



divulgacióndinámica<sup>+</sup>  
#CLUBdeFORMACIÓN



# ACTITUDES Y HABILIDADES DEL COACH. COMPETENCIAS LABORALES.



# CONTENIDO

<b>1. Perfil personal y profesional del coach</b>	<b>03</b>
1.1. Actitudes	04
1.2. Habilidades de coach	05
<b>2. Competencias laborales del coach</b>	<b>09</b>
<b>3. Referencias bibliográficas</b>	<b>36</b>

Con el objetivo de mejorar el contenido del módulo, Divulgación Dinámica apuesta por la referencia a recursos didácticos interactivos externos tales como vídeos, audios y enlaces.

Este contenido es externo a Divulgación Dinámica, por lo que si detectase algún enlace caído o erróneo agradeceríamos que nos lo comunicases a [editorial@divulgaciondinamica.com](mailto:editorial@divulgaciondinamica.com)

# 1

## Perfil personal y profesional del coach



**Perfil:** Conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a una persona o cosa. (Diccionario de la Real Academia Española).

**Perfil:** Conjunto de rasgos o características profesionales de una persona en relación con un determinado trabajo (M<sup>a</sup> Moliner, 1998)

A la hora de intentar definir un perfil general del coach nos encontramos con la heterogeneidad y diversidad de procesos y ámbitos así como con la diversidad de especializaciones o “profesiones” que se engloban dentro del coach profesional, lo que dificulta el definir un único perfil.

Sin embargo, esta heterogeneidad, más allá de poder considerarse una dificultad es considerada como la primera característica definitoria del perfil profesional del coach.

La heterogeneidad de entornos y metodologías son junto a las habilidades y actitudes básicas del coach (que dotan de coherencia a la práctica del coaching) las que delimitan el perfil profesional del coach.

### ¿EL COACH NACE O SE HACE?

Aunque es cierto que hay características personales que hacen a alguien más idóneo para poder llevar un proceso de coaching a otras personas, las técnicas, métodos y conocimientos que permiten comprender/analizar comportamientos y patrones psicológicos tanto propios como externos, es decir, la formación en coaching es la que proporciona un nivel adecuado de profesionalidad.

Sin embargo, el conocimiento/aprendizaje sobre el coaching es en buena parte implícito, y por lo tanto, difícil de sistematizar y además, al ser el coaching un proceso que se construye de manera

intersubjetiva (entre coach y coachee) y basado en el contexto, es una actividad profesional que aúna de manera específica conocimientos teóricos, prácticos y actitudinales.

Así, la respuesta a la pregunta ¿un coach nace o se hace? no puede ser respondida de una manera dicotómica (como ocurre generalmente, nada es blanco o negro) y lo que determina un proceso de coaching eficaz son las conductas y actitudes del coaching que en algunos casos tan solo consistirá en potenciar habilidades personales y en otros caso implicará adquirirlas desde el principio.

## 1.1

### Actitudes

**Actitudes:** Disposiciones afectivas para la acción que constituyen el motor que impulsa al comportamiento en los seres humanos.

Las actitudes del coach son determinadas por la concepción de su mundo interno y la influencia de dicha concepción sobre el proceso de coaching, es decir, su identidad profesional es reflejo de su identidad personal.

Es importante que las personas que van a desempeñar las funciones de coach piensen y actúen de forma positiva con relación a las relaciones personales y que tengan una serie de actitudes, entre las que destacamos:

1. Personalidad equilibrada, madurez psicológica y afectiva, seguridad personal y sentido común. Sentido de la realidad e integrado en su entorno. Autonomía afectiva.
2. Flexibilidad, que permite entender las necesidades y particulares procedimientos de cada coachee ajustando el proceso de coach a cada sujeto/entidad. La flexibilidad en el coach se refiere por tanto a la variedad de herramientas como a los diferentes ángulos de percibir un problema o sus posibles soluciones.
3. Optimismo, relacionado con el papel motivador que se espera de la práctica del coaching y su papel en la búsqueda de alternativas que logren impulsar procesos de mejoras. Un coach es positivo (ya que su función es alcanzar las metas propuestas) y entusiasta, ya que como líder su actitud es contagiosa y por tanto debe infundir energía positiva en cada encuentro.
4. Compromiso, entendida tanto como la disponibilidad de tiempo y recursos como el respeto y cumplimiento de los compromisos realizados. Motivación, iniciativa.
5. Seguridad personal y profesional. Un coach debe actuar con confianza, firmeza y persistencia, actuando para disminuir la posibilidad de confrontación y reducir cualquier daño potencial. Tiene que expresarse (explícita e implícitamente) con suficiente claridad y autoconfianza.



Actitud | Victor Küppers | TEDxAndorraVella

Fuente: TEDx Talks

6. Actitud permisiva o no directiva. Esta actitud es básica para diferenciar un proceso de coaching de procesos de liderazgo, administración o mentoría. Una actitud permisiva o no directiva permite delegar responsabilidad hacia el coachee (*empowerment*). Utilizando dicotomía de términos entre coach y otros perfiles profesionales:

El jefe	El coach
<i>Habla mucho</i>	<i>Escucha mucho</i>
<i>Dice</i>	<i>Pregunta</i>
<i>Presupone</i>	<i>Indaga</i>
<i>Busca el control</i>	<i>Busca el compromiso</i>
<i>Ordena</i>	<i>Desafía</i>
<i>Quiere razones</i>	<i>Busca resultados</i>
<i>Conserva la distancia</i>	<i>Hace "contacto"</i>

Por lo que respecta al mismo proceso de coaching, la actitud básica del coach será la de “no-saber”, actitud que envuelve totalmente el ámbito del hacer del coach y así, en el momento en que se supone se deben ofrecer soluciones, el coach interpela al coachee con preguntas sencillas ¿cómo harás eso? *¿qué viene después?*

Como coach, mantener una actitud de no-saber requiere de una habilidad básica: la habilidad de no aconsejar, que requiere de mucha práctica para llegar a dominarla ya que es adulator el hecho de que alguien requiera nuestro consejo y en ocasiones, el camino para la solución se podría acortar con tan solo unas sugerencias. Sin embargo, en la actitud del coach debe primar la confianza en las posibilidades del coachee.

## 1.2

### Habilidades de coach

**Habilidades:** Consisten en cualidades que permiten realizar tareas y actividades con eficacia y eficiencia.

Por lo que respecta a habilidades profesionales, éstas pueden ser definidas en función de la asimilación por el estudiante de los modos de actuación de aquella actividad que está relacionada con el campo de acción de su futura labor y que tienen como base los conocimientos de la carrera, los hábitos inherentes a la profesión y los valores a formar.

Desde nuestra perspectiva, las habilidades para el coaching serían las capacidades o destrezas generales requeridas para ejecutar competentemente procesos relacionales de ayuda, aprendizaje y entrenamiento con un objetivo de mejora organizacional/personal. Se trata de habilidades que implican:

- generar una relación de confianza entre coach/coachee
- escuchar con atención
- respetar al coachee, no juzgar, garantizar la confidencialidad
- ayudar al coachee a reconocer sus objetivos, puntos fuertes y debilidades
- ayudar al cliente a tomar decisiones fundamentadas y personales, apoyándose en sus posibilidades
- ayudar al cliente a desarrollar una actitud positiva
- mantener una relación profesional

Teniendo cuidado de evitar otras habilidades presenten en profesiones de orientación/consultoría como:

- decidir por el coachee
- juzgar, culpar, sermonear, reprender o discutir
- hacer promesas que no podrán cumplirse
- permitir que se cree una relación de dependencia coach/coachee

La característica básica de este tipo de habilidades es que no se trata de rasgos de personalidad sino que se trata de conductas que pueden ser adquiridas a través del aprendizaje y, por tanto, se pueden mejorar. Así, las habilidades para el coaching, aquellas que fomentan entornos de desarrollo y desempeños máximos y que deben ser aprendidas/desarrolladas por el coach pueden ser divididas en dos grandes grupos: habilidades personales y habilidades sociales.

**1. Habilidades personales.** Las habilidades de este grupo se encuentran más relacionadas con la propia identidad y, por tanto, dependen más del ámbito personal del coach. Dentro de ellas destacan:

- » **Equilibrio personal**, como la habilidad para mantener y cultivar un buen concepto personal y profesional, identificando y remarcando valores y cualidades. Relacionado con el equilibrio personal, la honestidad profesional es una habilidad personal que debe estar presente en el coach ya que no todos los casos son para coaching y no todos los casos de coaching se resuelven con el mismo método o herramientas. Un coach honesto deberá ser habilidoso para primeramente evaluar el caso y posteriormente determinar se es de su completa competencia y, de ser al contrario, derivarlo para que reciba la ayuda necesaria.
- » **Inteligencia emocional**, que relacionado con las habilidades personales hace referencia al autoconocimiento y acceso a los propios sentimientos y la aptitud de recurrir a ellos para guiar la propia conducta. La inteligencia emocional integra habilidades como la de perseverar (saber motivarse y persistir frente a las decepciones) o el autodominio.

Una de las habilidades más referenciadas y determinantes de la inteligencia emocional es el auto-conocimiento: el coach eficiente es consciente de sí mismo y de sus posibilidades, es capaz de observarse y criticarse, aceptar que posee defectos, limitaciones, juicios pre-establecidos, comportamientos limitantes,... que le influyen en su práctica y que deberá controlar para el propio proceso de coaching y para su equilibrio personal.

- » **Gestión del tiempo**. Se trata de una habilidad que no suele referirse y que sin embargo es fundamental ya que permite la selección de objetivos personales y su orden de prioridades de una manera consiente y efectiva. Directamente relacionada con la habilidad de gestión del tiempo aparece la disciplina ya que ésta es la que otorga al coaching su forta-

leza. La disciplina en el proceso de coaching significa dar cumplimiento al plan en tiempo y forma acordados y, desde esta perspectiva, la gestión del estrés se configura como otra habilidad básica a tener en cuenta.

- » **Aprendizaje continuo:** Aprender a aprender. Para el coach la habilidad de aprender a aprender supone procesos de asimilación, reflexión e interiorización que, junto a una actitud crítica, permita una toma de decisiones personales con incidencia directa en el ámbito conductual que permitan adaptarse/reinventarse de manera continua. .

De manera genérica, la habilidad de aprender a aprender se relaciona con los cambios, cada vez más acelerados y vertiginosos que están ocurriendo en todos los ámbitos e impide una actitud estática, siendo necesario nuevas formas personales y organizacionales para afrontarlos.



- 1. Habilidades sociales y de comunicación.** Se relacionan con conductas y estrategias que permiten relacionarse satisfactoriamente. Dentro de ellas destacan:

- » **Inteligencia social,** es decir, habilidades que permiten entablar relaciones sociales efectivas. Las habilidades de inteligencia social permiten entender e intuir qué sienten las personas en cada momento, qué necesitan, cómo se comportan y qué esperan de nosotros. Para el coach, la inteligencia social les permite optimizar al máximo la interacción con el coachee, sacando lo mejor de ello, generando el mínimo nivel de rechazo y consiguiendo los mejores resultados de ellos.

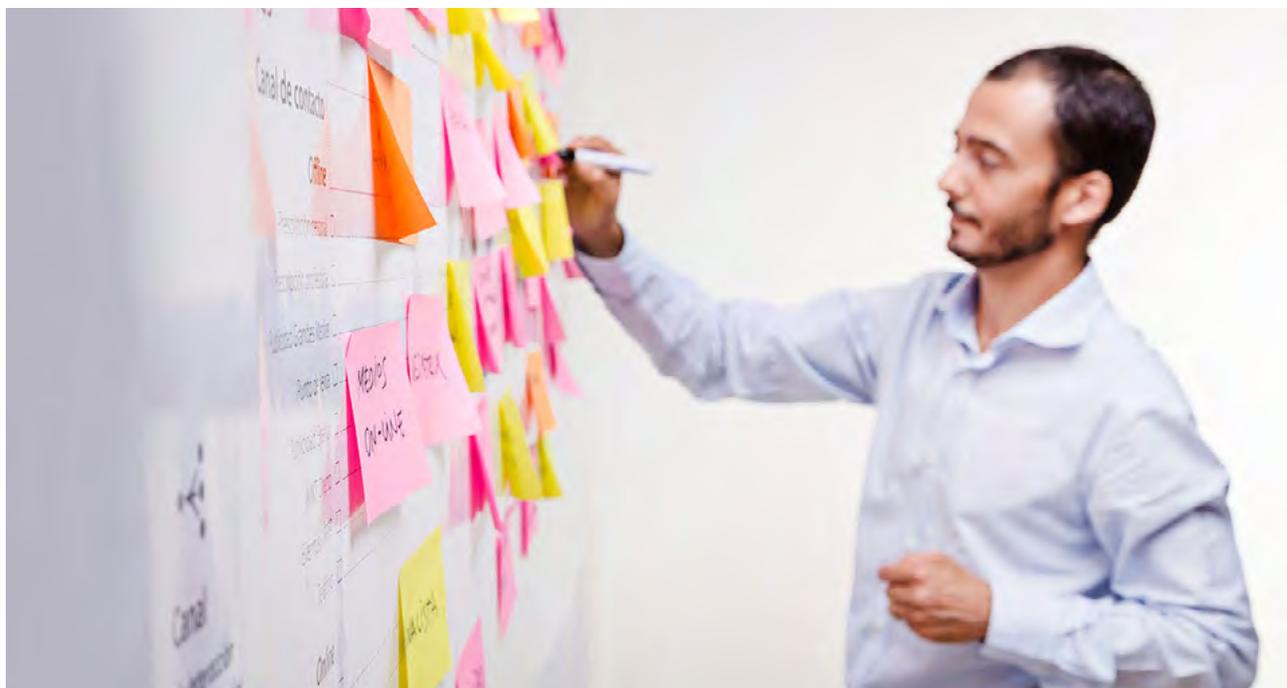
Algunas herramientas para la inteligencia social son: la empatía (capacidad de entender los problemas y motivaciones de los demás, anticipando sus necesidades e identificando las oportunidades de comunicación), el liderazgo, la inteligencia verbal, la inteligencia emocional (habilidad para gestionar bien las emociones), la asertividad y habilidades sociales básicas como gestión adecuada del contacto físico, respetuoso con las diferencias culturales, atento a las normas básicas del vestir, proyectando lo mejor de nosotros,...

- » **Habilidades comunicativas.** Al comunicarse el coach debe percibir la necesidad del coach y comprender plenamente sus intenciones comunicativas a través de su lenguaje textual, contextual y corporal. Paralelamente las habilidades comunicativas deben permitir al coach plantear y enviar el mensaje de manera apropiada para provocar una respuesta precisa en el coachee.
- » **Habilidad para motivar.** El proceso de coaching conlleva una gran dosis de motivación ya que el coachee requiere de un impulso enfocado a objetivos que, aunque proveniente de él mismo requiere de la habilidad de motivar que se ejerce desde el coach. La retroalimentación es la herramienta principal para la motivación.
- » **Habilidad proactiva.** El proceso de coaching requiere en todo momento un plan de acción dirigido al logro de un objetivo concreto. La habilidad proactiva en el coach requiere anticiparse más que reaccionar a las necesidades del coachee, buscar soluciones al problema antes que explicaciones, prestar atención al plan de acción partiendo de las habilidades actuales, cumplir una agenda,...

Tanto las habilidades personales como sociales expuestas anteriormente son habilidades cada vez más demandadas a un nivel general, solapándose con las denominadas como **habilidades soft**, objeto de formación en programas universitarios pilotos y en prestigiosos cursos de postgrados. Se entiende por habilidades soft o suaves todos aquellos recursos y conocimientos que no son ni técnicos, ni administrativos, ni propios de una determinada profesión o negocio sino que son intrínsecos del ser humano y que pueden ser aplicados en cualquier empresa o ámbito con el fin de facilitar y mejorar el funcionamiento organizacional y relacional. Son habilidades complementarias a las habilidades duras (**hard skills**), que corresponden a la formación más tradicional de los diferentes profesionales.

## 2

### Competencias laborales del coach



Tradicionalmente, el perfil profesional se ha basado en la descripción de los conocimientos y las habilidades, los cuales hacen posible que una persona realice su trabajo de manera adecuada. Sin embargo, los actuales cambios y modificaciones sociales exigen a los profesionales (cualquiera que sea su ámbito laboral) apoyarse en constructos más amplios que aquello que los profesionales

**“La competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa, expertos o instituciones de formación y certificación.”**

deben aprender o practicar. Se pasa de un modelo de perfil profesional cerrado a un modelo de perfil amplio, donde el profesional se encuentra preparado no sólo para la época actual sino con base necesaria para el desarrollo futuro en su profesión.

A modo de reflexiones finales se puede decir que el perfil profesional del formador en formación continua en España aún se encuentra estrechamente relacionado con su grado de profesionalización, siendo el tiempo dedicado a la formación, el tipo de contrato y el puesto/cargo que ocupa los aspectos que mayor diferencia causan entre perfiles. Sin embargo, esta diferencia no es nítida cuando se trata de las competencias básicas y específicas que debe poseer el formador en formación continua, especialmente entre los perfiles 1 y 4 por un lado y 2 y 3 por el otro, concluyendo que los perfiles de Formador-Experto e Instructor-Tutor-Animador no constan aún como perfiles definidos, debido en parte a su inestable situación laboral-ocupacional y a la ausencia de una descripción y determinación de las competencias y capacidades especialmente ajustada a sus necesidades.

En este perfil aparece un nuevo constructo, denominado como **competencia** que está siendo utilizado de forma generalizada para la delimitación de los perfiles profesionales y desde el ámbito formativo y,

aunque muy cercana conceptualmente a términos como aptitud o habilidad, las competencias reorientan las decisiones en relación con los procesos de enseñanza/aprendizaje y de certificación laboral.

La **competencia laboral** es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa, expertos o instituciones de formación y certificación.

Por lo que respecta a la práctica laboral del coaching, el Código Nacional de Ocupaciones usado actualmente por el Servicio Estatal de Empleo y referente para los perfiles competenciales, no contempla la ocupación de coach y por tanto, no se encuentran definidas las competencias laborales del mismo.

Teniendo en cuenta que las competencias incluyen conocimientos, habilidades y otras características individuales y además implican poder desempeñar con éxito tareas específicas propias del puesto de trabajo serán las **competencias técnicas o particulares** las que diferenciarán competencias en función del ámbito concreto, por ejemplo, las competencias técnicas de coach del sector directivo serán diferentes de las competencias técnicas.

Desde nuestro criterio y teniendo en cuenta una lógica que responde a la práctica del coaching de una manera genérica, las competencias que definen las habilidades y conocimientos que necesita el coach para poder ofrecer coaching de forma apropiada quedan evidenciadas en tres tipologías básicas: aspectos básicos del proceso de coaching, habilidades del coach y relaciones/proceso de coach.

Así, más allá de competencias como “saber hacer” aplicamos el concepto competencias como aquello que puede garantizar lo que “podría llegar a hacer” en base a una formación y experiencia. Las competencias que hemos identificado se derivan de aquellos comportamientos observables y actitudes que suponen el desempeño bueno o excelente de la propia profesión.

## EL COACHING: ASPECTOS BÁSICOS

### Competencia 1. Comprensión del papel del coach

(¿Qué es un coach? Valorización el coaching)

### Competencia 2. Comprensión de las diferentes etapas del proceso de coaching.

(Modelos teóricos)

### Competencia 3. Comprensión de los límites del coaching

(La ética del coaching)

### Competencia 4. Aprender a aprender

(¿Cómo puede el coach estar motivado para un continuo aprendizaje en su vida profesional)

### Competencia 5. Desaprender

(¿Cómo puede el coach adaptarse y ayudar a sus clientes a desaprender en el significado de reconocer que lo hecho no ha dado el resultado esperado?)

### Competencia 6. Gestión de la información

(Conocer donde se puede acceder a información relevante para las propias necesidades y las del coachee. Capacidad para trasladar experiencias/información de un escenario a otro)

## HABILIDADES BÁSICAS DEL COACH

### Competencia 7. Competencia Emocional

(¿Por qué es importante la Inteligencia Emocional? ¿Cómo puede desarrollarse?)

### Competencia 8. Escucha activa

(¿Por qué es importante la Escucha Activa? ¿Cómo puede desarrollarse?)

### Competencia 9. Comunicación no verbal

(¿cómo puede el coach utilizar la comunicación no verbal?)

### Competencia 10. Capacidad de realizar preguntas potentes

(¿Cómo y cuándo realizar preguntas oportunas para facilitar el proceso de coaching?)

### Competencia 11. Dar y recibir feedback

(¿Cómo y cuándo ofrecer feedback sensible? ¿Cómo utilizar el feedback como capacidad de relación interpersonal y autoevaluación?)

### Competencia 12. Contar historias y analogías

(¿Qué papel tienen las analogías/historias en el coaching? ¿Cómo utilizarlos?)

### Competencia 13. Competencias para el cambio

Habilidades de enseñanza y tutoría. Capacidad de instruir (¿Por qué son importantes las habilidades de instrucción/formación?)

### Competencia 14. Competencias tecnológicas

(¿Cómo pueden comunicarse efectivamente on-line los coaches? ¿Cómo sacar el máximo partido a las herramientas tecnológicas?)

## EL PROCESO DE COACHING: ASPECTOS PRÁCTICOS

### Competencia 15. Establecimiento de relaciones comunicativas

(¿Cómo puede el coach establecer una buena comunicación al comienzo del proceso?)

### Competencia 16. Adaptación a los diferentes momentos del proceso de coaching

(¿Cómo puede el coach reconocer las fases y necesidades propias de las diferentes etapas de coaching?)

**Competencia 17. Planificación de acción y establecimiento de objetivos** (¿Cómo puede el coach ayudar a establecer objetivos y planificar la acción?)

### Competencia 18. Solución de problemas y supresión de bloqueos

(¿Cómo puede el coach reconocer los problemas que puedan aparecer? ¿Qué estrategias puede utilizar para superarlos?)

### Competencia 19. Conclusión de la relación de coach

(¿Cómo puede el coach finalizar el proceso de coaching de un modo positivo?)

### Competencia 19. Conclusión de la relación de coach

(¿Cómo puede el coach finalizar el proceso de coaching de un modo positivo?)

### Competencia 20. Competencias de evaluación

(¿Cómo y cuándo se deben realizar evaluaciones para que el proceso de coaching pueda avanzar?)

## COMPETENCIA 1. COMPRENSIÓN DEL PAPEL DEL COACH

El coach debe conocer y comprender las diferencias entre los papeles del mentor, supervisor, orientador, asesor, profesor,... Es básico conocer el papel del coach para no traspasar los límites del coaching hacia una relación de ayuda mediatizada o una asesoría, para ello es necesario describir el papel del coach desde los referentes teóricos y prácticos y ser capaz de describir la metodología de coaching que se va a aplicar según un esquema o método definido de acuerdo a las teorías psicológicas y de aprendizaje que sustentan los procesos de coaching y la identificación de las propias motivaciones para ser/actuar como coach.

Los elementos de esta competencia:

- » Valoración del coaching como una actividad relevante en el contexto actual
- » Conocer la teoría en la que se basa la práctica del coaching
- » Comprender qué es y qué no es coaching y cuál es el papel del coach
- » Conocer ámbitos de aplicación para el coaching y posibles usuarios
- » Analizar el papel del coach según características, obligaciones y funciones
- » Diferencias y afinidades entre tutoría, mentoría, asesoría y coaching.

## COMPETENCIA 2. COMPRENSIÓN DE LAS DIFERENTES ETAPAS DEL PROCESO DE COACHING

Uno de los aspectos básicos es la comprensión de las etapas del proceso de coaching. El coach necesita un mapa mental de las etapas por las que pasan las relaciones de coaching con el fin de contribuir al progreso de su propia práctica.

El elemento teórico de esta competencia es el análisis de los diferentes modelos teóricos y la revisión de las diferentes fases que se proponen en el proceso de coaching según los mismos.

## COMPETENCIA 3. COMPRENSIÓN DE LOS LÍMITES DEL COACHING

Esta competencia se fundamenta en la necesidad de comprender las reglas generales del coaching en cuanto al comportamiento ético del coach. El elemento básico de esta competencia es el código deontológico, prestando una especial atención a las reglas de confidencialidad y a la definición y establecimiento de límites que se imponen para el propio coach y para el proceso de coaching.

#### COMPETENCIA 4. APRENDER A APRENDER

Fundamentada en la necesidad de adaptarse a una sociedad en continuo cambio, esta competencia requiere una motivación permanente para poder aprender tanto de la propia práctica profesional como sobre la revisión de recursos diversos sobre coaching. Se vincula al aprendizaje, a la capacidad de emprender y organizar aprendizajes de manera autónoma, ya sea individualmente o en grupo.

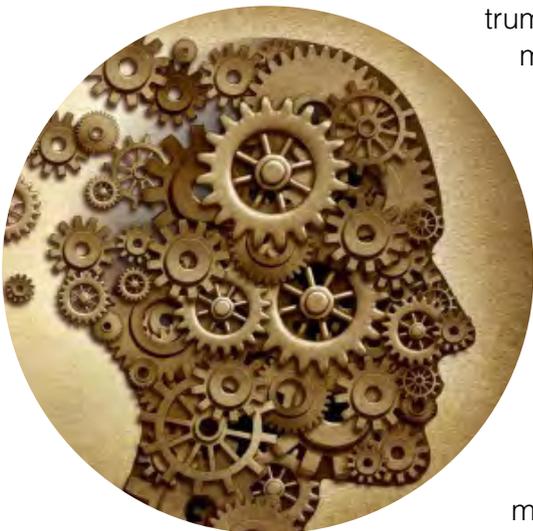
Requiere desarrollar tanto aspectos emocionales (motivación, aceptación de la crítica,...) como aspectos cognitivos y así, aprender a aprender implica:

- » manejar recursos y técnicas de trabajo diversas
- » autoevaluarse y ser capaz de cambiar aquellos aspectos que no favorecen o dificultan la práctica profesional
- » tener motivación para el cambio
- » tener autoconfianza

#### COMPETENCIA 5. DESAPRENDER

Desaprender debe ser considerada una competencia fundamental en el coaching, tanto por parte de la persona que actúa como coach, como por el coachee. Así, relacionándolo con el coaching como proceso de mejora, parecería que desaprender no puede ser relacionado con dicho proceso sin embargo, las sesiones/procesos de coaching deben ser consideradas experiencias nuevas que deben partir de una completa amplitud de mente, libre, dentro de lo posible, de los prejuicios que puedan impedir la entrada de nuevos conocimientos, habilidades o actitudes.

Comúnmente tenemos la idea que podemos hacer las cosas siempre de la misma manera y que no existen otras formas de hacer lo mismo. La verdad es que, si exploramos las posibilidades, existen muchas otras convenciones e instrumentos para re-crear o transformar la forma como elaboramos las cosas. Aprender a desaprender es dejar de hacer lo mismo de la misma manera. Es decir, encontrar o descubrir que sí existen otros caminos que permiten llegar al mismo lugar, dejando las limitaciones que comúnmente tenemos, por otras que no hemos experimentado. Desaprender es hacer un esfuerzo consciente para decodificar y desconocer patrones establecidos abandonando zonas de comodidad.



#### COMPETENCIA 6. GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

La competencia de gestión de la información se fundamenta en la necesidad de los coach de saber dónde (tanto el propio coach como sus clientes) pueden acceder a información adecuada con el fin de satisfacer sus necesidades de conocer, comprender y actuar ante los condicionantes concretos de cada proceso de coaching. Se define tanto por la capacidad para asistir al coachee para que pueda generar habilidades de gestión de la información como por la propia búsqueda y aplicación de recursos claves y motivadores para el proceso de coaching.

La competencia gestión de la información (adjunta a la competencia aprender a aprender) se conforma por dos elementos básicos:

- » **Información:** gestionar la información necesaria para el proceso de coaching en general, y para las intervenciones concretas, realizando diferentes tipos de acciones: definir categorías o tipos de contenidos de interés; determinar fuentes informativas; establecer procedimientos individuales o en red de búsqueda, obtención y clasificación de la información; diseñar e implementar los procedimientos de elaboración y clasificación de herramientas e instrumentos informativos,...
- » **Registro.** Capacidad para registrar de forma sistemática la información generada en los procesos de coaching antes, durante o después de cada sesión. Son elementos básicos: seleccionar tipos de contenidos y datos objeto de registro (en función de los objetivos de cada caso), aplicar técnicas y habilidades de registro, gestionar el timing del registro (momento, duración), implicar al usuario en el registro (normalizar el registro), realizar los comentarios (feedback) de las sesiones relacionando objetivos, técnicas y resultados, así como una autoevaluación,...

## COMPETENCIA 7. COMPETENCIA EMOCIONAL

Puede definirse como “capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones en nosotros mismos y en nuestras relaciones”. La competencia emocional es básica para el coach ya que el coach debe conocer y poder controlar sus propias emociones para poder ayudar al coachee a comprender los efectos que las emociones pueden llegar a tener en el comportamiento. Se relaciona igualmente con el manejo adecuado de la propia ansiedad, el estrés, ... ante determinados casos y en determinados contextos así como con la no emisión de juicios y la posibilidad de empatizar.

Los elementos de esta competencia son:

1. Autoconocimiento emocional: reconocimiento de las propias emociones y sus efectos. Control de las propias emociones (autocontrol) para lo cual es necesario una autoevaluación emocional (conocimiento de los puntos fuertes y limitaciones personales). Percibir y saber expresar las propias emociones y controlar las respuestas es un aspecto fundamental para la felicidad propia y de las personas que nos rodean.
2. Conciencia social y habilidades sociales, entre las que destaca la empatía como la capacidad para comprender al coachee e interesarse de forma activa por sus preocupaciones.

Para desarrollar/entrenar la competencia emocional podemos diferenciar los siguientes cuatro bloques:

### Bloque 1. Entrenamiento para autoconciencia emocional. Entrenamiento para percibir/identificar las propias emociones.

Las emociones se manifiestan por:

- » **La activación fisiológica.** Se refiere a los cambios que se producen en el sistema neurofisiológico-bioquímico. Estos cambios afectan al tono muscular, la respiración, la circulación e incluso la velocidad de procesamiento mental. Estos cambios tienen una manifestación irregular dependiendo de la fuerza de la emoción o estímulo sentido.
- » **La conducta expresiva (sistema conductual expresivo).** Hace referencia a la comunicación y exteriorización de las emociones a través de formas de lenguaje no verbal, como pueden ser los gestos, facciones de la cara, las posturas o los cambios de tonalidad en el diálogo.

Esta respuesta, además, tiene como otra función el modular el comportamiento del receptor para que se adapte a la nueva situación.

- » **Los sentimientos subjetivos (sistema experiencial-subjetivo).** Se refiere a los sentimientos que genera una emoción, divididos principalmente en placer o aflicción. Estos sentimientos generan a su vez cambios en el resto de respuestas, quedando difuminada la frontera entre respuesta puramente expresiva o fisiológica y la respuesta como consecuencia de una sensación.

Ha sido aceptado por la mayoría de los teóricos e investigadores, tanto del ámbito cognitivo, como biológico, que las emociones son formas de conductas que cumplen una función adaptativa. Las funciones conocidas que cumplen las emociones son las siguientes:

- **Funciones intrapersonales.** Son funciones relacionadas con el organismo y el comportamiento. Coordinar los tres sistemas de respuesta, proveer de un soporte físico adecuado para iniciar acciones de huida o enfrentamiento, aumentar y favorecer la velocidad de procesamiento mental para poder elegir entre una mayor variedad de opciones ante una situación y hacerlo de forma satisfactoria, advertir al organismo ante posibles condiciones desfavorables o dañinas....
- **Funciones interpersonales.** Se refiere a las funciones relacionadas con la comunicación y la relación con otras personas. Destaca esta funcionalidad en lo referente a la transmisión externa de nuestro estado de ánimo, a través de los gestos, los cambios de tono, etc. Esta funcionalidad es doble, puesto que permite a los receptores adaptar y regular su comportamiento para reaccionar ante nosotros. También condicionan el aumento o disminución de la capacidad de relación e interacción en un grupo ya que determinadas emociones pueden provocar rechazo en el grupo y otras favorecer la aceptación e integración.
- **Función motivacional.** Las emociones motivan, permiten activar recursos para movilizarnos ante una determinada situación ya que la activación de una clase de recurso u otro está regulada en función del contexto social y las emociones que provocan. Esta funcionalidad es un compendio entre la función interpersonal y la motivacional, puesto que la motivación a actuar de una forma u otra se regulará en base a la actitud que se quiera conseguir en el receptor.
- **Función valorativa.** Es la principal función que cumplen las emociones. Las funciones son un índice valorativo de los hechos, para catalogar estos como placenteros o aflitivos. Esta funcionalidad depende de la sensibilidad emocional y del baremo por el cual somos capaces de valorar la relevancia de un determinado estímulo.

**“La funcionalidad/disfuncionalidad de una emoción es una interpretación subjetiva que depende de la valoración que hagamos de la emoción en ese tiempo y contexto determinado.”**

El papel disfuncional o funcional de las emociones viene dado por la intensidad, frecuencia, duración o aparición inapropiada de las mismas. Es decir, la funcionalidad/disfuncionalidad de una emoción es una interpretación subjetiva que depende de la valoración que hagamos de la emoción en ese tiempo y contexto determinado. *Por ejemplo, una emoción que podríamos considerar típicamente disfuncional, como podría ser la ira, puede serlo si las consecuencias de esa ira son negativas. Sin embargo, si esa misma emoción obtiene como consecuencia un lucro o una ventaja podría ser considerada positiva. Así mismo, esta valoración depende del momento o la prolongación que pudiera tener. En un momento concreto sentir ira podría ser beneficioso para, por ejemplo, la integridad o la autoestima de la persona, sin embargo la prolongación indebida, en la que falta un objeto que la prolongue, podría ser perjudicial.*

Las emociones primarias son:

- » **Alegría.** Uno de los principales cambios biológicos producidos por la alegría consiste en el aumento de la actividad de un centro cerebral que se encarga de inhibir los sentimientos negativos y de aquietar los estados que generan preocupación, al mismo tiempo que aumenta el caudal de energía disponible. Esta condición proporciona al individuo un entusiasmo y una disponibilidad para afrontar cualquier tarea que se esté llevando a cabo y fomentar también, de este modo, la consecución de una amplia variedad de objetivos.

No hay un cambio fisiológico especial. Las emociones secundarias que se derivan directamente de la alegría son: felicidad, gozo, tranquilidad, beatitud, diversión, dignidad, raptó, euforia, satisfacción, placer, deleite, entusiasmo, excitación, contento, deleite, estremecimiento, dicha, gratificación, capricho, éxtasis, alivio, placidez, regocijo y en caso extremo, manía.

- » **Amor.** El amor provoca la activación del sistema nervioso parasimpático (el que controla las funciones y actos involuntarios). La pauta de reacción parasimpática está ligada a la respuesta de relajación y engloba un amplio conjunto de reacciones que implican a todo el cuerpo y que dan lugar a un estado de calma y satisfacción que favorece la convivencia. Las emociones secundarias que se derivan directamente del amor son: afecto, cariño, ternura, simpatía, empatía, aceptación, cordialidad, confianza, amabilidad, afinidad, respeto, devoción, adoración, veneración, enamoramiento y gratitud.

- » **Desagrado.** El gesto que expresa desagrado parece ser universal, y transmite el mensaje de que algo resulta literal o metafóricamente repulsivo para el gusto o para el olfato. La expresión facial de disgusto -ladeando el labio superior y ligeramente la nariz- sugiere, como observaba Darwin, un intento primordial de cerrar las fosas nasales para evitar un olor nauseabundo o para expulsar un alimento tóxico. Las emociones secundarias que se derivan directamente del desagrado son: desdén, displicencia, aversión, disgusto, repugnancia, hostilidad, desprecio, acritud, animosidad, antipatía, resentimiento, recelo y asco.

- » **Ira.** La ira aumenta el flujo sanguíneo a las manos, haciendo más fácil empuñar un arma o golpear a un enemigo; también aumenta el ritmo cardíaco y la tasa de hormonas que, como la adrenalina, generan la cantidad de energía necesaria para acometer acciones vigorosas. Las emociones secundarias que se derivan directamente de la ira son: rabia, enojo, resentimiento, furia, exasperación, acritud, hostilidad, animosidad, indignación, cólera, rencor, tensión, excitación, agitación, animadversión, animosidad, irritabilidad, hostilidad, envidia, impotencia y en caso extremo, odio y violencia.

- » **Miedo.** En el caso del miedo la sangre se retira del rostro (lo que explica la palidez y la sensación de “quedarse frío”) y fluye a la musculatura esquelética larga, como por ejemplo las piernas, favoreciendo así la huida. Al mismo tiempo, el cuerpo parece paralizarse, aunque solo sea un instante, para calibrar, tal vez, si el hecho de ocultarse pudiera ser una respuesta más adecuada. Las conexiones nerviosas de los centros emocionales del cerebro desencadenan también una respuesta hormonal que pone al cuerpo en estado de alerta general, sumiéndolo en la inquietud y predisponiéndolo para la acción, mientras, la atención se fija en la amenaza inmediata con el fin de evaluar la respuesta más apropiada. Las emociones secundarias que se derivan directamente del miedo son: ansiedad, aprensión, temor, terror, incertidumbre, desasosiego, angustia, susto, horror, angustia, desesperación, inquietud, estrés, preocupación, anhelo, desazón, consternación, nerviosismo y en caso patológico, fobia y pánico.

- » **Sorpresa.** El arqueado de las cejas que aparece en momentos de sorpresa aumenta el campo visual y permite que penetre más luz en la retina, lo cual nos proporciona más información sobre el

acontecimiento inesperado, facilitando así el descubrimiento de lo que realmente ocurre y permitiendo elaborar, en consecuencia, el plan de acción más adecuado. Las emociones secundarias que se derivan directamente de la sorpresa son: sobresalto, asombro, desconcierto y admiración.

- » **Tristeza.** La tristeza provoca la disminución de la energía y del entusiasmo por las actividades vitales (especialmente las diversiones y los placeres) y, cuanto más se profundice y se acerque a la depresión más lento se torna el metabolismo corporal. Este encierre introspectivo nos brinda así la oportunidad de llorar una pérdida o una esperanza frustrada, sopesar sus consecuencias y planificar, cuando la energía retorna, un nuevo comienzo. Las emociones secundarias que se derivan directamente de la tristeza son: aflicción, pena, desconsuelo, soledad, desaliento, melancolía, pesimismo, autocompasión, decepción, frustración, dolor, desesperación, morriña, abatimiento, disgusto, preocupación y en caso patológico depresión.
- » **Vergüenza.** La vergüenza es un mecanismo de defensa ante situaciones que puedan comprometer las cualidades y competencias de una persona. La reacción fisiológica principal que se desencadena a partir de este sentimiento es la alteración del sistema límbico, que está asociado al hipotálamo, que tiene como función regular la temperatura corporal. Se produce una dilatación de los capilares de las capas más externas de la piel, generando una sensación térmica superficial alta. Contrariamente a este efecto, en las manos y los pies, los vasos sanguíneos se contraen, produciendo un enfriamiento de estas extremidades. En general la temperatura sanguínea disminuye, lo que produce espasmos musculares -asociados al nerviosismo-, los cuales tienen como función restablecer la temperatura corporal. Paradójicamente, debido a la acumulación del torrente sanguíneo en las capas superficiales, se produce el efecto de la sudoración como forma de expulsar calor. Todo provoca la sensación “frío-calor”, denominada “sudoración emocional”. Las emociones secundarias que se descuelgan directamente de la vergüenza son: culpa, perplejidad, desazón, remordimiento, humillación, vergüenza ajena, bochorno o pesar.



En el entrenamiento emocional aprender a nombrar las emociones es la primera forma de empezar a conocerlas y, aunque al principio la capacidad lingüística se encuentre limitada, es conveniente ir ampliando el vocabulario emocional del mismo modo que en cualquier otro aprendizaje se trabaja el vocabulario conceptual. Algunos ejercicios útiles pueden ser:

- Nombrar los propios sentimientos. Manejar palabras que los expresen, por ejemplo, buscando opuestos (alegría-tristeza), encontrando sinónimos (ira-rabia; vergüenza-timidez), o trabajando con familias de estados de ánimo (miedo, temor, susto, terror).
- Identificar y etiquetar sentimientos, tanto en uno mismo como en los demás.
- Valorar el propio estado emocional.
- Reconocer el estado de ánimo de los demás, tanto lo referente al lenguaje corporal como al facial.
- Análisis de episodios emocionales con el objetivo de transferirlas a situaciones futuras semejantes. ¿Qué ocurrió? ¿Cómo me sentí?

- Expresar sentimientos de manera teatral (con todo el cuerpo o con el rostro). Representar situaciones que provoquen sentimientos... La dramatización es una técnica para vivenciar diversas emociones, controlar expresiones y ponerse en el lugar de otras personas.

## **Bloque 2. Control emocional**

Por control emocional no se entiende, en contra de lo que pudiese parecer el ahogar o reprimir las emociones sino en regular, controlar o eventualmente modificar estados anímicos y sentimientos, o su manifestación inmediata, cuando éstos son inconvenientes en una situación dada.

Un aspecto importante del autocontrol emocional lo constituye la habilidad de moderar la propia reacción emocional ante una situación, ya sea esa reacción negativa o positiva (*por ejemplo, no sería conveniente expresar excesiva alegría ante otras personas que están pasando en ese momento por situaciones desagradables*).

La conciencia sobre las propias emociones es el primer paso para el control de las propias emociones y algunas estrategias en las que se puede entrenar para el control emocional son las técnicas de relajación física y mental: relajación progresiva, la respiración profunda, el entrenamiento autógeno, la distensión muscular,...

Para el control emocional es importante tener en cuenta el efecto de contagio de las emociones. Así, en un principio el control emocional será mayoritariamente externo (el ambiente general en los entornos ayuda a crear estados emocionales) y el entrenamiento y autoconciencia permitirá un autocontrol.

## **Bloque 3. Aprovechamiento productivo de las emociones.**

Al mismo tiempo que se entrena (o autoentrena) el control y conocimiento de la emociones, se puede intentar sacar el máximo provecho de su presencia. Una mayor responsabilidad respecto a las propias emociones o sentimientos puede reducir las tendencias victimistas, aumentar la capacidad de concentración y atención, ofrecer respuestas más oportunas, positivas, creativas, es decir, menor impulsividad.

Intentar controlar los aspectos negativos de las propias emociones y utilizar los positivos, sería el objetivo de este bloque de entrenamiento y para ello se pueden utilizar técnicas que incidan en el aumento de la responsabilidad personal, demoras en gratificaciones (por ejemplo posponer recompensas inmediatas para el logro de un objetivo), tolerancia a la frustración, control de los impulsos,...

## **Bloque 4. Empatía. El reconocimiento de las emociones ajenas.**

La empatía se define como la habilidad para estar consciente de reconocer, comprender y apreciar los sentimientos de los demás. Se trata de uno de los elementos claves de la inteligencia emocional, la cual pertenece al dominio interpersonal y es el rasgo característico de las relaciones interpersonales exitosas.

La empatía puede desarrollarse progresivamente mediante el aprendizaje y la puesta en práctica de forma consciente de diversas aptitudes. Algunas de las habilidades y aptitudes que condicionan la empatía son:

- suspensión de juicio o propensión de pensar antes de actuar
- interés/respecto/consideración hacia el otro
- postura interactiva o disposición para entrar en contacto
- tolerancia ante la ambigüedad

- complejidad cognitiva o capacidad de gestionar costumbres sociales diferentes
- capacidad para diferenciar estereotipos de individuos
- relativización de las opiniones personales

Algunas sugerencias prácticas para aplicar en un programa de entrenamiento/autoentrenamiento emocional pueden ser:

- para comprender los sentimientos de los demás es igualmente necesario reconocer y expresar los propios sentimientos. Es conveniente verbalizar frases del tipo “*Ante... me he sentido...*” en referencia a situaciones pasadas, situaciones actuales o situaciones simuladas. Reflexión sobre los sentimientos propios y ajenos.
- entrenamiento en detectar estados de ánimo a través de la expresión corporal y facial. Entrenamiento en la propia expresión corporal: utilización de sonrisa, postura recta, mirada al interlocutor,...

## RELACIÓN ENTRE LA EDUCACIÓN EMOCIONAL Y LOS PROCESOS DE COACHING

Siguiendo las teorías de Augusto Cury, en la educación emocional destacan dos factores directamente implicados en que ésta sea efectiva: el fenómeno RAM y el síndrome SPA

### El fenómeno RAM

El aprendizaje depende del registro diario de miles de estímulos externos (visuales, auditivos, táctiles) e internos (pensamientos y reacciones emocionales) en las matrices de la memoria. Anualmente archivamos millones de experiencias, pero a diferencia de lo que ocurre con las computadoras, los registros en nuestra memoria son involuntarios, producidos por el Registro Automático de Memoria (RAM). Todas las imágenes que captamos se registran automáticamente, todos los pensamientos y emociones –negativos y positivos- son registrados involuntariamente. Lo que se registra nunca se puede borrar, sólo reeditar a través de nuevas experiencias que se escriben sobre las antiguas experiencias. Igualmente es importante destacar que las emociones definen la calidad del registro: todas las experiencias que tienen un alto volumen emocional generan un registro intenso.

### El síndrome SPA

Las sociedades actuales, sobre todo los medios de comunicación y la industria del ocio, generan una inmensa cantidad de estímulos sencillos que requieren un mínimo de esfuerzo personal. A partir de la normalización de dichos estímulos el umbral de satisfacción aumenta por lo que se necesitan cada vez más impulsos para sentir un mínimo de satisfacción. Todo ello desemboca en un Síndrome del Pensamiento Acelerado (SPA) y, en busca de algún estímulo satisfactorio se ha de acceder a decenas de estímulos continuados. El bombardeo de información que se recibe no alcanza a ser elaborado de una manera consciente puesto que cuando se comienza a reflexionar sobre un estímulo emocional ya se han recibido otros. Esta acomodación a una gran cantidad de estímulos termina por crear dependencia, creándose una especie de hiperactividad cerebral que impide o dificulta una organización de pensamientos.

Este síndrome, generado por una ingente cantidad de estímulos, ocasiona consecuencias tanto psicológicas como físicas, desde un sueño insuficiente irritabilidad, sufrimiento anticipado, olvidos, dificultad para concentrarse, aversión a la rutina hasta dolor de cabeza, dolor muscular, taquicardia y gastritis. La disminución de la memoria se presenta como uno de los efectos más generales.

**Algunas técnicas psicopedagógicas propuestas por Augusto Cury que pueden ser útiles para fomentar la educación emocional, la autoestima, y el desarrollo de las relaciones interpersonales y que tienen correlación con los procesos de coaching son:**

- » La música ambiental. La disposición de los espacios en círculo o en U.
- » Uso de la exposición cuestionada como método de enseñanza: la exposición con cuestiones apela primero a la emoción, después a la lógica y, en tercer lugar, a la memoria.
- » Ser contador de historias. Los datos y evidencias teóricas no educan, no sensibilizan, no nos hacen conscientes... es posible por tanto contar historias reales o inventadas, "interpretar", para provocar el impacto emocional.
- » Humanizar el conocimiento. La educación clásica se centra en transmitir conocimientos pero rara vez se comenta la vida del científico, pensador o creador de éstos. La posibilidad de reconstruir el clima emocional que rodea los conocimientos teóricos o científicos estimula el entusiasmo.
- » Elogiar antes de criticar. Según Cury, la crítica directa es destructiva y solo genera estímulos negativos mediante el fenómeno RAM. Propone que antes de lanzar una crítica ante una actitud incorrecta hay que ganarse la sensibilidad de la persona receptora de la crítica para que esté, después de enviada ocupe un puesto preferente en el cerebro gracias al estímulo emocional que la acompaña. Propone alabar de antemano ensalzando las cualidades de las personas para cumplir los susodichos objetivos y después pasar a la crítica, pero nunca una crítica destructiva y nunca repetida varias veces. Una crítica se instala según el estímulo emocional que lo acompañe, no por la cantidad de veces que se repita.

### **Competencia 8. Escucha activa**

La escucha activa consiste en escuchar y mostrar al coachee que se está escuchando. Los coach deben ser capaces de escuchar y oír lo que requiere comprender la totalidad del mensaje, buscando entender desde el propio punto de vista aquello que nos está comunicando. En la práctica, la escucha activa se resume en el esfuerzo físico e intelectual que permite recibir la totalidad del mensaje enviado buscando interpretar correctamente su significado. Se caracteriza por la habilidad de captar y reflejar adecuadamente y en su totalidad el mensaje de la otra persona en su doble vertiente de contenidos (lo que nos quiere comunicar) y sentimientos y emociones (cómo nos comunica esos contenidos).

Al contrario de lo que ocurre con el habla, la escucha es tarea que requiere concentración y esfuerzo. Así, cuando hablamos somos protagonistas y transmitimos sólo lo que nos interesa, lo que nos satisface pero cuando escuchamos, nos llegan mensajes compartidos y otros que no lo son y se pierde concentración. Ello, tiene base científica: el cerebro humano tiene una capacidad de pensamiento de entre 350 y 700 palabras por minuto. En cambio, la capacidad de procesamiento de mensajes hablados apenas supera las 130 palabras por minuto. La diferencia entre ambas capacidades se llena con pensamientos accesorios a lo que nos están diciendo.

La escucha activa aporta notables ventajas. A nivel general, podemos decir que ofrece tiempo para evaluar y comprender al emisor, lo que lleva a precisar y adecuar una buena respuesta. Comportamentalmente, la escucha activa suaviza tensiones, por ejemplo en actos comunicacionales de queja. Algunas de las utilidades concretas de las habilidades de escucha activa para la práctica del coaching son tranquilizar o relajar situaciones tensas y lograr cooperación (al satisfacer la necesidad que tienen todas las personas de sentirse escuchadas y comprendidas, éstas suelen sentirse más dispuestas a colaborar y más receptivas).

Como coach es básico siempre intentar mejorar las habilidades de escucha y para ello es básico una preparación física (estar relajado, quedarse razonablemente quieto, mirar al coachee, mantener una actitud de interés y mantener el contacto visual y facial) y una preparación mental (concentración, mente abierta, escuchar el tono y el contenido y plantear preguntas para aclarar los significados).

ELEMENTOS QUE FACILITAN LA ESCUCHA ACTIVA	ELEMENTOS A EVITAR EN LA ESCUCHA ACTIVA
<p>Disposición psicológica: prepararse interiormente para escuchar.</p> <p>Observar al coachee: identificar el contenido de lo que dice, los objetivos y los sentimientos.</p> <p>Expresar al coachee que se le escucha, con comunicación verbal (ya veo, umm, uh, etc.) y no verbal (contacto visual, gestos, inclinación del cuerpo, etc.).</p>	<p>Los prejuicios. Juzgamos anticipadamente al emisor y a su mensaje. Nos fijamos en su apariencia o su conducta, y no en lo que nos está diciendo.</p> <p>No distraernos. La curva de la atención se inicia en un punto muy alto, disminuye a medida que el mensaje continúa y vuelve a ascender hacia el final del mensaje. Hay que tratar de combatir esta tendencia haciendo un esfuerzo especial hacia la mitad del mensaje con objeto de que la atención no decaiga.</p> <p>No interrumpir al que habla.</p> <p>No juzgar.</p> <p>No ofrecer ayuda o soluciones prematuras.</p> <p>No rechazar lo que el otro esté sintiendo, por ejemplo: “no te preocupes, eso no es nada”.</p> <p>No contar “nuestra historia” cuando el otro necesita hablarnos. No contra argumentar.</p> <p>Evitar el “síndrome del experto”: ya se tienen las respuestas a los problemas de la otra persona, antes incluso de que haya terminado de comunicarlos.</p> <p>De forma consciente o inconsciente se puede cortar la comunicación rechazando los sentimientos o acciones del coachee, así, comentarios como “ya no quiero oírte decir eso otra vez” o “pero a quien se le ocurre decir eso”, o medios no verbales como alejarse de una persona o evitar su mirada, pueden indicar rechazo a la comunicación.</p>

Como habilidades para la escucha activa destacamos:

- » **La empatía.** Es una habilidad, propia del ser humano, que nos permite comprender y experimentar el punto de vista de otros sin por ello tener que estar de acuerdo. Es la capacidad de ponerse en el lugar de la otra persona para desde ahí comprenderle. No basta con entender al otro, hay que demostrarlo. Para demostrar una actitud empática se usan frases como: **“entiendo lo que sientes”**,”**noto que...**”El contacto físico es una forma muy importante de comunicación no-verbal para transmitir empatía, no obstante, el contacto físico es algo que tiene que utilizarse con discreción porque hay personas que son reacias y puede ser sentido como un obstáculo.
- » **Parfrasear.** Este concepto significa verificar o decir con las propias palabras lo que parece que el emisor acaba de decir. Es muy importante en el proceso de escucha, ya que ayuda a

comprender lo que el coach está diciendo y permite verificar si realmente se está entendiendo y no malinterpretando lo que se dice. Un ejemplo de parafrasear puede ser: *“Entonces, según veo, lo que pasaba era que...”*; *¿Quieres decir que te sentiste,...*”

- » **Emitir palabras de refuerzo o cumplidos.** Pueden definirse como verbalizaciones que suponen un halago para la otra persona o refuerzan su discurso al transmitir que uno aprueba, está de acuerdo o comprende lo que se acaba de decir. Algunos ejemplos serían: *“Me encanta hablar contigo”* o frases menos directas, como: *“Bien”; “umm”* o *“¡Estupendo!”*.
- » **Resumir:** Mediante esta habilidad informamos a la otra persona de nuestro grado de comprensión o de la necesidad de mayor aclaración. Expresiones de resumen serían: *“Si no te he entendido mal..., O sea, que lo que me estás diciendo es..., A ver si te he entendido bien...”* Expresiones de aclaración serían: *“¿Es correcto, ¿Estoy en lo cierto?”*
- » **Respuestas mínimas:** Basta una palabra o movimiento de cabeza para dar la impresión de que se tiene interés en la conversación y nos gustaría que continuase. Expresiones como *“Mmm..., Sí”*, se denominan respuestas mínimas y deben ser utilizadas con frecuencia, sobre todo en aquellas personas que se expresan poco.
- » **El silencio:** En ocasiones es mejor no decir nada, sobre todo si se presupone que el otro desea añadir algo a su último comentario. No se debe apresurar la comunicación para llenar los lapsus ya que en ocasiones las personas necesitan tiempo para pensar lo que van a decir. No debe presionarse ni dar el aspecto de curiosidad, sobre todo por los aspectos privados de las personas.

## Competencia 9. Comunicación no verbal

La comunicación no verbal es una parte importante de cualquier proceso de coaching (y de cualquier tipo de relación) y así, una buena comunicación abierta no verbal ayudará a lograr confianza y establecer una relación de coaching efectiva.

En las interacciones comunicativas no solo se utilizan palabras, sino que aparecen gestos, posturas corporales, movimientos, determinadas distancias, risas, suspiros, bostezos... e incluso aspectos más sutiles como errores lingüísticos, pausas y entonación para expresar más perfectamente sentimientos o matices... este lenguaje paralelo se conoce como comunicación no verbal.

Las investigaciones sobre comunicación han demostrado que de toda la información que se transmite en un acto de comunicación habitual tan sólo un 10% llega a través del contenido verbal y el 90% restante es información transmitida de manera no verbal, ya sea en sus componentes paralingüísticos o vocales (un 40%) y en aspectos corporales (un 50%). Son varias las funciones que cumplen los mensajes no verbales:

- Enfatizar el mensaje verbal (de forma consciente o inconsciente).
- Repetir el mensaje verbal, por ejemplo, al mover la mano después de decir adiós.
- Sustituir el mensaje verbal, por ejemplo, mover la mano para decir adiós.
- Mostrar actitudes básicas del receptor y regular la comunicación. Por ejemplo, con las señales no verbales mostramos interés, disgusto, animamos a cambiar de tema, reforzamos la exposición.
- Contradecir o distorsionar el mensaje verbal y, cuando esto ocurre, prima para el/la interlocutor/a el mensaje no verbal.

Muchos de los elementos no verbales de la comunicación son captados de manera natural e influyen de manera inconsciente en la interpretación de los mensajes. En los procesos de coaching es necesario captar de forma consciente el máximo de información transmitida a través de la conducta no verbal.

Los mensajes no verbales propios de la comunicación cara a cara no existen en las interacciones de Coaching-on line, por lo que es importante ser claros y precisos en todo momento. El principio básico será “ser claro en lo que se envía y pensar bien de lo que se reciba”

Los componentes más estudiados dentro de la comunicación no verbal son:

- » **El paralenguaje.** El lenguaje sonoro vocal o el paralenguaje es la categoría que se refiere a cómo se dice algo y no, a qué se dice. Existen ciertos atributos inherentes a la voz humana que le otorgan singularidad: timbre, sonoridad y altura. Los matices en el tono y timbre de voz (suavidad, volumen, nasalidad...) dan clara información sobre el estado de ánimo y las intenciones del hablante. Así, sabemos que el tono de voz refleja el estado emocional, de forma que la excesiva emocionalidad ahoga la voz y el tono se hace más agudo.

En relación al volumen y, de manera general, podemos decir que quien inicia una conversación en un estado de tensión mal ajustado a la situación, habla con un volumen de voz inapropiado. Cuando el volumen surge elevado suele ser síntoma de que el interlocutor quiere imponerse en la conversación, relacionado con autoridad y dominio. El volumen bajo se asocia a personas introvertidas o temerosas.

En relación al ritmo o fluidez verbal, un ritmo lento o entrecortado revela un rechazo al contacto o una frialdad en la interacción, mientras que el ritmo modulado y animado está vinculado a un interés por la conversación.

Experimentalmente se ha demostrado la relación existente entre el paralenguaje del/de la interlocutor/a y la situación comunicativa. Así, se ha comprobado que en una situación que requiere colaboración las voces menos irritantes o ansiosas tienen más posibilidad de lograr colaboración.

- » **La expresión facial.** La expresión facial, junto con la mirada, es el medio más rico e importante para expresar emociones y estados de ánimo. En la expresión facial existen tantos gestos perceptibles (cambios de posición de cejas, de los músculos faciales...) como imperceptibles (sudoración, contracción pupilar...). Hay distintas expresiones, así, con respecto a las cejas: si están levantadas y curvadas demuestran sorpresa; si están levantadas y juntas demuestran miedo; bajas, con el párpado hacia abajo, asco; y con el ángulo interior levantado, tristeza.

**La boca:** la boca abierta y los labios tensos indicarán miedo; la mandíbula inferior caída sin tensión o ensanchamiento de la boca indicará sorpresa; labios abiertos y tensados en forma casi cuadrada indicarán ira o gran enojo; y sonrisa relajada indica alegría, tranquilidad y confianza.

**La nariz:** arrugada indicará desagrado, y con las aletas muy dilatadas excitación o enorme interés.



En general la expresión facial es muy difícil de controlar. En los procesos de coaching la expresión facial es muy importante ya que, además de expresar emociones es utilizada para regular la interacción y reforzar al receptor. La sonrisa es también muy útil para hacer que las situaciones de tensión sean más llevaderas.

- » **La mirada.** Probablemente la comunicación ocular sea la más significativa por ser la parte más expresiva de la cara. Con la mirada podemos enviar múltiples mensajes: de rechazo, de amenaza, de atracción, de obligación... y acompañada por un leve movimiento de cabeza, puede dar muestras de interés y comprensión. Las emociones que se transmiten con los ojos son muy difíciles de controlar.

De manera general y, en relación a los ojos del interlocutor, se sabe que:

La dilatación de las pupilas es un indicador de interés. Cuanto más favorable es la actitud hacia algo mayor será la dilatación de las pupilas. Además se trata de un indicador muy fiable ya que no podemos controlar conscientemente la conducta pupilar.

El número de veces que se parpadea está relacionado con la tranquilidad y el nerviosismo. Cuanto más parpadea una persona, más inquieta se siente.

La frecuencia con que se mira es un indicador de interés, agrado o sinceridad mientras que la evitación de la mirada impide recibir retroalimentación y reduce la credibilidad. Se mira más cuando se escucha que cuando se habla y, el contacto ocular indica el final de una intervención.

En relación al mantenimiento ocular decir que las miradas prolongadas sin parpadear se usan cuando se intenta dominar, amenazar, intimidar o influir sobre otros. Un prolongado contacto ocular se considera generalmente como manifestación de superioridad, falta de respeto o actitud amenazante.

Un contacto ocular poco prolongado puede ser interpretado como desinterés, falta de sinceridad, inseguridad o timidez. El dejar de mirar a los ojos, bajando la vista, suele ser tomado como signo de sumisión.

- » **La zona próxemica.** La proxémia se refiere al espacio físico o distancia que toda persona mantiene con los que le rodean. Aunque se encuentra influenciada por factores culturales algunos factores generales pueden ser:

Cuando en una interacción se rompe el espacio personal, que se mantiene siempre de una manera implícita, se produce en la persona una situación incómoda y una sensación de amenaza y tensión.

La proximidad física tiende a ser menor entre mujeres que entre hombres.

El contacto físico suele ser iniciado con más frecuencia por los hombres que por las mujeres y suele iniciar el contacto físico la persona que en la interacción tiene más status o una posición de dominio sobre el otro.

En general, el contacto corporal fomenta el agrado mutuo, por lo que es un modo de promover reacciones favorables en los demás. Sin embargo, la conducta táctil, tanto en cantidad como calidad varían con la edad, situación, sexo y contexto en la que ésta se produce. En los procesos de coaching, el contacto corporal afectivo se suele sustituir por “caricias verbales”, importantes para mejorar las relaciones interpersonales.

- » **La postura.** La postura es la disposición del cuerpo o sus partes en relación con un sistema de referencia. Es conveniente analizar la inclinación del cuerpo (hacia delante o hacia atrás, el cruce de brazos y piernas, y la postura de la cabeza: mirando al suelo, o al frente) y que en general las posiciones corporales se definen por la disposición del cuerpo a aceptar a otros en la interacción así como con el sentimiento de dominar-depender, muy relacionado con la posición arriba-abajo. En las intervenciones educativas debemos cuidar nuestra actitud física para mostrar interés.
- » **Los gestos.** En cualquier interacción comunicativa son muy importantes los gestos reguladores de la interacción, es decir, aquellos movimientos producidos por quién habla o por quién escucha, con la finalidad de regular las intervenciones. Son signos para tomar el relevo en la conversación o para iniciar o finalizar la interacción. Los más frecuentes son las indicaciones de cabeza y la mirada fija. Las inclinaciones rápidas de cabeza llevan el mensaje de apresurarse y acabar de hablar, mientras que las lentas piden que el interlocutor continúe e indican al oyente que le parece interesante y le gusta lo que se está diciendo.

Igualmente, es necesario analizar los gestos de adaptación, es decir, aquellos gestos utilizados para manejar emociones que no se quieren o se pueden expresar, y donde el estado emocional propio es incompatible con la situación interaccional. En estos casos, se produce una situación incómoda y, ante la necesidad de control, aparecen los gestos de adaptación. Por ejemplo, pasarse los dedos por el cuello de la camisa o tirarse del nudo de la corbata cuando la situación es muy tensa y hay sensación de ahogo.

### **Competencia 10. Capacidad de realizar preguntas potentes**

Se trata probablemente de la competencia más conocida y característica del coaching y consiste en la habilidad de hacer preguntas que revelen la información necesaria para sacar el mayor beneficio para el coachee y para el propio proceso de coaching (el método socrático)

En general, las preguntas que se utilizan por el coach serán preguntas abiertas (aquellas cuya respuesta no puede ser un sí o no), cortas y evitando los porqués. Preguntas que inviten a la reflexión, que permitan a la clarificación de ideas, que generen nuevos puntos de vista, que permitan revisar o desmontar falsas creencias limitantes, que ayuden a construir nuevas ideas potenciadores, etc. Las preguntas potentes deben ser tales que permitirán avanzar en el proceso de coaching en la línea del propósito inicial, en la toma de decisiones y en el compromiso, los verdaderos motores del cambio y por tanto los generadores de los resultados. Para que una determinada pregunta sea poderosa, el coach no debe estar pensando en la pregunta sino escuchando ya que hay que tener en cuenta que las preguntas oportunas y provocadoras lo son básicamente en función del contexto.

También es básico utilizar preguntas conflictivas que puedan desafiar al coachee y hacer preguntas que reflejen la escucha activa y la comprensión del punto de vista del coachee.

### **Competencia 11. Dar y recibir feedback**

El coach debe dar un feedback constructivo al coachee, así como escuchar le feedback de los coachees para que el proceso de coaching sea una relación bidireccional.

En los procesos de coaching el feedback interpersonal puede entenderse como técnica de comunicación, y como reforzamiento social (o su ausencia) y asesoramiento.

El feedback se puede definir como la información que recoge el emisor de una comunicación sobre los efectos de la misma en el sujeto que la recibe. Esta información recibida permite al emisor

saber si su mensaje ha sido comprendido correctamente y qué repercusión ha tenido en el sujeto que la recibe, con lo cual puede modificar los próximos mensajes que emita.

La posibilidad de utilizar feedback disminuye el número de errores y conflictos en cualquier tipo de interacción, sin embargo, al hacerlo, el proceso de la comunicación requiere más tiempo para desarrollarse, puesto que se vuelve más lento. Por el contrario, la ausencia de feedback hace aumentar el número de conflictos y los sentimientos de incompreensión, aunque se gane tiempo.

La falta de feedback sobre la interpretación del mensaje es una de las principales barreras de la comunicación. El medio más habitual de enviar feedback al interlocutor es sintetizar el mensaje recibido

“Entonces, lo que has querido decir exactamente es...” aunque antes de enviar feedback para contrastar la información podemos ir intercalando la petición de aclaraciones u observaciones sobre el tema.

**“El feedback o retroalimentación como asesoramiento debe prestar su máxima atención a los objetivos y estar orientado hacia el futuro.”**

Si durante el proceso de coaching el coach no recibe feedback de forma espontánea, es necesario contrastar la información que está recibiendo solici-

titándole de manera directa al coachee. A la hora de solicitar feedback es adecuado emplear argumentos relativos a nuestra capacidad de expresión en lugar de dudar de la capacidad de comprensión o asimilación de la otra parte, por ejemplo “¿me he explicado?” o “Quizás no lo he aclarado del todo” por “¿Has entendido?”.

Por su parte, el feedback o retroalimentación como asesoramiento debe prestar su máxima atención a los objetivos y estar orientado hacia el futuro. En la práctica del coaching el feedback, como fórmula de análisis del propio comportamiento es siempre preferible (incluso el negativo) a la ausencia de feedback. Sin embargo, el feedback como asesoramiento es una comunicación con un contenido de riesgo que puede suscitar reacciones variadas, entre ellas:

- **Negación.** Aparece cuando el coachee rechaza reconocer como propio lo que el coach le dice. Frente a esta reacción es necesario hablar de hechos, cifras, ejemplos concretos,... Mantener la capacidad de escucha y repetir el feedback, si es necesario, pues el objetivo es que el coachee asimile la existencia del problema.
- **Desacuerdo.** Se reconocen los hechos, pero no existe acuerdo sobre la importancia de los mismos. La acción en este caso pasa por reformular los argumentos del coachee, aceptando su feedback para, al mismo tiempo, mostrarle un aspecto diferente del problema.
- **Confusión.** Aparece cuando tras el feedback negativo se producen signos de ansiedad, impaciencia,... es decir, el feedback pone al coachee en un estado emocional difícil. La acción en esta caso pasa por señalar lo que se percibe “*tengo la sensación de que le es difícil escuchar lo que le acabo de decir*”, permitiendo al coachee expresar lo que siente. Sugerirle representaciones o creencias positivas que le permitan vivir de forma diferente la situación.
- **Contrariedad o decepción.** El coachee muestra decepción ya que creía estar haciéndolo bien. Ante la muestra de decepción el coach debe mostrar su comprensión al respecto, reconocer su parte de responsabilidad eventual y pedir al coachee que vea el feedback como una oportunidad de crecimiento y mejora.
- **Sorpresa, se asemeja a una sensación de “jarro de agua fría”.** Ante esta situación el coach debe señalar lo percibido “*tengo la sensación de que lo que he dicho te sorprende*” y estimular al

coachee para que explique su manera de ver las cosas, concediéndole un tiempo para integrar la nueva visión de la situación.

- **Aceptación.** El coachee reconoce y concentra su energía en la mejor manera de utilizar el feedback en su estrategia de crecimiento/mejora. Puede ser una etapa única o posterior a cualquiera de las anteriores. En el caso de aceptación de feedback se produce un acuerdo para avanzar y una búsqueda de soluciones que se interrelaciona con el proceso de coaching, búsqueda de soluciones y plan de acción.

### Competencia 12. Contar historias y analogías

Para el proceso de coaching resultan beneficiosas las historias y analogías (el storytelling) con relación a la situación ya que pueden arrojar luz sobre la misma, por ejemplo, haciendo que el coachee se vea desde una perspectiva diferente o considerándola bajo otro punto de vista, posibilitando el aflorar recursos inconscientes del coachee. Las historias también permiten ejemplarizar acciones concretas por lo que tiene un objetivo didáctico y funcionan como un recurso atractivo por lo que suelen captar la atención y activarnos emocionalmente. Para que las historias que se utilicen funcionen estas deben contar algo (historia, anécdota, caso práctico,...) que conecte con factores emocionales del coachee.

Contar cuentos genera multitud de resultados positivos: aumenta la escucha activa de los coachees, aumentan los niveles de atención, producen visualización, estimulan la conversación, tienden a ser recordadas,... Algunos requisitos para que los cuentos e historias sean efectivos son:

- las historias son más efectivas contadas que leídas (los ojos del narrador se encuentran continuamente con los del oyente y su expresión responden a las de estos),
- se debe huir de un exceso de expresividad (sobreactuación),
- tienen diálogos, características, especificaciones,... creíbles y ha de tener un argumento: presentación de los personajes, situación conflictiva, acción y desenlace (Inicio, núcleo y desenlace).
- trucos para llamar la atención son: el manejo de los silencios (una parada al final de una frase o entre dos palabras indica que lo que sigue a continuación tiene un significado especial), los cambios de entonación (indican elemento sorpresa), incluir el nombre de la empresa o coachee en el relato,...

### Competencia 13. Competencias para el cambio. Habilidades de enseñanza y tutoría. Capacidad de instruir

En esencia el proceso de coaching es un proceso de aprendizaje que permite al coachee maximizar sus capacidades y competencias para obtener la mejor versión de sí mismos. Así, aunque el coaching supone mucho más que capacitar, instruir o enseñar algo, una de las acciones que le agregan valor son las capacidades y habilidades de enseñanza del coach.

Dentro de las competencias para el cambio se pueden estructurar dos niveles: uno de ellos quedaría constituido por las que podemos denominar como competencias de referencia, que serán los conocimientos y experiencias concretos que permiten dotar de contenido a los procesos de instrucción (recursos instrumentales, procedimentales, conceptuales o afectivos necesario para afrontar las tareas que les demanda su proceso de cambio) y un segundo nivel que abarca aquellas competencias generales más enfocadas al rol tutorial y que implícitamente se relacionan con el cambio entre las que se destacan las capacidades para ayudar a conocer las necesidades de

aprendizaje y las medidas necesarias para planificar el progreso de logro del mismo y promover un compromiso con la acción.

El coach necesita igualmente conocer y entender los procesos así como la diversidad de estilos, habilidades y técnicas que resulten apropiadas según el contexto en el que tenga lugar el cambio promovido por el proceso de coaching.

Atendiendo a las diferentes habilidades para la competencia para el cambio es necesario:

- Aplicar técnicas de gestión de la motivación y de facilitación del cambio cuyo fin es aumentar la probabilidad de que el coach alcance los objetivos propuestos (“éxitos”): diseñar un plan o itinerario adaptado a la motivación y habilidades actuales del coach y a los objetivos propuestos;
- Prever obstáculos, fracasos y recaídas en el desarrollo del plan;
- Seleccionar recursos motivacionales para cada paso del plan, tanto éxitos como fracasos;
- Implementar estrategias de facilitación del cambio o de obtención de éxitos tales como realizar, por parte del coaching, algunos pasos del plan, proveer al coachee de fuentes o contactos de referencia, tutorizar el proceso de aprendizaje,...

A un nivel más práctico, en el coaching se puede optar por un entrenamiento directo o un entrenamiento de apoyo. En el entrenamiento directo el coach demuestra o le indica al coachee lo que debe hacer. Se suele utilizar con personas que desconocen completamente el proceso y necesitan resultados inmediatos. Las técnicas básicas que suelen utilizarse son: instrucciones, modelado, ensayo conductual o role-playing, retroalimentación y estrategias de generalización.

Por otro lado, y más cercado a las prácticas habituales de coaching está el entrenamiento de apoyo, en el cual el coach es un guía y las técnicas son menos directivas (retroalimentación básicamente) y donde se permite que el coachee encuentre sus propias soluciones a los problemas o dudas, reforzando la confianza consigo mismo, animando a innovar, crear, experimentar y aprender.

### Competencia 14. Competencias tecnológicas

Fundamentado tanto en la necesidad de que el coach pueda establecer un proceso de coaching on-line como para mejorar y hacer más efectivas gracias a las tecnologías aquellas habilidades instrumentales del coaching propias del proceso, de su función “comercial” y de su perfeccionamiento profesional: elaborar documentos y comunicarlos, el trabajo en red, búsquedas en internet, presentaciones multimedia, sistemas de registro y reproducción audiovisual, etc. Es decir, aplicar las TIC tanto para la formación del coach como del coachee acercándose a la comunidad virtual de la profesión.

La tecnología es la herramienta actual y es por tanto una necesidad y casi una obligación aprender a aplicarla en los entornos de conocimiento y profesionales propias. Para el coaching, las dimensiones básicas de las competencias tecnológicas son:

- » Conocimientos y habilidades en la web, en cuanto al uso de equipos y programas básicos para el desarrollo de procesos de marketing y trabajo en equipo. Visibilización profesional.
- » Organización en formato digital, es decir, la capacidad de almacenar y ordenar la información eficientemente y llevar un control de ésta
- » Uso de herramientas o dispositivos digitales para la comunicación, prestando una especial atención a la comunicación durante el proceso de coaching y al coaching on-line

- » Búsqueda electrónica, es decir, la capacidad para obtener información relevante
- » Diseño de recursos digitales, que alude a la capacidad de transformar la información y/o experiencia del coach en recursos útiles para el proceso de coaching

Las competencias que hemos encuadrado bajo la denominación **el proceso de coaching: aspectos prácticos**, demandan una aproximación y tratamiento particular en base a los objetivos del propio proceso de coaching y tienen como elementos configuradores las habilidades básicas. Se trata de competencias mayoritariamente procedimentales.

### Competencia 15. Establecimiento de relaciones comunicativas

Se relaciona con la capacidad del coach para establecer, sobre todo al principio de la relación donde la comunicación es menos fluida por la falta de confianza, el establecimiento de una relación comunicativa eficaz y acorde a los principios del coach.

El encuentro de coaching es una situación de comunicación digital y analógica, donde el coach tiene el poder y por lo tanto dirige la conversación. Así, las preguntas o afirmaciones que el coach haga serán neutras, no prejuizará, no les asignará connotaciones,...El coach deberá transmitir una comprensión genuina y la aceptación de los sentimientos y posturas del coachee lo que no significa decidir por el coachee, juzgar, interrogar, culpar, sermonear, reprender o discutir, hacer promesas que no puedan cumplirse, permitir una dependencia,...

El objetivo del primer encuentro será crear un clima de confianza en base al conocimiento explícito de la relación y proceso que se seguirá siendo necesario establecer límites y reglas.

Algunas consideraciones básicas para el establecimiento de las relaciones comunicativas en el proceso de coaching:

- » Toda sesión de coach debe tener un objetivo que debe ser conocido por el coachee y tomado como referente para organizar todas las interacciones comunicativas, por ejemplo, se evitará hacer preguntas no relacionadas con los objetivos. Sin embargo, las habilidades comunicativas permitirán desarrollar conversaciones naturales con los clientes sobre diferentes temáticas y en cualquier momento de las sesiones
- » Toda sesión de coach debe ser preparada con antelación y así, las preguntas claves deben estar preparadas de antemano
- » Es básico controlar los aspectos físicos: asegurarnos de que no vamos a ser interrumpidos durante la sesión, evitar distracciones, evitar sillas o mesas inadecuadas, cuidar iluminación, sonoridad, temperatura,... Hable claro, utilice un tono de voz y volumen adecuados.
- » Cuidar el rapport durante la sesión y tener en cuenta la importancia del lenguaje no verbal. Mantener el contacto ocular, aunque sin ser agresivo o intrusivo. Tener en cuenta que hay momentos en los que hay que saber estar en silencio y que las pausas que se producen entre verbalizaciones pueden indicar que el coachee tiene algo más que decir.
- » Al principio de la sesión se debe hacer un pequeño resumen de lo que se va a tratar, incidiendo en que el proceso debe ser guiado pero no decidido por el coach.
- » En el inicio de las sesiones, cuando el ambiente es más tenso, hay que cuidar especialmente el tipo de preguntas con el que comenzar, centrándose más en los hechos que en los sentimientos.

- » Las habilidades de comunicación permitirán que las relaciones establecidas sean “positivas” y para ello: realizar cumplidos adecuados, evitar críticas, evitar obtener información mediante el uso de porqués, no discutir ni contraargumentar; atribuir logros y éxitos, hacer cumplidos adecuados, reducir quejas y conversaciones “negativas”, hacer más atractivas las sesiones, motivar e informar adecuadamente sobre cualquier actividad en que al cliente se le proponga participar, implicar y valorar la opinión y la participación del usuario,...

### CLAVES PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA:

**La realidad no existe de forma objetiva** Cada interlocutor percibe la realidad e inmediatamente la valora según su propia subjetividad. Es decir, el mismo hecho puede ser interpretado y valorado de forma muy diferente según quien lo perciba.

**Existencia de mecanismos de pensamiento inconscientes** Pensamientos “automáticos” creados para ahorrar tiempo y energía mental, pero que a veces dificultan o destruyen la comunicación. Algunos son:

- **Filtraje.** De una situación o experiencia se repara sólo en los detalles negativos o positivos y se magnifican, no teniendo en consideración los otros tipos de atributos
- **Pensamiento polarizado.** Las cosas son buenas o malas, blancas o negras.
- **Culpabilidad.** Cuando los demás son responsables de lo malo que me ocurre a mí o de mi sufrimiento, o por el contrario, cuando me asumo como responsable de todos los problemas y desgracias ajenas.

La mayor parte de **los problemas de comunicación ocurren porque pensamos que nuestros valores o nuestra forma de ver la realidad son las mejores** y que los demás están equivocados si no coinciden con nuestro punto de vista

Aún en las mejores condiciones, **nunca llegará al receptor exactamente lo que quiere decir el transmisor**

Por su parte, la Competencia relacional (a un nivel genérico) incide en la forma en que el coach se relaciona con los demás, principalmente en el entorno laboral y se compone de las siguientes habilidades y actitudes:

- **Orientación al usuario:** deseo de ayudar o servir a los demás, de satisfacer sus necesidades. Los procesos de coaching implican una labor de ayuda y acompañamiento en diferentes procesos de superación.
- **Establecimiento de relaciones:** habilidad para establecer contactos con otras personas, lo cual supone la capacidad para escuchar, interpretar y entender los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás, así como un cierto conocimiento sobre los usos y costumbres sociales y conocimientos sobre organización empresarial.

- **Cordialidad:** establecer relaciones afables, recíprocas y cálidas, a fin de establecer vínculos personales confiables y un clima positivo.
- **Influencia:** habilidad para persuadir e influir sobre personas o situaciones para obtener una actitud positiva ante determinados cambios sin utilizar el poder coercitivo. Implica ser un “*agente de cambio*” utilizando técnicas de motivación adaptadas al cliente y al contexto.

### Competencia 16. Adaptación a los diferentes momentos del proceso de coaching

Se trata de competencias que permiten una evolución del proceso de coaching ya que permiten reconocer las fases del proceso y actuar en consecuencia, así como reconocer las diferentes necesidades que puedan surgir.



Teniendo en cuenta la flexibilidad y a la vez la planificación que rigen los procesos de coaching deben tenerse en cuenta las diferentes etapas, aunque no siempre aparecen en el mismo orden ni se les dedica siempre la misma atención. El coach deberá ser competente para adaptar sus habilidades genéricas según el momento del proceso y según cambie la situación del coachee teniendo en cuenta que la responsabilidad del coach es acompañarlo en el camino, pero el progreso depende del cliente.

De una manera genérica, las fases del proceso son: revisar y explorar (preguntar sobre la experiencia, necesidades, intereses,...), explorar y comprender (preguntas sobre componentes afectivos de la conducta), comprender y crear (indagar sobre las opciones de cambio) y crear y aplicar (elaborar un plan de acción). En todas las acciones se evitará el aconsejar, promover acciones que mejoren la confianza y la escucha activa, ser positivo, practicar la escucha activa,...

### Competencia 17. Planificación de acción y establecimiento de objetivos

Esta competencia permite traducir las intenciones de cambio en un plan de acción realista en base a unos objetivos específicos, concretos y realistas y en función de un tiempo predefinido para empezar y acabar.

La planificación en los procesos de coaching responde a un diseño conjunto entre coach y coachee para determinar el propósito del proceso (¿qué se quiere lograr?, es decir, motivación para emprender el proceso) y, desde esta primera fase en que se identifica el tema general, se identifican los objetivos que el coachee desea alcanzar, lo que para él supondría una situación deseable.

En el plan de acción se establecen los compromisos y también se planifican las nuevas sesiones y/o sesiones de evaluación que permiten evaluar los resultados de las acciones que se van llevando a la práctica.

Para el establecimiento de objetivos del proceso de coaching hay que hacer consciente al coachee de la razón que hay detrás del objetivo. En ocasiones se puede pensar que se elige un determinado objetivo por una determinada razón, para darnos cuenta más tarde que en realidad, la razón subyacente es otra. Es importante descubrir las razones subyacentes para que los objetivos

actúen en nuestro beneficio. Por ejemplo, el objetivo puede ser cambiar de ciudad y la razón una mejora laboral cuando la razón subyacente son problemas personales y no laborales. Igualmente, el objetivo debe estar formulado en positivo ya que hay que pensar/planificar en lo que se quiere conseguir y no en lo que no se quiere.

Los elementos básicos de esta competencia son:

- » Planificar la consecución de los objetivos propuestos mediante la elaboración de planes o “itinerarios” graduales para cada uno de los objetivos que incluyen metas o pasos intermedios y
- » Apoyar a los clientes para que generen o consoliden habilidades de planificación y consecución de objetivos de forma sencilla y atractiva (motivadora) haciendo hincapié en la organización, calendarización y tangibilización de los itinerarios previstos.

Uno de los errores más habituales en la práctica del coaching es disculpar el incumplimiento del coachee en las tareas del plan de acción (habitualmente por el temor de perder el contrato). Una situación como ésta, demuestra la falta de compromiso por ambas partes, o la falta de condiciones claras desde el inicio. El coach también deberá determinar si las habilidades actuales del coachee le son suficientes para llevar a buen término el plan de acción y no darle falsas esperanza.

### Competencia 18. Solución de problemas y supresión de bloqueos

En un proceso de coaching, que supone trabajar sobre las creencias del coachee, cómo se explica las cosas que le ocurren, qué limitaciones encuentra en su camino, qué impedimentos y bloqueos (los *no se-no puedo-no valgo...*) es función del coach, a través de la conversación, revisar los juicios y valorar la conveniencia de mantenerlos o modificarlos cuando se comprueba que actúan impidiendo/bloqueando planificar y/o alcanzar los objetivos deseados. Así, es básico entender las razones por las cuales el coachee no está logrando los objetivos deseados, la situación deseable. Buscamos las creencias y automatismos que rigen las acciones del cliente y que están actuando como barreras u obstáculos en la consecución de sus resultados y a las que el coach tiene que procurar desactivar. Por su parte y, al considerar al proceso de coaching parte de un modelo de conducta, el coach debe poder resolver problemas de forma que el coachee vea que es posible solucionarlos con la reflexión y determinación adecuadas.

Algunas de las dificultades concretas que pueden presentarse en las sesiones de coaching:

1. Falta de dialogo. Al coachee le cuesta hablar sobre la situación, posibles necesidades, acciones,... Es básico plantear preguntas abiertas y específicas que ayuden al coachee a expresar sus sentimientos. Reformular las preguntas. Utilizar cuentos, historias, pueden funcionar como técnica de desbloqueo.
2. Silencios prolongados más allá de lo que se considera habitual en las interacciones comunicativas y donde el coachee es incapaz de empezar a hablar. Preguntar al coachee si, en su opinión, hay alguna razón que explique los silencios, si cree saber cuáles pueden ser las razones, si hay algo en ese momento que le preocupe, si está pensando en algo particular,... Recuerde el plan de acción previsto y hágale participe de la necesidad de variar los objetivos si no se cumplen los compromisos.
3. Confidencias. El coachee revela confidencias que no forman parte del proceso de coaching y que entran en controversia con el mismo. Uno de los derechos del coach es salir del proceso por razones éticas.

4. Al cliente no le gusta el coach o el proceso y quiere dejarlo. Dentro de los límites iniciales y la ética del coach se estipula para el cliente salir del proceso si no se está de acuerdo con aspectos relacionados con la ética del mismo. Sin embargo se le debe de hacer consiente que durante el tiempo que dura el proceso de coaching la relación que se establece entre el coach y el coachee, varía significativamente.

Por su parte, y por lo que respecta a los propios bloqueos del coachee para llegar a encontrar el camino personal del cambio (a menudo las dificultades se encuentran ligadas a los propios bloqueos personales) el propio proceso de coaching ira detectando los recursos necesario para movilizar el cambio y el coach debe fomentar la actitud de vigilancia positiva para aprovechar y movilizar los recursos de la persona afectada en lugar de subrayar sus limitaciones y centrarse en ellas. *Por ejemplo, si el cliente se siente desmotivado y nos dice que ya ha probado todo para resolver su problema, frente a este tipo de bloqueo, se debe mostrar admiración por su tenacidad y determinación, pues esas cualidades constituyen sus recursos personales. En caso contrario, un cliente se muestra pasivo ante su problema, debemos subrayar su fuerza de resignación y su capacidad para soportar situaciones insatisfactorias. En cada caso, usaremos sus recursos para resolver sus problemas ya que la persona se sentirá más a gusto en este contexto y su deseo de cambio aumentará.*



*Por ejemplo, si el cliente se siente desmotivado y nos dice que ya ha probado todo para resolver su problema, frente a este tipo de bloqueo, se debe mostrar admiración por su tenacidad y determinación, pues esas cualidades constituyen sus recursos personales. En caso contrario, un cliente se muestra pasivo ante su problema, debemos subrayar su fuerza de resignación y su capacidad para soportar situaciones insatisfactorias. En cada caso, usaremos sus recursos para resolver sus problemas ya que la persona se sentirá más a gusto en este contexto y su deseo de cambio aumentará.*

Igualmente, todo intento de provocar un cambio puede provocar resistencias siendo por tanto un proceso natural en el coaching. Sin embargo, las resistencias pueden resultar por el motivo de cambio pero también pueden resultar de un error de intervención y del plan de acción. En el primer caso, se explotará la función útil de esas resistencias y en el segundo se deberá rectificar el error cometido pero ¿cómo detectar esas resistencias que no se manifiestan

de forma explícita? En realidad se expresan siempre de una forma u otra, de manera más o menos tenue, de forma verbal o no verbal,... siendo una competencia procedimental descubrir las resistencias, reconociendo su legitimidad original y explotando sus funciones útiles en pos del cambio.

Una de las técnicas más utilizadas para la supresión de barreras y su uso efectivo para el cambio son las técnicas de aceptación “no racionalizadoras” que tienen como objetivo ayudar al cliente a percibir que el desarrollo y la mejora personal y profesional requieren planificación, tiempo y esfuerzo y que el malestar o el desánimo deben ser aceptados como parte del proceso de mejora. Las técnicas de aceptación no persiguen la solución de los problemas o la eliminación del desánimo a través del debate, la racionalización o la persuasión para intentar cambiar las formas de actuar “incorrectas” o poco eficaces del usuario, o para intentar convencer de que las ideas que sigue son erróneas o inadecuadas. Algunas técnicas de aceptación son por ejemplo las técnicas de escasez donde destaca la técnica de fecha límite.

Las habilidades genéricas para esta competencia provienen de la inteligencia emocional y de ellas destacan:

- **El autocontrol:** mantener las emociones propias bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones u hostilidad por parte de otros, y ante situaciones de alto contenido emocional.

- **Empatía:** querer entender a los demás: Habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente y
- **Tolerancia a la frustración:** mantener una acción a pesar de los obstáculos y situaciones difíciles que se presenten, aunque ello suponga un esfuerzo adicional. Supone evitar situaciones de bloqueo y demostrar comprensión y tolerancia ante los fracasos.

### Competencia 19. Conclusión de la relación de coaching

Esta competencia permite que tanto el coach como el coachee acepten que han llegado al final de su relación y (en el caso de que se trata de una relación de coaching en el ámbito laboral), evolucionen a una relación menos formal.

Los elementos claves de esta competencia son:

- » planificar el final de acuerdo al plan de acción y a los objetivos planteados, lo que implica no demorarlo ni apresurarlo en función de los acontecimientos.
- » utilizar la última sesión de coaching para planificar la estrategia a seguir después de que termine el coaching.

Antes de comenzar la relación de coaching, todas las partes implicadas deben ser conscientes de que dicha relación se ve limitada a un periodo de tiempo, que variará dependiendo del servicio. En otras palabras, a los futuros coach y coaches se les asigna un periodo de tiempo para la relación de coaching, al final del cual la relación deberá finalizar. Uno de los objetivos del coaching es impulsar el crecimiento y desarrollo personal, y con esta idea en mente es normal llevar a cabo un proceso guiado de cambio, pero solo durante un periodo establecido de tiempo, siendo básico asegurarse que no se vuelve dependiente de la ayuda continua del coach. Los puntos clave que deben tratarse en la conclusión de la relación de coaching son:

- reconocer explícitamente que se ha alcanzado la fase final de la relación
- establecer un diálogo que permita valorar una nueva relación de coaching (sin presiones ni técnicas de autopromoción) cerciorándonos de que el coachee tiene confianza en sí mismo y que tendrá acceso a otros recursos en caso de que los necesite
- evaluar la relación de coaching desde el punto de vista de todos los implicados

### Competencia 20. Competencias de evaluación

Hace referencia a las competencias necesarias para realizar una evaluación del proceso y una autoevaluación que permita que la relación de coaching pueda avanzar.

La evaluación del coaching pretende dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cómo saber que el proceso ha sido exitoso?, ¿Qué ocurrirá cuando se haya conseguido el objetivo previsto o que ocurrirá si no se consigue el objetivo previsto?, y para ello es necesario establecer indicadores de éxito que, por un lado permiten tomar conciencia y responsabilidad de su avance hacia ellos en el proceso y, por otro, permiten evaluar en la acepción de medir.

La evaluación de los procesos de coaching requiere: determinar tipos de objetivos para tipos de casos, establecer tipos de indicadores a medir relacionados con tipos de objetivos, seleccionar procedimientos y herramientas de evaluación y medición, programar revisiones y momentos de

evaluación, realizar informes por escrito sobre el caso, incluyendo el registro de los datos de evaluación obtenidos en las sesiones de coaching, revisar las hipótesis del caso en función de los resultados obtenidos y plantear modificaciones al proceso tales como cambio o reelaboración de objetivos o indicadores, cambios en los procedimientos de intervención, y cambios en el propio proceso de evaluación.

# 3

## Referencias Bibliográficas

- » *El entrenamiento en acción, action coaching.* Dotlich, D. (2002) Barcelona
- » *Factores clave en el desarrollo de competencias.* García Saíz (2000). en E.
- » *Psicología del trabajo, de las organizaciones y de los recursos humanos.* Agulló, C. Remeseiro y A. Fernández (eds.), Madrid.
- » *Habilidades de liderazgo para una nueva era.* James, J. (1998) Barcelona
- » *El libro de las habilidades de comunicación: como mejorar la comunicación personal.* Van-der Hofstadt Roman, (2005)

**Hazte Soci@**  
y elige el Programa  
que mejor se adapte  
a tus necesidades.

### Disfruta de estas ventajas ...

- » Tutor/a personal
- » Realizar todos los cursos que desees\*
- » Teléfono de atención personalizada
- » Contenido descargable

**Infórmate**

[www.divulgaciondinamica.es](http://www.divulgaciondinamica.es)

\* Tiempo mínimo de realización 3 semanas por curso según horas del curso.



divulgación **dinámica**<sup>+</sup>  
#CLUBdeFORMACIÓN



[www.divulgaciondinamica.es](http://www.divulgaciondinamica.es)

