

Reseña sobre el libro “Competencias de Coaching Aplicadas”

Review on the book "Applied Coaching Proficiencies "

Carlos D. Espriella-Cardoso ^a

Abstract:

"Applied Coaching Proficiencies" is a book that approaches the fundamentals 11 proficiencies that a trainer or coach must accomplish in their formative process and on their professional labor practice to guarantee knowledge, credibility, professionalism, experience and ethics within their clients, rule by the ICF (International Coach Federation) certifier entity in global level, give an horizon about parameters that must be satisfy in the process taken by coach-client, allowing to ensure on an ideal way concurrent matters and most relevant of professional relationship; based on the authors experience through simple example of situation that coaches face under a real outlook.

Keywords:

Coaching, proficiencies, background, behavior, client

Resumen:

“Competencias de Coaching Aplicadas” es un libro que aborda las 11 competencias fundamentales que un entrenador o coach debe cumplir en su proceso formativo y en la práctica de su labor profesional, en pro de garantizar conocimientos, credibilidad, profesionalismo, experiencia y ética para con sus clientes, regido por la ICF (International Coach Federation) entidad certificadora a nivel global, da un horizonte acerca de los parámetros que deben satisfacerse en el proceso llevado del coach-cliente, permitiendo asegurar de manera idónea los aspectos concurrentes y de mayor relevancia de la relación profesional; basado en la experiencia de los autores por medio de la ejemplificación sencilla de los situaciones a la que se enfrentan los coaches bajo un panorama real.

Palabras Clave:

Coaching, competencias, formación, comportamiento, cliente

Introducción

El libro de la editorial Granica del segmento management “Competencias de Coaching Aplicadas” de los argentinos licenciados en psicología Damián Goldvarg y Norma Perel de Goldvarg, aborda las 11 competencias claves que un coach (entrenador) debe aplicar en su formación y ejercicio, donde se describe y exponen los factores utilizados por la ICF (International coach Federation) entidad certificadora en más de 100 países alrededor del mundo, acerca de las competencias y requerimientos para la certificación de coaches, exponiendo en cada uno

de los capítulos aportes de sus puntos de vista y ejemplos por medio de su formación, conocimientos y experiencia.

Desarrollo

En su primer capítulo; Normas éticas y estándares profesionales, los autores resaltan el profesionalismo y

credibilidad que los coaches brindan al trabajo o tarea, mencionando las 3 partes que componen el código de ética del ICF; la relación establecida por el coach y su compromiso en la aplicación del código ético, las normas que rigen la conducta del coach y el juramento de ética

^a Autor de Correspondencia, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Instituto de Ciencias Económico Administrativas, Alumno de la Maestría en Administración, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7513-4498>, Email: es421703@uaeh.edu.mx

profesional; abordan dos desafíos que se deslindan de la ejecución de estas normas: 1. la confidencialidad que si bien se debe mantener estrecha con el cliente o usuario del entrenamiento, se deberá llegar a un acuerdo con el sponsor (patrocinador) a manera de responsabilizar la información obtenida y 2. la diferencia entre coaching, consultoría y psicoterapia, ya que existen áreas profesionales que delimitan aspectos emocionales que deben ser determinados por el coach para decidir abordarlos o no, de tal forma que al ser un coaching dirigido al desarrollo de profesionales para el alcance de metas y objetivos mediante la exploración de retos y obstáculos no se debiera confundir con una consultoría, esta última se basa en la experiencia previa de tipo profesional e individual mediante la provisión de información y orientación.

La base de la relación entre coach y cliente es plasmada en su capítulo dos; Acuerdo de coaching, en donde hablan de los niveles de competencia y acuerdos definiéndolos como la “capacidad de comprender qué se requiere en cada interacción y de alcanzar un acuerdo con el cliente nuevo, el potencial, sobre el proceso y la relación de coaching” determinando la pauta de trabajo hecha a medida del cliente de acuerdo a sus necesidades de forma clara y explícita mencionando los alcances del coaching y sus parámetros en el proceso. Según los autores, es de suma importancia establecer acuerdos al principio del proceso de coaching presentando un contrato o acuerdo escrito entre las partes, que permita dar formalidad y evitar desacuerdos, integrándose a un al proceso transparente, así como establecer pactos al principio de cada sesión de coaching, dando oportunidad de abordar de manera profunda los objetivos y necesidades de las sesiones para el seguimiento del proceso. Dentro de los niveles de competencia; principiante, profesional y máster, es imprescindible que el coach escuche claramente lo que comunica su cliente e identificar el rumbo que tomará la plática previamente al comienzo de la etapa exploratoria.

En el capítulo tercero; Confianza e intimidad con el cliente, se plantean dos competencias, la primera confianza e intimidad con el cliente y la segunda presencia del coach, en esta parte la ICF, define estas competencias como “la capacidad para crear un entorno seguro y de apoyo que genera confianza y respeto mutuo durante el proceso”, por lo cual delimita que el coach debe demostrar interés genuino, permanente integridad, acuerdos, respeto y apoyo permanente para con el cliente, permitiendo comprometerse con este y con el proceso que desenvuelven, garantizando los cuatro elementos claves para el desarrollo de la confianza: integridad, intención, capacidades, y resultados,

cuidando la relación de coach- cliente que afiance el vínculo entre estos.

Presencia del coach; capítulo cuatro, relata el concepto definido por la ICF como “capacidad de estar plenamente consciente y de crear una relación espontánea con el cliente, utilizando un estilo abierto, flexible y seguro “ es una de las competencias para establecer la base de relación entre coach y cliente, para lo cual los autores dejan clara la función del coach de enfocarse en el “aquí y ahora” acompañando al cliente a donde él se quiera dirigir por medio de una adaptación y flexibilidad que probablemente no sean los métodos que el coach suele usar, pero que convienen al objetivo del cliente. En el proceso de querer estar presente, el coach puede enfrentarse a desafíos como; escuchar al cliente, pero enfocarse en pensamientos propios, tratar de quedar bien por la preocupación de cumplir expectativas y los obstáculos inminentes de agendas, temas o cuestiones organizacionales. Para dichos desafíos, el coach debe lograr estar presente mediante el uso de herramientas como la respiración y la meditación, así como ser hábil para correr riesgos, seguir corazonadas y sentirse identificado con el cliente. En los diferentes niveles de competencia, el coach puede enfocarse en su propio rendimiento, establecer la dirección del proceso o escuchar a su cliente con la finalidad de crear una conversación sincera con que ofrezca un valor al proceso.

En el capítulo cinco; Escucha Activa, los autores mencionan la importancia de escuchar al cliente de tal forma que el coach comprenda lo que en realidad quiere comunicar su cliente y ayudarlo a expresarse sin tomar en cuenta los juicios que el coach tenga mediante los siguientes comportamientos: 1. seguir la agenda del cliente y respetar sus prioridades sin intentar imponer su agenda propia, 2. escuchar las preocupaciones, valores, creencias y objetivos del cliente con respecto a lo que puede o no ser posible, 3. distinguir el tono de voz, lenguaje corporal y las palabras del cliente, 4. asegurar la claridad y comprensión del cliente mediante el parafraseo o resumen, 5. entiende, acepta, explora y refuerza las expresión de sentimientos, preocupaciones, creencias y sugerencias del cliente, 6. integrar las ideas del cliente, 7. comprender al cliente evitando historias largas y descriptivas, 8. permitir al cliente despejar la situación sin establecer juicios ni apegos para continuar con el proceso. Para lo anterior, el coach debe desarrollar la capacidad de escuchar mediante experiencias profesionales, teoría y entrenamiento para poder emplearla de manera acumulativa; es decir, de una sesión a otra y en todas las sesiones.

Preguntas poderosas es el título del capítulo seis, en esta sección la ICF define “esta competencia como :

capacidad de hacer preguntas que revelan la información necesaria, con el fin de obtener el máximo beneficio para la relación de coaching y para el cliente”, lo anterior permite potencializar el desarrollo del proceso con el cliente; adicionalmente esta competencia exhibe algunos comportamientos que el coach puede demostrar como son: hacer preguntas que reflejen la escucha y la comprensión del punto de vista del cliente, preguntas que lleven al descubrimiento por ejemplo algunas que desafían las premisas del cliente, preguntas abiertas para obtener mayor claridad, preguntas en pro de los objetivos y preguntas claves denominadas “preguntas poderosas”, estas últimas muestran el impacto, acción, conciencia, y producen “insight” (introspección) de la relación con el cliente, siendo clave para la obtención de información relevante que permita vincularse de manera activa con el este, dándole tiempo a reflexión sin necesidad de explicarle el porqué de la pregunta emitida. Por otra parte, un coach debe evitar realizar preguntas de formula (¿Cómo se siente?), estándar (¿cuál es su responsabilidad en esta situación?), preguntas cerradas, que incluyan una solución o consejo (no deberías, podrías), preguntas retóricas (juicio u opinión del coach), preguntas que son interpretaciones encubiertas (¿cuánto haces que odias tu trabajo?), preguntas que empiecen con porque, debido a que en la manera de formular las preguntas se sesga al cliente a contestar bajo un criterio ya establecido en la propia pregunta, por lo cual los autores recomiendan formular la preguntas de tal modo que no afecte la respuesta del cliente por medio de cuestionamientos que hagan sentir cómodo a quien responde.

Comunicación directa, es el capítulo siete del libro que cierra la categoría de “comunicar efectivamente”. Sin duda, el coach debe pensar sus ideas antes de expresarlas para darse tiempo al análisis de ideas o planteamientos de tal forma que se eviten solicitudes del cliente para repetir preguntas que podrían demostrar una falta de claridad mediante los siguientes comportamientos; 1. ayudar al cliente a comprender lo que quiere mediante otro punto de vista, 2. formular claramente los objetivos y tiempos de las sesiones, así como el propósito de las técnicas y ejercicios empleados, 3. utilizar un lenguaje claro y respetuoso, 4. utilizar su propio vocabulario para expresarse, 5. emplear las metáforas y analogías para demostrar una idea verbal. La comunicación del coach se puede dirigir a los pensamientos u opiniones del cliente y no solo limitarlo a las situaciones actuales.

Creación de conciencia, es el capítulo ocho, se define como “la capacidad de integrar y evaluar con precisión varias fuentes de información y de hacer interpretaciones que ayuden al cliente a ser consciente para obtener

resultados pactados”, lo que permita ir más allá de lo expuesto por el cliente, siendo un factor fundamental que contribuya a mejorar la comprensión, la conciencia y la claridad, identificando las preocupaciones subyacentes del cliente. De igual manera favorece a descubrir nuevos pensamientos, creencias, percepciones, emociones, etc., lo que ofrece al cliente compromiso, ayudándolo a ver diferentes factores interrelacionados con sus comportamientos. Las nuevas técnicas del coach principiante pueden jugar un papel importante a la hora de crear conciencia que resuelvan problemáticas y contribuyan a alcanzar los objetivos propuestos, por el contrario, un coach profesional aplica técnicas que ayuden al cliente a desarrollar una nueva conciencia, desarrollando aprendizaje que pueda aplicarse en otras áreas.

El capítulo nueve; Diseño de acciones, aborda parte de las competencias enfocadas en facilitar los resultados y el aprendizaje. El coach, en base a las preguntas poderosas debe formar conciencia sobre la situación desde una perspectiva diferente y llevarlo al siguiente paso de las acciones para que se evite quedar solo en una exploración por medio de los siguientes comportamientos específicos; 1. ayuda al cliente a poner en práctica lo que aprendió por medio de la definición de acciones, 2. apoya al cliente a explorar las precipitaciones y oportunidades de los objetivos pactados en el coaching, 3. incita al cliente a explorar ideas y soluciones para la toma de decisiones, 4. promueve la aplicación de conocimientos aprendidos en la vida diaria del cliente, 5. celebra el éxito del cliente, 6. cuestiona al cliente con el objetivo de la creación de nuevas ideas, 6. ofrece puntos de vista similares a los del cliente sin crear apego, 7. considera el ritmo de aprendizaje del cliente al establecer desafíos. Es de suma importancia considerar que el coach no debe ser dominante ni impositivo en cuanto a las tareas que se sugieran al cliente durante el proceso.

Planificación y definición de objetivos, conforman el capítulo diez, en donde se demuestra el nivel de acuerdo vinculado a todo el proceso manifestándose cuando el coach y el cliente trabajan de la mano para elaborar un plan de trabajo conectando todas las sesiones con sus objetivos generarles y evaluando los logros alcanzados, para lo cual el coach puede hacer uso de las herramientas; a) Evaluaciones de 360 grados que permitirán obtener información de los puntos de vistas de los involucrados y la comparación entre ellos, b) Pruebas de personalidad que ayudan a comprender comportamientos y desarrollan la comprensión de diversas necesidades creando mejores ambientes de trabajo y productividad, c) creación de planes con resultados alcanzables que cuenten con objetivos medibles y realistas, d) hacer ajustes en los planes de

acuerdo a las nuevas necesidades o circunstancias, e) permite al cliente encontrar sus propias herramientas de aprendizaje, f) reconoce los éxitos relevantes para el cliente. El coach en todos sus niveles de competencia debe invitar al cliente a participar en el diseño de estrategias y planificación de objetivos que permitan reflejar un avance claro por medio de la medición de desempeño, creatividad y razonamiento.

En el capítulo once; Gestión del progreso y la responsabilidad los autores abordan las competencias destinadas a facilitar el aprendizaje y los resultados por medio de la capacidad del coach de la me tener la atención en el cliente y designarle la responsabilidad de acción por medio de los siguientes comportamientos; 1. requerir al cliente llevara cabo acciones que me permitan avanzar en sus objetivos, 2. hacer un seguimiento al cliente en las acciones designadas, 3. otorgar retroalimentación de las acciones no realizadas o las omisiones, 4. orientar al seguimiento del proceso por medio de los diferentes tiempos de acuerdos pasados, presentes y futuros. Para lo anterior, el coach debe motivar una disciplina en el cliente que le permita responsabilizarse de sus acciones involucrando a todas las partes y reconociendo resultados a través del liderazgo en la planificación de estrategias y medición de resultados.

A través de múltiples sesiones con clientes, los autores muestran en sus libros ejemplos de la aplicación de competencias efectivas que componen el coaching según los objetivos planteados previamente, permitiendo conocer de forma expresa y real, situaciones en las que los Coaches ejecutan sus razonamientos y preguntas con la finalidad de desarrollar diálogos con sus clientes que permitan explorar las necesidades y estrategias a establecer para el proceso final.

Referencias

- [1] Goldvarg, D., & Perel, N. (2015). Competencias de coaching aplicadas. Buenos Aires, Argentina: Granica.