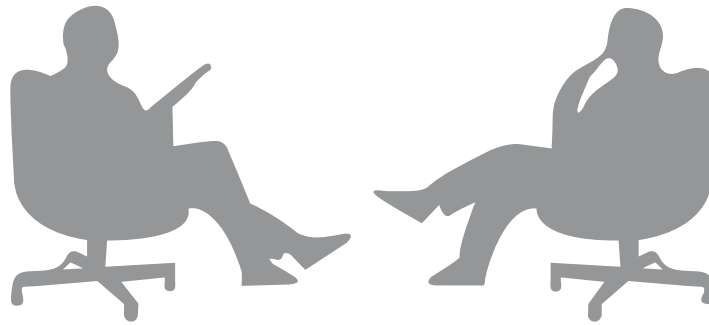


Imagen nº 18 preguntas

Ejemplos de Preguntas simples y abiertas, pueden ser:

- ¿Qué quieres conseguir?
- ¿Qué te lo impide?

Las preguntas abiertas se caracterizan porque invitan al cliente a abrir mucho más su conciencia y buscar nuevas soluciones.

No son preguntas que se puedan responder con un «sí» o con un «no».

Es muy común cometer el error de hacer demasiadas preguntas cerradas, lo que provoca que las sesiones de *Coaching* parezcan «conducidas» hacia una dirección y en las cuales no hay una apertura real y suficiente por parte del *Coachee*.

En *Coaching* las preguntas abiertas se utilizan la mayor parte del tiempo, porque ofrecen al cliente un amplio abanico para crear nuevas posibilidades.

Las preguntas abiertas son ideales para empezar a hablar sobre un tema y profundizar en él. Podemos utilizar preguntas cerradas para otros propósitos, pero son pocas veces las que se utilizan.

Observemos estos ejemplos comparativos de formas de preguntar y veamos las diferencias:

- ¿Te gustaría que tu familia estuviera más receptiva? (Cerrada)
- ¿Qué te gustaría conseguir con tu familia? (Abierta) Esta pregunta no impone limitación.
- ¿Estás motivada? (Cerrada) Esta pregunta no invita a profundizar
- ¿En qué medida estás motivada? (Abierta)

Una pregunta cerrada oportuna, puede provocar o confirmar una decisión o conclusión, como, por ejemplo:

- ¿Lo harás?
- ¿Lo comunicarás a tu pareja?

Una pregunta cerrada realizada a destiempo hará que el cliente se bloquee y no pueda profundizar en el tema que se está tratando.

Hasta ahora, hemos hablado siempre de las llamadas preguntas poderosas; las preguntas poderosas son la clave del desarrollo de los clientes.



Imagen nº 19 preguntas poderosas

Mediante la utilización de las preguntas, los *Coaches* ayudan a los clientes a desarrollar todo su potencial ofreciendo un cambio de perspectiva significativo.

A continuación, proponemos ejemplos de preguntas que se pueden realizar en determinadas situaciones; existen infinidad de preguntas y, estas son tan sólo, una muestra.

Con esta idea y el trabajo del día a día, se asimilará correctamente el sistema de preguntas que un *Coach* debe realizar. Leamos y comprendamos las preguntas:

Preguntas que ayudan a iniciar una sesión

- ¿Qué tal te encuentras?
- ¿Qué quieres trabajar hoy?
- ¿Qué te gustaría hacer hoy?
- ¿De qué te gustaría que hablásemos?
- ¿En qué podemos trabajar juntos?
- ¿Cuál es el resultado que te gustaría obtener de esta sesión?
- ¿Cómo puedo ayudarte?
- ¿Qué quieres conseguir en esta sesión?
- ¿Qué esperas hoy de mí?

Preguntas para profundizar en la experiencia

- ¿Cómo te sientes cuando eso ocurre?
- ¿Qué hiciste para que eso ocurriera?
- ¿Qué consecuencias tuvo?
- ¿Qué factores había en esa situación?
- ¿Qué es para ti...?
- ¿Qué sientes al enfrentarse a una situación como esta?

Preguntas que ayudan a tomar conciencia

- ¿De qué te das cuenta?
- ¿De qué eres consciente ahora?
- ¿Qué has aprendido?
- ¿Cuál es la conclusión que sacas de todo esto?

Preguntas que hablan de la situación actual

- ¿Dónde te encuentras?
- ¿Del 1 al 10 cuál es tu nivel de satisfacción con tu salud/situación?
- ¿Cuáles son las características de la situación actual?
- ¿Cómo te sientes en este momento?

Preguntas que nos hablan de próximas acciones

- ¿Cuál es el próximo paso?
- ¿Qué acciones te ayudarían a conseguir tu objetivo?
- ¿Qué pequeño paso sería importante dar?
- ¿Qué vas a hacer de aquí a la próxima sesión?

Preguntas que nos hablan de distintas opciones

- ¿Qué opciones tienes?
- ¿Qué alternativas hay?
- ¿Qué distintos escenarios te puedes encontrar?
- ¿Qué formas tienes de abordar este asunto?

Preguntas que nos hablan del plan de acción

- ¿Qué acciones habría que incluir en el plan?
- ¿Qué pasos serán necesarios para conseguir su objetivo?
- ¿Cuáles serán los principales hitos en el camino?

Preguntas para pedir permiso y profundizar

- ¿Puedo interrumpirte?
- ¿Puedo decirte qué me dice mi intuición?
- ¿Puedo hacerte una pregunta sobre este tema?
- ¿Te importa si intento reformular lo que he comprendido?
- ¿Puedo decirte lo que siento?

Preguntas que evocan a escenarios ideales

- ¿Cuál sería el mejor resultado?
- ¿Cuál sería el resultado ideal?
- En última instancia ¿Qué te gustaría conseguir?
- Imagina que han pasado un par de años, todo ha salido como querías y nos volvemos a encontrar ¿Qué has hecho para conseguirlo?

Preguntas que hablan del peor escenario

- ¿Cuál es el peor escenario posible?
- ¿Qué pasaría si no lo consigues?
- ¿En qué medida estás preparado para fallar en este asunto?
- ¿Qué podría ser lo peor?

Preguntas sobre éxitos pasados

- ¿Cuál fue tu comportamiento en una situación similar en la que tuviste éxito?
- En alguna situación similar a la actual en el pasado ¿Cómo conseguiste salir con éxito?
- Aunque sea en diferente contexto, ¿Cuándo tuviste la fuerza de voluntad necesaria para superar un asunto similar?

Preguntas que añaden metáforas útiles

- Escuchándote, tengo la sensación de que tienes una pesada carga a la espalda ¿Cómo sería si en su lugar tuvieras unas estupendas alas?
- Tengo la impresión de que estás metido en una ciénaga con el barro hasta las cejas ¿Cómo sería si pudieras nadar en un mar abierto y cristalino?

Preguntas que invitan a cambiar de perspectiva

- ¿Cómo solucionaría una persona en la que confías, este asunto?
- Si esto le estuviera ocurriendo a uno de tus hijos en el futuro ¿Qué consejo le darías?
- Si vieras esta situación y la trataras con más sentido del humor ¿Qué solución le darías? ¿Qué consejo te darías a ti mismo?
- Imagina que eres un vendedor muy exitoso ¿Qué harías en esta situación?

Preguntas para desestructurar la forma de pensar del cliente

- ¿A qué obedece este comportamiento tuyo?
- ¿Cuál es el denominador común de los últimos conflictos que has vivido?
- ¿De qué forma todo lo que me estás diciendo hoy comparte cierta similitud?
- Cuando dices esto ¿Qué fuerza interior tuya está actuando?
- ¿Qué parte de ti no estás teniendo en cuenta?

Preguntas que invitan a elegir

- ¿Qué opción de las tres prefieres?
- ¿Qué camino vas a tomar, el A o el B?
- Entre resolver el conflicto, aceptarlo o resignarte, ¿qué prefieres?
- ¿Vas a reaccionar de forma inmediata o prefieres esperar?

Preguntas que invitan al *Coachee* a decidir sus objetivos

- ¿Qué te gustaría conseguir?
- ¿Cuáles son tus objetivos?
- ¿Qué metas te has planteado?
- ¿Qué quieres?

Preguntas que invitan a visualizar el futuro

- ¿Cómo te ves en diez años?
- ¿Cómo te gustaría ser?
- Si pudieras proyectarte hacia el futuro ¿Cómo te gustaría verte?
- ¿Cómo imaginas el futuro de este proyecto?
- Imagina el futuro ideal de esta relación ¿Cómo te gustaría que fuera?

Preguntas que crean posibilidades

- ¿Qué pasaría si pudieras?
- ¿Qué pasaría si no hubiera límites?
- ¿Cómo sería el futuro si tu empresa innovara tanto como tú quieres?
- ¿Cómo sería todo si este conflicto no estuviera presente?
- ¿Con qué recursos te gustaría contar?

Preguntas que sacan a la luz las limitaciones

- ¿Qué te lo impide?
- ¿Qué se está interponiendo en tu camino?
- ¿Qué limitaciones te encuentras?

Preguntas que profundizan en los sentimientos y emociones

- ¿Cómo te sientes?
- ¿Cómo te hace sentir este conflicto?
- ¿Qué sientes cuando piensas en ello?
- ¿Qué emociones hay dentro de ti cuando hablas de esto?

Preguntas que dan la responsabilidad al *Coachee*

- ¿Qué resultados quieres conseguir hoy?
- ¿Qué vas a hacer?
- ¿En qué medida estás comprometido con esto?
- ¿Cómo te gustaría terminar esta sesión?

Debemos recordar que, las preguntas son la base para obtener resultados, es decir: a preguntas correctas, respuestas correctas.

Tampoco debemos realizar varias preguntas al mismo tiempo; siempre de una en una, y no plantear otra, hasta que la primera sea contestada.

SOBRE EL AUTOR



imagen nº. 20 José Ignacio Méndez

Nací en un pequeño pueblo de Asturias, llamado Tapia de Casariego, el 19 de abril de 1967; sin embargo, a los pocos meses de nacer, y motivado por la búsqueda de un mejor futuro, mi familia se trasladó a Madrid, donde he crecido y donde he asimilado la mayor parte de las experiencias que componen mi vida.

Estudiando desde muy pequeño con el sistema estricto que aportaban los estudios religiosos, y continuando con la línea de mi familia, estuve en varios colegios hasta completar mi formación básica.

Mi vida laboral y mis estudios se compaginaron, pues la necesidad de descubrir nuevos horizontes y la de completar mi formación siempre fueron a la par.

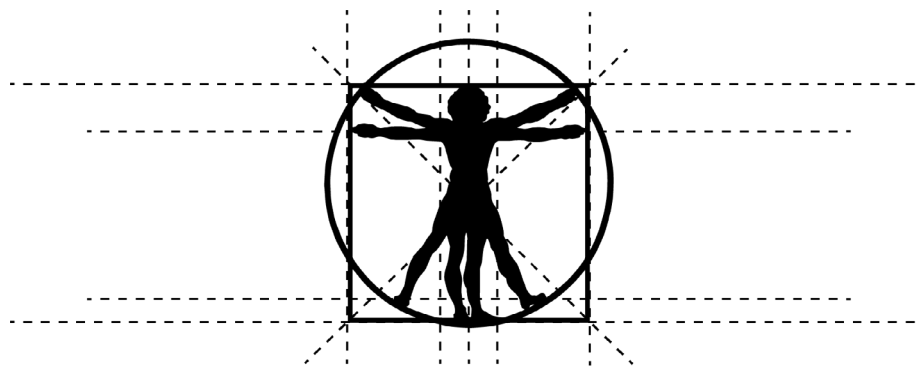
Acabé los estudios de Administración y Dirección de Empresas, realicé un Master en Dirección Comercial y Marketing y posteriormente lo complementé con módulos de psicología, sociología y antropología.

Desde ese momento y durante 15 años, los cursos complementarios fueron parte de mi vida, siempre he querido ampliar mis conocimientos básicos sobre el mundo empresarial, pero también descubrí mi pasión por el estudio del comportamiento humano y su aplicación a dichas empresas.

La sociología, la antropología y la psicología se convirtieron en materias de innumerables cursos que acabaron dándome las perspectivas que hoy en día transmito en mis conferencias.

La vida se ha encargado de aportarme conocimientos de todo tipo, unos más duros que otros, pero es una parte del aprendizaje que tanto ansío.

He tenido que vivir en varias ciudades a lo largo de mi vida, siguiendo la costumbre familiar y buscando un mejor futuro para mi hijo, y desde el 2012 vivo en Asturias, actualmente en Gijón.



DESARROLLO DE
APTITUDES PERSONALES®
BY JOSÉ IGNACIO MÉNDEZ

imagen nº. 21 desarrollo de Aptitudes Personales®

Soy el creador del método denominado «**Desarrollo de Aptitudes Personales**», el cual está registrado al igual que mi marca y que, a través de 10 fases, aporta un nuevo punto de vista al concepto Evolución y Desarrollo Personal.

MI FILOSOFÍA



imagen n°. 22 el Doctor de los Sueños

Todos hemos pedido alguna vez consejo a nuestros familiares y amigos, y, aun así, después de escucharlos, muchas veces no acabamos de encontrar la decisión correcta a tomar, y un buen día sin querer, hablamos con un desconocido..., y nos aporta esa visión final que necesitamos para escoger el camino adecuado.

Yo soy ese desconocido, soy esa persona que no está contaminada por tu situación y que, con objetividad, es capaz de aportar un punto de vista distinto entre los que ya tienes para ayudarte a orientar tu camino.

Sólo soy una persona, un trabajador, un entusiasta de la transmisión del conocimiento, un formador y un creador de redes comerciales que disfruta cuando sus conocimientos se asimilan.

Sólo quiero conseguir esa paz y esa felicidad tan ansiada por todos y con los años he aprendido que existen muchas formas, pequeñas todas ellas, que cuando se suman nos ayudan a conseguir ese estado de sonrisa y de pensamiento positivo en el que podemos decir en voz alta «todo está bien».

Mis aptitudes se basan principalmente en procesos formativos relacionados directamente con el entrenamiento de las habilidades de cada individuo, tanto a nivel de empresa como en la vida particular, siempre teniendo en cuenta factores psicológicos y sociológicos, que son los que han marcado la evolución de las personas en general.

A la vez que busco dicho denominador, potencio los puntos fuertes de cada persona y le enseño a diferenciar aquellos otros puntos que necesitan más atención por su parte.

MI SISTEMA

Y para conseguir todo esto, he desarrollado un sistema personal de consecución; ponerlo en práctica es fundamental y que el alumno esté preparado para recibir dicho sistema también lo es. El trato que ofrezco a mis oyentes es de cercanía y jovialidad, ayudándoles a captar los conceptos y ayudándoles a que ellos mismos detecten dónde están esos posibles fallos que ralentizan sus objetivos; aunque me adapto siempre a la política de cada empresa a la hora del trato con los empleados, o a la filosofía y cultura personal de cada persona. Llegar hasta aquí, y poder ejecutar esta labor no ha sido fácil.



ie business school

EL **93%**
DE LOS ALUMNOS DEL MIM ESTÁN
TRABAJANDO EN SU SECTOR
A LOS 3 MESES DE GRADUARSE

MASTER IN MANAGEMENT

- ESTUDIA EN EL CORAZÓN DE MADRID Y APROVECHA LAS OPORTUNIDADES Y EXPERIENCIAS ÚNICAS QUE OFRECE LA CAPITAL DE ESPAÑA
- POTENCIA TU FORMACIÓN CURSANDO UNA DOBLE TITULACIÓN QUE MEJOR SE ADAPTE A TUS OBJETIVOS PROFESIONALES
- ESTUDIA UN SEMESTRE EXTRA EN OTRO PAÍS CON EL PROGRAMA BEYOND BORDERS EXPERIENCE Y AUMENTA TU RED DE CONTACTOS

Duración: 10 MESES
Exp. Profesional: 1 AÑO
Idioma: ESPAÑOL / INGLÉS
Formato: TIEMPO COMPLETO
Convocatorias: SEPT / FEB

5 ESPECIALIZACIONES
PERSONALIZA TU PROGRAMA

10º DEL MUNDO
MASTERS IN MANAGEMENT
FINANCIAL TIMES

55 NACIONALIDADES
EN CLASE

www.ie.edu/master-management | mim.admissions@ie.edu | [f](#) [t](#) [in](#) Siguenos en IE MIM Experience

Muchas horas de estudio y capacitaciones avalan mi experiencia y me han ayudado a poder desarrollar mi valía profesional. El sistema que uso para emitir los conceptos es clásico y a la vez efectivo, ya sea para hablar con personas o con empresas

Conferencias y sesiones

Transmitir una idea concreta, hacer entender un concepto necesario para un momento determinado, establecer unas pautas de actuación....

Una conferencia sobre un tema concreto de una o dos horas de duración es una forma fresca y audaz de transmitir conceptos desde una perspectiva ajena al pensamiento de cada persona o a la dirección de la empresa.

Convertir un proceso de aprendizaje en una pequeña reunión aportará, sin duda, más beneficios al proceso de evolución ante los nuevos tiempos que se nos presentan

Cursos y monográficos

Una información completa y detallada, además de un seguimiento personalizado para cada alumno sólo puede realizarse a través de un Curso específico.

Trataré cualquier aspecto relacionado con el personal, de forma que materias, contenidos, conceptos e ideas queden perfectamente implementadas para su uso posterior.

De 10 a 80 horas por curso, dependiendo de la disponibilidad de las personas, de la cantidad de información que se necesite aportar y de cualquier otra variable que pueda surgir.

Si existe una o varias necesidades concretas en un colectivo de personas o una empresa, ya detectadas por los directivos, o bien por mi análisis personalizado, se pueden generar monográficos para tratar dichas necesidades de forma intensiva.

Son sistemas de trabajo mano a mano con las personas afectadas o con los empleados necesitados, con una duración entre 3 y 9 horas, en los cuales nos centraremos en un sólo tema.

Probablemente el proceso de crecimiento de cada persona, o el estancamiento en una empresa, se deba a tan sólo un motivo, o máximo dos; este es el momento de enfrentarlos y generar la Evolución tan necesaria en nuestras gestiones actuales.

LISTADO DE CURSOS, CHARLAS Y CONFERENCIAS

tanto los particulares como las empresas pueden hacerse eco de estos sistemas

- * Convierte tu vida en tu vida
- * Las relaciones y sus puntos de vista
- * Objetivo ser feliz
- * Las sensaciones
- * El arte de planchar menos es el arte de tender bien
- * Aprende a sonreír y aprende a desconectar
- * El arte de la escucha
- * Cómo ganar confianza con nuestro interlocutor y con nosotros mismos
- * Preguntas correctas para obtener respuestas correctas
- * El ciclo del yo (conócete a ti mismo)
- * El dominio de la voz y del lenguaje como herramienta laboral
- * Control del miedo y de la negatividad
- * Motívate y crece
- * Encuentra tu fuerza interior
- * Desarrollo del estilo propio y del potencial interior
- * Sistemas y sesiones de desconexión laboral y personal
- * Creación y formación de Redes de Venta
- * Evolución del cliente y vendedor (identificación y desarrollo de sus tipologías)
- * Entrenamiento individual y de grupo (Motivación)
- * El telemárketing y los sistemas de venta telefónicos
- * Análisis y desarrollo de técnicas de venta

- * Las 10 claves para la venta
- * Sistemas de cierre en las ventas
- * Las objeciones
- * Técnicas de comunicación



imagen n°. 23 José I. Méndez

NOTA

Todas las imágenes son de libre circulación o bien son de propiedad de José Ignacio Méndez (Desarrollo de Aptitudes Personales®)

BIBLIOGRAFÍA

- Vergara, Enrique (2015). «Historia del *Coaching*». Historia del *Coaching*. EVS
- García-Allen, Jonathan (2015). «Los 6 tipos de *Coaching*: los distintos *Coaches* y sus funciones». *Psicología y Mente*. Consultado el 10 de mayo de 2016.
- Shervington, Martin (2005). *Coaching Integral: Além do Desenvolvimento Pessoal* (en portugués). Río de Janeiro: QualityMark Editora. p. 161. ISBN 8573036141.
- Anwandter, Paul (2014). Introducción al *Coaching Integral* (2ª edición). Santiago de Chile: Chan Editores. p. 33. ISBN 9789562845946.
- Evered, R.D. & Selman, J.C. (1989). *Coaching and the art of management*. Organizational Dynamics
- Zeus, P. & Skiffington, S. (2002) Guía completa de *Coaching* en el trabajo. Madrid: Mc Graw Hill.
- McCracken, M. & Wallace, M. (2000). Towards a redefinition of strategic HRD. Journal of European Industrial Training
- Núñez-Cacho, P., Grande, F.A., & Pedrosa-Ortega, C. (2012). Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo Boundaryless Career. Universia Business Review
- Leader Summaries (Ed.). «*Coaching*, de John Whitmore».
- McKeachie, D. & Wilbert, F. (1973). *Psicología*. (2a. Ed) Washington, D.C. Fondo Educativo Interamericano.
- Peter Salovey y Dr. Jhon Mayer: El modelo de inteligencia emocional (1997)
- Perrenoud, P. (2004). Diez nuevas competencias para enseñar. SEP.
- Tobón, S. Pimienta, J. y García, J. (2010). Secuencias didácticas. Aprendizaje y evaluación de competencias. Pearson.
- Tobón, S. (2005). Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica. Ecoe Ediciones.