El coaching es un proceso de transformación dirigido a la toma de conciencia, el descubrimiento y el crecimiento personal y profesional.

The Coaching Masteries ®: El arte y la destreza del Coaching según la IAC™

International Association *of* Coaching

Nuestra Visión (IAC): Encaminar la práctica del coaching hacia los estándares superiores que conforman la excelencia universal.

The Coaching Masteries ®:
El arte y la destreza del Coaching según la IAC™

1. Establecer y mantener una relación de confianza

✈✈✈✈

2. Percibir, afirmar y expandir el potencial del cliente

✈✈✈✈

3. Escuchar con compromiso

✈✈✈✈

4. Procesar en el presente

✈✈✈✈

5. Expresar

✈✈✈✈

6. Clarificar

✈✈✈✈

7. Apoyar al cliente a establecer y mantener propósitos claros

✈✈✈✈

© 2007 International Association of Coaching ®

8. Hacer surgir posibilidades

✈✈✈✈

9. Respaldar al cliente a crear y utilizar sistemas y estructuras de apoyo

#1 Establecer y mantener una relación de confianza

Definición

Garantizar un entorno seguro y una relación de apoyo para el descubrimiento, el crecimiento y la transformación del cliente en el plano personal.

Efecto

El cliente:

1. Está abierto para compartir y recibir.
2. Considera al coach como una figura que le brinda su apoyo incondicional.
3. Concibe la transformación y el crecimiento como algo factible.

Elementos claves

1. Aceptación recíproca y respeto mutuo.
2. Confianza y tranquilidad.
3. El cliente se siente seguro de manifestar sus temores más profundos, sin ser juzgado.

Distinciones

✈ Colaboración vs. cooperación

© 2007 International Association of Coaching ®

- ✈ Aceptación y apoyo vs. tolerancia
- ✈ Confianza vs. dominio

Comportamientos efectivos

El coach:

1. Escucha activamente.
2. Reconoce su condición humana/ limitaciones.
3. Está alerta a aquellas señales de miedo /duda.
4. Transmite al cliente que la ansiedad, duda o miedo sobre el proceso de transformación son manejables o abordables.
5. Utiliza preguntas para descubrir las esperanzas /los sueños no realizados del cliente.
6. Formula preguntas desafiantes y de sondeo, a las cuales el cliente responde abiertamente.
7. Permite que el cliente se mantenga en silencio cuando ello resulte apropiado.
8. Solicita sugerencias para elaborar mejores preguntas.
9. Demuestra integridad en sus palabras y acciones.

Comportamientos ineficaces

El coach:

1. Formula preguntas inductivas o cerradas.
2. No invita a que el cliente haga sugerencias.
3. Limita al cliente y no le motiva a explorar opciones más ambiciosas.
4. Quiere lucir bien o agradar.
5. Impone una opinión.

© 2007 International Association of Coaching ®

6. Expresa o insinúa juicio.

Indicadores

1. El cliente comparte cómodamente sus temores y preocupaciones.

2. El cliente responde positivamente a observaciones/preguntas estimulantes.

3. El cliente comparte y confía sus ambiciones/sueños audaces libremente.

4. El coach reconoce sus limitaciones cuando es apropiado.

5. El cliente expresa emociones libremente.

6. El cliente se muestra receptivo con el coach.

© 2007 International Association of Coaching ®

2 Percibir, afirmar y expandir el potencial del cliente

Definición

El coach identifica las capacidades del cliente y le apoya en el proceso de reconocer sus fortalezas y su potencial.

Efecto

El cliente:

1. Desarrolla una mayor apreciación sobre sus capacidades y su potencial.
2. Obtiene mayor motivación para emprender acciones más allá de sus paradigmas actuales.

Elementos claves

1. Demostrar empatía con el cliente.
2. Reconocer una amplia gama de posibilidades.
3. Motivar y desarrollar en el cliente el poder de desafiar sus creencias limitantes.

Distinciones

- ✈ Creer vs. juzgar
- ✈ Posibilitar vs. forzar
- ✈ Ampliar vs. dilatar

Comportamientos efectivos

El coach:

1. Ofrece estímulo y valor genuino.
2. Expresa confianza en el potencial del cliente.

© 2007 International Association of Coaching ®

3. Declara su compromiso con el éxito del cliente.
4. Ofrece retroalimentación específica y positiva, de acuerdo con el comportamiento y desempeño del cliente.
5. Le recuerda al cliente sus capacidades, fortalezas, talentos, conocimiento y experiencia.
6. Inspira y evoca la grandeza y el mayor potencial del cliente.
7. Fomenta el deseo del cliente para dejar un legado duradero.

Comportamientos ineficaces

El coach:

1. Actúa como "animador" o "porrista".
2. Acepta las suposiciones, los obstáculos y las limitaciones del cliente en vez de mostrar curiosidad sobre lo que subyace en su discurso.
3. Desafía al cliente más allá de lo que éste puede manejar, al extremo de volverse desalentador.
4. Impone su agenda personal, bajo la apariencia de querer apoyar al cliente.
5. Manipula al cliente.
6. Provoca que el cliente se equivoque
7. Crea dependencia de parte del cliente.

Indicadores

1. El cliente no se detiene, sino que avanza en el proceso de coaching con emoción, al planificar y llevar a cabo acciones determinadas.

2. El coach estimula la acción por parte del cliente más allá de su zona de comodidad, cuando es necesario.

© 2007 International Association of Coaching ®

3. El cliente ejerce su poder sobre el proceso de coaching y acepta su responsabilidad.

4. El cliente se siente motivado para actuar y llevar a cabo sus tareas.

5. El cliente reconoce su potencial.

6. El cliente se siente validado y entendido

© 2007 International Association of Coaching ®

3 Escuchar con compromiso

Definición

Prestar total atención a las palabras, los matices y el significado tácito de la comunicación del cliente. En este caso, el coach se encuentra en un nivel de conciencia que le permite escuchar más allá del discurso articulado por el cliente.

Efecto

El cliente:

1. Se siente comprendido, validado y no juzgado.
2. Se comunica con menos esfuerzo y con más recursos.

Elementos claves

1. El coach se centra en lo que el cliente expresa.
2. El coach escucha más allá de lo que el cliente expresa.

Distinciones

- ✈ Escuchar "para" vs. escuchar "a"
- ✈ Estar atento vs. anticiparse
- ✈ Extraer vs. dirigir

Comportamientos efectivos

El coach:

1. Guarda silencio o emplea gestos casi imperceptibles o sutiles para otorgarle al cliente la oportunidad de reflexionar o responder a sus interrogantes.
2. Percibe los matices en la comunicación del cliente.

© 2007 International Association of Coaching ®

3. Confirma las conversaciones del cliente al proporcionarle una oportunidad para revisar lo que ha dicho.

Comportamientos ineficaces

El coach:

1. Interrumpe al cliente o se interpone a su discurso.
2. No permite el uso del silencio productivo o habla sistemáticamente una vez que el cliente finaliza su conversación.
3. Pierde los puntos más profundos de la comunicación del cliente.
4. Descuida u olvida algún asunto importante.
5. Utiliza un enfoque genérico o recurre a formulismos.

Indicadores

1. El tono del cliente y su flujo de ideas se tornan más abiertos y naturales.

2. El cliente dispone del tiempo necesario para procesar pensamientos y descubrimientos.

3. El coach confirma la comunicación no verbal del cliente, según lo cree oportuno.

4. El cliente confirma las observaciones del coach basadas en su comunicación no verbal.

5. El coach utiliza el silencio en los momentos oportunos y con la duración apropiada.

© 2007 International Association of Coaching ®

6. El coach no dirige al cliente hacia alguna dirección en particular.

4 Procesar en el presente

Definición

El coach está atento al cliente, al procesar la información, según sea apropiada, en distintos niveles: mental, corporal, emocional o espiritual. El coach expande la conciencia del cliente sobre cómo experimentar temas y cuestiones en esos niveles, según sea apropiado.

Efecto

El cliente:

1. Se siente libre para expresarse y comprometerse con su realidad presente.
2. No se encuentra bloqueado por preocupaciones pasadas o futuras.
3. Se beneficia con la capacidad de "insight" y el apoyo que ofrece el coaching en todos los niveles.
4. Se encuentra en sintonía para percibir las formas de comunicación sutiles del cliente.

Elementos claves

El coach:

1. Ha desarrollado una conciencia simultánea y holística que se basa en las conversaciones del cliente en todos los niveles.
2. Es capaz de discernir si el cliente se comunica desde el presente, pasado o futuro.
3. Permite que el cliente tenga la oportunidad de procesar y clarificar las preguntas y los comentarios del coach.
4. Otorga al cliente la oportunidad de procesar sus pensamientos y respuestas.

© 2007 International Association of Coaching ®

Distinciones

- Responder desde la conciencia vs. reacciones condicionadas
- Aquí y ahora vs. pasado o futuro
- "Sintonizado" vs. Alerta

© 2007 International Association of Coaching ®

Comportamientos efectivos

El coach:

1. Comparte lo que nota, percibe o siente, cuando ello pueda aportar de alguna manera al cliente.
2. Permanece abierto a la perspectiva del cliente.
3. Mantiene conexión con el cliente y su discurso, al mismo tiempo que reconoce temas y patrones.
4. Pregunta y ofrece observaciones en distintos niveles, según sea el caso.
5. Proporciona momentos de silencio para el beneficio de ambos, con el objetivo de acceder a formas más sutiles de conocimiento mutuo.
6. Pregunta al cliente sobre sus pensamientos, sentimientos e intuición.
7. Pregunta acerca de sus sensaciones corporales**,** de considerarlo pertinente.
8. Expande la conciencia del cliente en distintos niveles.
9. Comparte intuiciones y teorías con claridad y sutileza.
10. Ofrece al cliente posibles formas de explorar su "conocimiento interior" y de cómo interpretar sus sensaciones corporales como fuente de sabiduría y criterio para tomar decisiones.
11. Interrumpe para re-enfocar al cliente cuando sea apropiado (por ejemplo: el cliente elabora una historia o "melodrama" de la situación o se expresa de forma tangencial mediante hechos no relacionados).

Comportamientos ineficaces

El coach:

1. No se compenetra con el cliente al nivel que el cliente lo requiere en el proceso de coaching.

© 2007 International Association of Coaching ®

2. Comparte alguna información que resulta tanto irrelevante como contraproducente.
3. Presiona para imponer su punto de vista o agenda.
4. No es capaz de reconocer la presencia de comportamientos contraproducentes en la sesión de coaching.

© 2007 International Association of Coaching ®

Indicadores

El coach:

1. Demuestra conciencia sobre la expresión del cliente en múltiples niveles, según sea apropiado.

2. Está cómodo y disfruta del proceso de coaching.

3. Junto con el cliente disfrutan y valoran momentos de tranquilidad y fluidez durante la conversación de coaching.

4. Está atento a las necesidades y la agenda del cliente.

5. Apoya al cliente a determinar y expresar su punto de vista en diferentes niveles: mental, corporal y espiritual, según sea adecuado.

6. Comparte su punto de vista sin pretender persuadir al cliente para que lo adopte como parte de su sistema de creencias.

7. Modela para el cliente el valor de expandir sus niveles de conciencia, según corresponda.

5 Expresar

Definición

El coach comunica su compromiso, dirección, intención e ideas.

Efecto

© 2007 International Association of Coaching ®

1. La interacción de coaching se realza cuando el cliente se encuentra cómodo y confiado en el proceso.
2. El cliente está abierto para entender y/o cuestionar cualquier comunicación por parte del coach.

Elementos clave

1. Respeto
2. Atención
3. Enfocado en el cliente
4. Claridad
5. Adecuación

Distinciones

- ✈ Comunicación "para" el cliente vs. comunicación "al" cliente.
- ✈ Favorecer el "cómo" de la comunicación (cómo el coach transmite su apoyo y estímulo) vs. el "qué" de la comunicación (utilizar sólo las palabras para expresarse).

Comportamientos efectivos

El coach:

1. Mantiene el enfoque y la atención en el cliente.
2. Construye y mantiene una buena relación (rapport) por medio de conversaciones elaboradas a la medida del cliente.
3. Utiliza destrezas verbales y no verbales.
4. Se comunica de forma clara, consciente y breve.
5. Habla directamente, pero se mantiene sensible al humor y circunstancia del cliente.

© 2007 International Association of Coaching ®

6. Promueve los aportes del cliente, sus revelaciones y la expresión de sus sentimientos.
7. Mantiene el ritmo y utiliza el nivel de energía de una forma efectiva.

Comportamientos ineficaces

El coach:

1. Está absorto en sí mismo (esto ocurre al esforzarse demasiado en la ejecución del coaching, a) cuando se enfoca en si mismo y no en el cliente y b) cuando no esta totalmente presente o en contacto).
2. Utiliza un ritmo de expresión que es inconsistente con la energía de la sesión (por ejemplo, ocurre al acelerar o retrasar el ritmo).
3. No es efectivo cuando quiere expresar una idea (cuando utiliza muchas palabras, en el momento en el que el cliente no entiende el vocabulario, las referencias o las metáforas y cuando el punto no es pertinente).
4. Se comunica de forma incongruente con las palabras o tono del cliente.
5. Utiliza poses verbales inapropiadas.

Indicadores

1. El intercambio entre el coach y el cliente fluye libremente y/o es expansivo.

2. La comunicación del coach estimula al cliente, le permite conversar de una forma abierta y lograr resultados positivos.

6 Clarificar

Definición

Reducir o eliminar confusión e incertidumbre; esta acción incrementa la comprensión y la confianza del cliente.

© 2007 International Association of Coaching ®

Efecto

1. El cliente y el coach avanzan de forma más directa.
2. Aumentan las posibilidades.
3. Disminuye la incertidumbre.
4. Se expone lo desconocido.

Elementos claves

1. Identificar el asunto más relevante, al respetar las preferencias y limitaciones del cliente.
2. No hay juicio por parte del coach; no existe afán de dirigir hacia un destino específico.
3. Identificar valores y necesidades clave.
4. Facilitar la acción de encaminar hacia el propósito, la visión y la misión.
5. Identificar los bloqueos que impidan el progreso.

Distinciones

- ✈ Fuente (causa) vs. síntoma
- ✈ Simplicidad vs. complejidad
- ✈ Discernir vs. solucionar

Comportamientos efectivos

El coach:

1. Establece o comparte distinciones.
2. Hace preguntas tipo: "…uno u otro", "será esto o aquello".
3. Establece conexión con aquello que el cliente ya sabe o ha experimentado.

© 2007 International Association of Coaching ®

4. Identifica patrones.
5. Formula preguntas abiertas.
6. Expresa comentarios y aseveraciones que mejoran el entendimiento por parte del cliente.
7. Parafrasea y actúa como “espejo”.
8. Expone lo que se percibe.

Comportamientos ineficaces

El coach:

1. Presupone.
2. Es arrastrado hacia el caos y la confusión del cliente.
3. Hace preguntas que inducen aquellas respuestas que éste quiere escuchar.
4. Hace preguntas cerradas.
5. No pregunta nada.
6. No hace referencia a aquél tema que el cliente evita o minimiza y es relevante (Ya mencionado en el #1 y #4).
7. Olvida o ignora lo que es más importante.
8. Juzga o emite juicio.

Indicadores

1. La energía del cliente aumenta.

2. La visión del cliente sobre la situación ha cambiado hacia lo siguiente:
    a) mejorar su enfoque.
    b) reducir la incertidumbre o confusión.
    c) revelar lo desconocido.

© 2007 International Association of Coaching ®

d) incluir nuevas posibilidades.

3. El cliente ha aumentado su nivel de auto-conciencia y puede observarse a sí mismo desde una nueva perspectiva.

4. Se identifican los asuntos más importantes del cliente.

© 2007 International Association of Coaching ®

#7 Apoyar al cliente a establecer y mantener propósitos claros

Definición

Mantener al cliente enfocado y dirigido a trabajar las metas establecidas.

Efecto

1. El cliente se siente capaz.
2. El cliente tiene claro lo que quiere conseguir o transformar.
3. El cliente está inspirado por las posibilidades.
4. El cliente avanza decididamente.

Elementos claves

1. Indagar sobre las intenciones y metas del cliente.
2. Aprovechar el tiempo en lo que es más importante.
3. Clarificar la dirección del progreso.
4. Revisar, actualizar y/o celebrar el proceso y las intenciones periódicamente.

Distinciones

✈ Transformar vs. cambiar

Comportamientos efectivos

El coach:

1. Clarifica continuamente la intención del cliente.
2. Percibe lo que le interesa al cliente.
3. Elabora preguntas que revelan las intenciones del cliente.
4. Reconduce al cliente a lo que es más importante.

© 2007 International Association of Coaching ®

5. Reformula las intenciones del cliente, en una forma que le añade valor.
6. Respeta las metas y las preferencias del cliente.
7. Ofrece recursos para mejorar la habilidad del cliente para clarificar sus intenciones (incluyendo: modelos, herramientas, libros, evaluaciones, entre otros).
8. Percibe o indaga y responde a los cambiantes deseos y necesidades del cliente.

Comportamientos ineficaces

El coach:

1. Presiona al cliente para alcanzar metas que ya no son relevantes.
2. Avanza en el proceso aún cuando las intenciones todavía no son claras.
3. Requiere que el cliente siga la agenda o metodología del coach.
4. Es capaz de predecir lo que hará el cliente.
5. Sigue las desviaciones del cliente con respecto a la meta establecida.

Indicadores

1. El cliente está más entusiasmado con el futuro.

2. El cliente está más entusiasmado con el presente.

3. El cliente está de acuerdo en aceptar más responsabilidad.

4. El cliente tiene un momento de comprensión que elimina un obstáculo mental.

5. El cliente está comprometido y entusiasmado con la nueva dirección.

© 2007 International Association of Coaching ®

8 Hacer surgir posibilidades

Definición

Crear un ambiente que promueva el surgimiento de ideas, opciones y oportunidades.

Efecto

1. El coach facilita la expansión de pensamientos y acciones.
2. Se expande la conciencia del cliente.
3. El coach apoya al cliente a superar barreras.
4. El cliente está dispuesto a dejar su zona de comodidad.
5. El cliente tiene más opciones.

Elementos clave

1. Confianza, apertura, curiosidad, valor, reconocimiento del potencial.
2. El coach y el cliente se comunican mediante la exploración y el

1. descubrimiento.
2. Identificación de posibilidades "internas" (p.ej.: grandeza personal, propósitos superiores) y posibilidades "externas" (p. ej. recursos, memes).
3. Las posibilidades son generadas por el coach, el cliente o por la colaboración de ambas partes.

Distinciones

- ✈ Actitud abierta vs. imposición de experiencia
- ✈ Creativo vs. normativo (asignado)
- ✈ Expansión vs. resolución

© 2007 International Association of Coaching ®

Comportamientos efectivos

El coach:

1. Utiliza herramientas y técnicas apropiadas para crear el entorno adecuado para la expansión.
2. Toma como base varios escenarios, circunstancias y culturas para expandir las opciones del cliente.
3. Plantea preguntas para realzar el proceso de descubrimiento.
4. Minimiza el efecto del pensamiento condicionado.
5. Elabora "lluvia de ideas" ("brainstorming") con el cliente.
6. Apoya al cliente a observar sus posibilidades desde una perspectiva más amplia.
7. Es provocador cuando se requiere para estimular la expansión del cliente.
8. Se mantiene abierto a las posibilidades, a pesar de la posible resistencia del cliente.
9. Está dispuesto a que lo desconocido se manifieste.
10. Motiva al cliente a que explore opciones ambiguas.

Comportamientos ineficaces

El coach:

1. Sigue apegado a un marco de referencia o proceso en particular.
2. Busca un resultado o respuesta específicos.
3. Se apresura a buscar una solución.
4. Acepta lo que el cliente percibe como sus limitaciones.
5. Pregunta demasiado o hace preguntas inductivas y directivas.
6. Permite que la "historia" del cliente limite la exploración de posibilidades.

© 2007 International Association of Coaching ®

Indicadores

1. La conversación se adentra en nuevos contextos y potencialmente no relacionados.

2. El cliente tiene un momento de comprensión que le toma por sorpresa.

3. El cliente es receptivo y reconoce que la expansión es posible.

4. El coach ofrece nuevas posibilidades.

5. El cliente ofrece nuevas posibilidades.

6. El cliente expresa entusiasmo con respecto a las nuevas posibilidades.

© 2007 International Association of Coaching ®

9 Respaldar al cliente a crear y utilizar sistemas y estructuras de apoyo

Definición

Ayuda al cliente a identificar y construir las relaciones, herramientas, sistemas y estructuras que requiere para avanzar y sostener sus progresos.

Efecto

El cliente siente confianza y seguridad para progresar, al reconocer que los recursos están disponibles o pueden ser creados.

Elementos claves

1. El coach sugiere posibles sistemas y estructuras de apoyo que resulten adecuados para las necesidades del cliente.
2. El coach impulsa al cliente para que identifique y enumere los sistemas y estructuras de apoyo que tiene, pero que no utiliza de manera efectiva.
3. El coach apoya al cliente para que enumere las áreas en las que el cliente siente la necesidad de apoyo y soporte.
4. El cliente valora la necesidad de contar con sistemas de apoyo apropiados.

Distinciones

- ✈ Estructuras de apoyo vs. procesos limitantes
- ✈ Complementariedad vs. duplicación
- ✈ Aumentar vs. abrumar

Comportamientos efectivos

El coach:

1. Sugiere recursos y referencias relevantes.

© 2007 International Association of Coaching ®

2. Ayuda a identificar sistemas que pueden ser necesarios y obtiene la retroalimentación adecuada sobre la investigación, evaluación y posible implementación de sistemas y estructuras.
3. Es receptivo a sugerencias sobre sistemas o estructuras complementarias.
4. Busca identificar activamente aquellas maneras de expandir la capacidad a través de sistemas y estructuras.
5. No queda vinculado a la respuesta del cliente de ningún recurso, sistema o estructura.

Comportamientos ineficaces

El coach:

1. Recomienda recursos, estructuras o sistemas sin identificar primeramente las necesidades individuales del cliente.
2. Recomienda recursos que pueden ser inapropiados para ese cliente por razones financieras, culturales, educacionales o de personalidad.
3. Busca imponer sus sistemas o estructuras preferidos.
4. Anula o hace caso omiso de las sugerencias del cliente con respecto a posibles sistemas o estructuras.
5. No ofrece o ni fomenta sistemas y estructuras de apoyo en los momentos más apropiados para el cliente.
6. No apoya activamente al cliente en utilizar aquellos sistemas o estructuras que se han identificados como recursos indispensables.
7. No verifica la solidez de los sistemas o estructuras que pueden aportar al cliente.

Indicadores

1. El coach actúa creativamente, al ayudarle a crear sistemas y estructuras de apoyo sin preocuparse por el hecho de que el cliente adopte las ideas o no.

© 2007 International Association of Coaching ®

2. El cliente reconoce recursos que no había identificado anteriormente.

3. El cliente reconoce el valor de utilizar recursos existentes o crear nuevos.

4. El cliente asume responsabilidad por el uso, hallazgo o creación de recursos.

5. El cliente reconoce que esta nueva comprensión y sentido de responsabilidad le confieren poder sobre sí mismo.

6. El coach explora la sostenibilidad de los sistemas de soporte y estructuras.

© 2007 International Association of Coaching ®

Competencia

Los coaches mantendrán altos estándares de competencia en su trabajo.

Integridad

Los coaches se representarán a sí mismos de manera honesta y justa, siendo conscientes de sus competencias y limitaciones particulares.

Los coaches se esfuerzan por ser conscientes de sus propios sistemas de creencias, valores, necesidades y limitaciones, así como del efecto de estos en su trabajo. En la medida de lo posible, intentan aclarar para las partes relevantes los roles que están desempeñando y funcionar de manera adecuada de acuerdo con esos roles.

No Discriminación

La IAC prohíbe la discriminación en todos sus programas y actividades por motivos de raza, color, origen nacional, género, religión, edad, discapacidad, creencias políticas, orientación sexual y estado civil o familiar.

La discriminación, según lo define la IAC, ocurre cuando una persona o un grupo de personas son tratados de manera menos favorable que otra persona o grupo, o se les niega la oportunidad de participar libre y plenamente en las actividades de la IAC debido a la raza, color, origen nacional o étnico; género o estado civil; discapacidad; religión o creencias políticas; preferencia sexual; u otra característica central.

Responsabilidad Profesional

Los coaches mantendrán estándares de conducta ética que reflejen bien tanto al coach individual como a la profesión en general.

Respeto por los Derechos y la Dignidad de las Personas

Los coaches tratarán a los clientes con dignidad y respeto, siendo conscientes de las diferencias culturales y del derecho del cliente a la autonomía, privacidad y confidencialidad.

© 2007 International Association of Coaching ®

Los coaches otorgan el debido respeto a los derechos fundamentales, la dignidad y el valor de todas las personas. Respetan los derechos de los individuos a la privacidad, confidencialidad, autodeterminación y autonomía, siendo conscientes de que las obligaciones legales y otras pueden llevar a inconsistencias y conflictos con el ejercicio de estos derechos. Los coaches son conscientes de las diferencias culturales, individuales y de roles, incluidas aquellas debidas a la edad, género, raza, etnia, origen nacional, religión, orientación sexual, discapacidad, idioma y estatus socioeconómico.

Los coaches intentan eliminar el efecto en su trabajo de los prejuicios basados en esos factores, y no participan conscientemente ni toleran prácticas discriminatorias injustas.

Código de Ética de la IAC

Introducción

Los coaches trabajan en una variedad de especializaciones (como personal/vida y corporativo/negocios) para ayudar a sus clientes. Los coaches están específicamente capacitados en coaching a través de una escuela o mentor coach, y utilizan/incorporan su experiencia de vida individual en su práctica.

Los coaches pueden utilizar una variedad de títulos, que van desde coach hasta consultor o facilitador. Aunque cada coach mide su progreso de manera diferente, el logro siempre se mide por el progreso alcanzado por los clientes del coach. Debido a la naturaleza personal de la mayoría de las relaciones de coaching, este Código de Ética proporciona el marco y los valores en los que los coaches profesionales basan su práctica.

Los propósitos de este Código son triples. En primer lugar, proporciona los principios y valores generales a los que los coaches se adhieren. Estos incluyen la confidencialidad y la máxima preocupación por el bienestar y el éxito del cliente. En segundo lugar, proporciona reglas para que los coaches las utilicen en muchas de las situaciones específicas que un coach podría encontrar. Finalmente, este Código está destinado a servir como un bloque de construcción para los estándares éticos y morales de los coaches. Aunque cada coach individual acepta seguir este Código, se les anima a complementarlo y mejorarlo para construir un compromiso de por vida con la creación de un entorno de trabajo y una profesión éticos.

© 2007 International Association of Coaching ®

1) Normas Generales

1.01 Aplicabilidad del Código de Ética.

(a) Cualquier código puede considerarse como una normalización de la experiencia en un conjunto de reglas. Un código es adoptado por una comunidad porque sus miembros aceptan que la adhesión a tales reglas, incluidas las restricciones que esto implica, es beneficioso para todos, tanto dentro como fuera de la comunidad.

(b) Este código de ética está dirigido a todos los miembros profesionales de la IAC. Consiste esencialmente en una serie de declaraciones que prescriben normas mínimas de práctica que deben ser observadas por los miembros. Se espera que el código sea observado en espíritu y no solo en palabras.

(c) La actividad de un coach sujeta al Código de Ética puede ser revisada bajo estos Estándares Éticos solo si la actividad es parte de sus funciones laborales relacionadas con el coaching.

1.02 Relación entre Ética y Ley del País.

(a) Aunque la Ley del país en el que el Coach practica tendrá prioridad sobre los Estándares Éticos de la IAC, los coaches, como mínimo, se esforzarán por adherirse al código de ética de la IAC.

(b) Un coach no debe participar en actividades ilegales, incluyendo, pero no limitado a, violaciones de derechos de autor, derechos de propiedad intelectual o patentes.

1.03 Relación Profesional.

(a) Los coaches proporcionan sus servicios solo en el contexto de los estándares profesionales de la IAC.

(b) La confianza y la responsabilidad son el corazón de la profesión de coaching. Se espera que los coaches actúen siempre con integridad hacia sus clientes, colegas y ellos mismos.

1.04 Competencia en el Coaching.

(a) Los coaches proporcionan servicios solo dentro de los límites de su competencia, basados en su educación, formación o experiencia profesional

© 2007 International Association of Coaching ®

adecuada. Los coaches solo deben aceptar trabajos que crean que son competentes para realizar.

1.05 Mantener la Competencia.

(a) Los coaches mantienen un nivel razonable de conocimiento de las mejores prácticas empresariales actuales y de información profesional en sus campos de actividad, y realizan esfuerzos continuos para mantener la competencia en las habilidades que utilizan.

(b) Los coaches se mantienen informados sobre las nuevas tecnologías, prácticas, requisitos legales y estándares que son relevantes para la profesión de coaching.

1.06 Resultados de los Servicios de Coaching.

(a) Cuando los coaches proporcionan servicios de coaching (incluyendo cualquier evaluación utilizada) a un individuo, un grupo o una organización, utilizan un lenguaje que sea razonablemente comprensible para el destinatario de esos servicios.

(b) Si los coaches se ven impedidos por la ley o por cualquier otro medio de proporcionar esa información a individuos o grupos específicos, informan a esas personas o grupos al principio del servicio.

1.07 Respetar a los Demás.

(a) El respeto por el individuo es un pilar de la relación de coaching.

(b) En sus actividades relacionadas con el trabajo, los coaches respetan los derechos de los demás a tener valores, actitudes y opiniones que difieran de las suyas.

1.08 Discriminación Injusta.

En sus actividades relacionadas con el trabajo, los coaches no participan en discriminación injusta basada en ninguna base en absoluto.

1.09 Acoso.

© 2007 International Association of Coaching ®

(a) Los coaches no participan conscientemente en comportamientos que sean acosadores o denigrantes para las personas con las que interactúan en su trabajo.

(b) El acoso sexual es la solicitud sexual, los avances físicos o la conducta verbal o no verbal de naturaleza sexual. Los coaches aseguran que su comportamiento sea siempre apropiado y de ninguna manera pueda describirse como acoso en ninguna forma.

1.10 Problemas Personales y Conflictos.

(a) Los coaches reconocen que ellos también pueden experimentar problemas personales que pueden tener un efecto adverso en la relación entre el coach y el cliente. En consecuencia, los coaches informan a los clientes de tales problemas, y juntos se toman las medidas apropiadas.

(b) Además, los coaches tienen la obligación de estar alerta a los signos de, y obtener ayuda para, sus problemas personales en una etapa temprana, para prevenir un rendimiento de coaching deteriorado.

(c) Cuando los coaches se dan cuenta de problemas personales que pueden interferir con el desempeño adecuado de sus deberes relacionados con el coaching, toman medidas apropiadas, como obtener consulta profesional o ayuda, y determinan si deben limitar, suspender o terminar su actividad de coaching actual.

1.11 Progresar.

Los coaches toman medidas razonables para asegurar que el cliente progrese, y en casos donde no haya progreso, los coaches se esfuerzan por minimizar cualquier daño a su cliente.

1.12 Uso indebido de la Influencia del Coach.

Debido a que los juicios y acciones profesionales de los coaches pueden afectar las vidas de otros, están alerta y se guardan contra factores personales, financieros, sociales, organizacionales o políticos que puedan llevar al uso indebido de su influencia.

1.13 Uso indebido del Trabajo del Coach.

© 2007 International Association of Coaching ®

(a) Los coaches no participan en actividades en las que parezca probable que sus habilidades o evaluaciones sean mal utilizadas por otros.

(b) Si los coaches se enteran de un mal uso o tergiversación de su trabajo, toman medidas razonables para corregir o minimizar el mal uso o la tergiversación.

1.14 Conflicto de Intereses.

(a) Siempre que sea factible, un coach se abstiene de asumir obligaciones profesionales cuando las relaciones preexistentes crearían un riesgo de conflicto de intereses.

(b) Si un coach descubre que, debido a factores imprevistos, ha surgido una relación potencialmente conflictiva, el coach intenta resolverlo teniendo en cuenta el mejor interés de la persona afectada y cumpliendo con el Código de Ética.

1.15 Trueque.

Un coach puede participar en trueques solo si la relación no es explotadora. Los coaches son libres de negociar aceptar bienes, servicios u otra remuneración no monetaria a cambio de servicios de coaching, dentro de las limitaciones legales y fiscales del país de práctica.

1.16 Relaciones Exploradoras.

(a) Los coaches no explotan a las personas sobre las que puedan tener un rol de gestión.

(b) Los coaches no participan en relaciones sexuales con personal sobre los que el coach tiene autoridad evaluativa o directa, porque dichas relaciones pueden considerarse explotadoras.

1.17 Referencias.

Cuando sea indicado y profesionalmente apropiado, los coaches pueden cooperar con otros profesionales para servir a su cliente de manera efectiva y adecuada.

1.18 Solicitudes de Servicios de Terceros.

© 2007 International Association of Coaching ®

(a) Cuando un coach acepta proporcionar servicios a una persona o entidad a solicitud de un tercero, el coach aclara en la medida de lo posible, al principio del servicio, la naturaleza de la relación con cada parte. Esta aclaración incluye el papel del coach (como consultor organizacional), los usos probables de los servicios proporcionados o la información obtenida, y el hecho de que puede haber límites de confidencialidad.

(b) Si hay un riesgo previsible de que se llame al coach para desempeñar roles conflictivos debido a la participación de un tercero, el coach aclara la naturaleza y dirección de sus responsabilidades, mantiene a todas las partes adecuadamente informadas a medida que se desarrollan los asuntos y resuelve la situación de acuerdo con este Código de Ética.

1.19 Delegación y Supervisión de Subordinados.

(a) Los coaches delegan a sus empleados y asistentes solo aquellas responsabilidades que se espera que esas personas puedan realizar competente y razonablemente, en función de su educación, formación o experiencia, ya sea de forma independiente o con el nivel de supervisión proporcionado.

(b) Los coaches brindan una capacitación y supervisión adecuadas a sus empleados y toman medidas razonables para garantizar que esas personas realicen los servicios de manera responsable, competente y ética.

1.20 Gestión de Registros e Información.

(a) Los coaches crean, mantienen, divulgan, almacenan, retienen y desechan registros y datos relacionados con su práctica y otro trabajo de acuerdo con la ley del país en el que practican, y de una manera que permita el cumplimiento de los requisitos de este Código de Ética.

(b) Se recomienda a los coaches documentar adecuadamente su trabajo para facilitar la provisión de servicios más adelante por ellos o por otros profesionales, para asegurar la responsabilidad y cumplir con otros requisitos legales de su país.

1.21 Tarifas y Arreglos Financieros.

(a) Tan pronto como sea factible en una relación profesional, el coach y el cliente, u otro receptor apropiado de servicios de coaching, llegan a un acuerdo especificando la compensación y los arreglos de facturación.

© 2007 International Association of Coaching ®

(b) Los coaches no explotan a los receptores de servicios o pagadores con respecto a las tarifas, ni los coaches tergiversan sus tarifas.

(c) Si se pueden anticipar limitaciones en los servicios debido a limitaciones financieras, esto se discute con el cliente, u otro receptor apropiado de servicios, tan pronto como sea factible.

(d) Si el cliente, u otro receptor de servicios, no paga por los servicios según lo acordado, y si el coach desea utilizar agencias de cobranza o medidas legales para cobrar las tarifas, el coach informa primero a la persona que se tomarán tales medidas y le brinda la oportunidad de realizar el pago de inmediato.

1.22 Exactitud en los Informes a los Pagadores.

En sus informes a los pagadores por servicios, los coaches declaran con precisión y claridad la naturaleza del servicio proporcionado, las tarifas y/u otros cargos.

1.23 Tarifas de Referencia.

Cuando un coach paga, recibe pago de, o divide tarifas con otro profesional que no sea en una relación empleador-empleado, el pago a cada uno se basa en los servicios (referencia, consultoría, administrativos u otros) proporcionados, y se acuerda por escrito antes del inicio del compromiso.

2. Publicidad/Declaraciones Públicas

2.01 Definición

Publicidad/Declaraciones Públicas se refiere a cualquier documento escrito o declaración verbal que un coach haga públicamente disponible (como un folleto, artículo, discurso o currículum profesional) relacionado con el coaching.

2.02 Declaraciones de Otros

Los coaches comprenden que otros pueden hacer declaraciones públicas por ellos, ya sea que se les haya pedido específicamente hacerlo o no. Los coaches harán su mejor esfuerzo para asegurarse de que dichas declaraciones públicas sean verdaderas y no sean engañosas.

2.03 Evitar Declaraciones Falsas

© 2007 International Association of Coaching ®

Los coaches acuerdan no hacer declaraciones públicas que sean falsas, bajo ninguna circunstancia. Ejemplos de tales declaraciones incluyen la formación o experiencia de un coach y las tarifas que cobran.

3. Relación de Coaching

3.01 Estructurando la Relación

(a) Los coaches explicarán su estructura de tarifas antes de la primera sesión de coaching pagada con un cliente.

(b) Los coaches acuerdan plantear y discutir temas importantes lo antes posible en la relación de coaching. Un ejemplo de dicho tema es la confidencialidad (ver también estándar 4.01, Discutir los Límites de la Confidencialidad).

(c) Los coaches acuerdan referir a los clientes a otros profesionales cuando sea relevante. Los coaches también referirán a un cliente a un consejero, terapeuta o psiquiatra tan pronto como sea posible si ven u oyen un problema que pueda necesitar tratamiento de salud mental.

(d) Los coaches hacen un esfuerzo por responder a las preguntas de los clientes y abordar sus preocupaciones sobre el coaching tan pronto como sea posible. Cuando esté disponible, un coach proporcionará información escrita para abordar preocupaciones específicas sobre el coaching.

3.02 Seguridad y Bienestar

(a) Cada Coach debe hacer una remisión apropiada a un Profesional de Salud Mental o un Profesional de Servicios de Emergencia en un punto temprano al reconocer situaciones en las que los clientes puedan poner en riesgo su propia seguridad o bienestar, o la seguridad o bienestar de otros, y en situaciones graves, el Coach debe ponerse en contacto con un Servicio de Crisis de Salud Mental o Servicio de Emergencia en nombre del cliente.

(b) Los coaches no deben intentar diagnosticar o evaluar ningún problema de salud mental o problema específico donde los clientes puedan ponerse a sí mismos o a otros en peligro, sino que deben actuar únicamente en base a su experiencia personal, ya que los coaches no están capacitados ni tienen licencia para hacer tales diagnósticos o evaluaciones.

© 2007 International Association of Coaching ®

(c) Los coaches deben notificar a las autoridades adecuadas cuando un cliente revele que está dañando o poniendo en peligro a otra persona o grupo. El coach también debe intentar notificar a la persona o grupo que está siendo dañado o puesto en peligro. El Coach no necesita discernir si existe un problema de salud mental o de hecho si el daño actual o inminente es de hecho ilegal.

3.03 Prestación de Servicios de Coaching a Personas Atendidas por Profesionales de Salud Mental

Cada coach debe decidir si entrar o no en una relación de coaching con un cliente que está recibiendo actualmente psicoterapia u otro tratamiento de salud mental. Lo más importante en esta decisión es el bienestar del cliente.

3.04 Intimidades Sexuales con Clientes

Los coaches acuerdan no tener relaciones sexuales con clientes actuales.

3.05 Interrupción de los Servicios

Los coaches harán esfuerzos razonables para hacer otros arreglos en caso de interrupción de los servicios de coaching. Para interrupciones a largo plazo (más de 1 mes), se anima al coach a referir a los clientes a otros coaches hasta que puedan reanudar el coaching.

3.06 Terminación de la Relación de Coaching

Los coaches acuerdan terminar una relación de coaching cuando quede claro que el cliente ya no está obteniendo beneficios (o está siendo perjudicado) por la relación de coaching. Al terminar la relación, los coaches sugerirán alternativas o proporcionarán referencias a coaches u otros servicios profesionales cuando sea apropiado.

4. Privacidad y Confidencialidad

Estas Normas son aplicables a las actividades profesionales de todos los coaches.

4.01 Discusión de la Confidencialidad y sus Limitaciones

(a) Los coaches respetan el derecho a la privacidad del cliente. No solicitan información privada al cliente a menos que sea esencial en la prestación de

© 2007 International Association of Coaching ®

servicios o la implementación de investigaciones. Las normas de confidencialidad se aplican una vez que se realiza la divulgación.

(b) La discusión de la confidencialidad ocurre al principio de la relación profesional, a menos que esté contraindicada o sea inviable, y desde entonces según sea necesario.

(c) Los coaches discuten la naturaleza de la confidencialidad y sus limitaciones con los clientes y otras partes interesadas. Los coaches examinan situaciones en las que se puede solicitar o divulgar información confidencial.

(d) Toda la información obtenida en el curso del servicio profesional es confidencial a menos que exista una razón profesional convincente para su divulgación. Los coaches divulgarán información confidencial sin un consentimiento específico si es necesario para prevenir daños inminentes previsibles al cliente o a otros. En todas las circunstancias, los coaches serán prudentes en la cantidad de información que se divulga.

4.02 Mantenimiento de la Confidencialidad

(a) Los coaches son fundamentalmente prudentes en la protección de los derechos de confidencialidad de aquellos con quienes trabajan o consultan. Los coaches reconocen que las relaciones profesionales, las regulaciones institucionales y/o la ley pueden establecer la confidencialidad.

(b) Los coaches no discutirán información confidencial en ningún entorno a menos que se pueda garantizar la privacidad.

(c) Los coaches discuten información confidencial solo con fines profesionales, consultivos o científicos apropiados y solo con personas claramente preocupadas por tales asuntos.

© 2007 International Association of Coaching ®

IAC Coaching Masteries™: Hoja de anotaciones

Coach: _____ Cliente: _____ Fecha: _____ Puntaje Total: _____

Puntuación:	**#1 Establecer y mantener una relación de confianza**

Definición:
Garantizar un entorno seguro y una relación de apoyo para el descubrimiento, el crecimiento y la transformación del cliente en el plano personal.

Efecto:
1. El cliente está abierto para compartir y recibir.
2. El cliente considera al coach como una figura que le brinda su apoyo incondicional. **3.** El cliente concibe la transformación y el crecimiento como algo factible.

Elementos claves:
1. Aceptación recíproca y respeto mutuo.
2. Confianza y tranquilidad.
3. El cliente se siente seguro de manifestar sus temores más profundos, sin ser juzgado.

Distinciones:

- Colaboración vs. cooperación
- Aceptación y apoyo vs. tolerancia
- Confianza vs. dominio

Comportamientos efectivos
El coach:

1. Escucha activamente.
2. Reconoce su condición humana/ limitaciones.
3. Está alerta a aquellas señales de miedo /duda.
4. Transmite al cliente que la ansiedad, duda o miedo sobre el proceso de transformación son manejables o abordables.
5. Utiliza preguntas para descubrir las esperanzas /los sueños no realizados del cliente.
6. Formula preguntas desafiantes y de sondeo, a las cuales el cliente responde abiertamente.
7. Permite que el cliente se mantenga en silencio cuando ello resulte apropiado.
8. Solicita sugerencias para elaborar mejores preguntas.
9. Demuestra integridad en sus palabras y acciones.

Comportamientos ineficaces El coach:

1. Formula preguntas inductivas o cerradas.
2. No invita a que el cliente haga sugerencias.
3. Limita al cliente y no le motiva a explorar opciones más ambiciosas.
4. Quiere lucir bien o agradar.
5. Impone una opinión.
6. Expresa o insinúa juicio.

Indicadores

1. El cliente comparte cómodamente sus temores y preocupaciones.
2. El cliente responde positivamente a observaciones/preguntas estimulantes. 3. El cliente comparte y confía sus ambiciones/sueños audaces libremente.
4. El coach reconoce sus limitaciones cuando es apropiado.
5. El cliente expresa emociones libremente.
6. El cliente se muestra receptivo con el coach.

Notas:	Notas:	Notas:

© 2007 International Association of Coaching ®

Puntuación:	# 2 Percibir, afirmar y expandir el potencial del cliente		
Definición El coach identifica las capacidades del cliente y le apoya en el proceso de reconocer sus fortalezas y su potencial.	**Efecto** 1. El cliente desarrolla una mayor apreciación sobre sus capacidades y su potencial. 2. El cliente obtiene mayor motivación para emprender acciones más allá de sus paradigmas actuales.	**Elementos claves** 1. Demostrar empatía con el cliente. 2. Reconocer una amplia gama de posibilidades. 3. Motivar y desarrollar en el cliente el poder de desafiar sus creencias limitantes.	**Distinciones** □ Creer vs. juzgar □ Posibilitar vs. forzar □ Ampliar vs. dilatar
Comportamientos efectivos El coach: 1. Ofrece estímulo y valor genuino. 2. Expresa confianza en el potencial del cliente. 3. Declara su compromiso con el éxito del cliente. 4. Ofrece retroalimentación específica y positiva, de acuerdo con el comportamiento y desempeño del cliente. 5. Le recuerda al cliente sus capacidades, fortalezas, talentos, conocimiento y experiencia. 6. Inspira y evoca la grandeza y el mayor potencial del cliente. 7. Fomenta el deseo del cliente para dejar un legado duradero.	**Comportamientos ineficaces** El coach: 1. Actúa como “animador” o “porrista”. 2. Acepta las suposiciones, los obstáculos y las limitaciones del cliente en vez de mostrar curiosidad sobre lo que subyace en su discurso. 3. Desafía al cliente más allá de lo que éste puede manejar, al extremo de volverse desalentador. 4. Impone su agenda personal, bajo la apariencia de querer apoyar al cliente. 5. Manipula al cliente. 6. Provoca que el cliente se equivoque 7. Crea dependencia de parte del cliente.		**Indicadores** 1. El cliente no se detiene, sino que avanza en el proceso de coaching con emoción, al planificar y llevar a cabo acciones determinadas. 2. El coach estimula la acción por parte del cliente más allá de su zona de comodidad, cuando es necesario. 3. El cliente ejerce su poder sobre el proceso de coaching y acepta su responsabilidad. 4. El cliente se siente motivado para actuar y llevar a cabo sus tareas. 5. El cliente reconoce su potencial. 6. El cliente se siente validado y entendido
Notas:	**Notas:**		**Notas:**

© 2007 International Association of Coaching ®

Puntuación:	# 3 Escuchar con compromiso		
Definición Prestar total atención a las palabras, los matices y el significado tácito de la comunicación del cliente. En este caso, el coach se encuentra en un nivel de conciencia que le permite escuchar más allá del discurso articulado por el cliente.	**Efecto** 1. El cliente se siente comprendido, validado y no juzgado. 2. El cliente se comunica con menos esfuerzo y con más recursos.	**Elementos claves** 1. El coach se centra en lo que el cliente expresa. 2. El coach escucha más allá de lo que el cliente expresa.	**Distinciones** □ Escuchar “para” vs. escuchar “a” □ Estar atento vs. anticiparse □ Extraer vs. dirigir
Comportamientos efectivos El coach: 1. Guarda silencio o emplea gestos casi imperceptibles o sutiles para otorgarle al cliente la oportunidad de reflexionar o responder a sus interrogantes. 2. Percibe los matices en la comunicación del cliente. 3. Confirma las conversaciones del cliente al proporcionarle una oportunidad para revisar lo que ha dicho.	**Comportamientos ineficaces** El coach: 1. Interrumpe al cliente o se interpone a su discurso. 2. No permite el uso del silencio productivo o habla sistemáticamente una vez que el cliente finaliza su conversación. 3. Pierde los puntos más profundos de la comunicación del cliente. 4. Descuida u olvida algún asunto importante. 5. Utiliza un enfoque genérico o recurre a formulismos.	**Indicadores** 1. El tono del cliente y su flujo de ideas se tornan más abiertos y naturales. 2. El cliente dispone del tiempo necesario para procesar pensamientos y descubrimientos. 3. El coach confirma la comunicación no verbal del cliente, según lo cree oportuno. 4. El cliente confirma las observaciones del coach basadas en su comunicación no verbal. 5. El coach utiliza el silencio en los momentos oportunos y con la duración apropiada. 6. El coach no dirige al cliente hacia alguna dirección en particular.	
Notas:	**Notas:**	**Notas:**	

© 2007 International Association of Coaching ®

Puntuación:	# 4 Procesar en el presente		
Definición El coach está atento al cliente, al procesar la información, según sea apropiada, en distintos niveles: mental, corporal, emocional o espiritual. El coach expande la conciencia del cliente sobre cómo experimentar temas y cuestiones en esos niveles, según sea apropiado.	**Efecto** 1. El cliente se siente libre para expresarse y comprometerse con su realidad presente. 2. El cliente no se encuentra bloqueado por preocupaciones pasadas o futuras. 3. El cliente se beneficia con la capacidad de "insight" y el apoyo que ofrece el coaching en todos los niveles. 4. El cliente se encuentra en sintonía para percibir las formas de comunicación sutiles del cliente.	**Elementos claves** 1. El coach ha desarrollado una conciencia simultánea y holística que se basa en las conversaciones del cliente en todos los niveles. 2. El coach es capaz de discernir si el cliente se comunica desde el presente, pasado o futuro. 3. El coach permite que el cliente tenga la oportunidad de procesar y clarificar las preguntas y los comentarios del coach. 4. El coach otorga al cliente la oportunidad de procesar sus pensamientos y respuestas.	**Distinciones** □ Responder desde la conciencia vs. reacciones condicionadas □ Aquí y ahora vs. pasado o futuro □ "Sintonizado" vs. Alerta

© 2007 International Association of Coaching ®

Comportamientos efectivos El coach:	**Comportamientos ineficaces** El coach:	**Indicadores** El coach:
1. Comparte lo que nota, percibe o siente, cuando ello pueda aportar de alguna manera al cliente. 2. Permanece abierto a la perspectiva del cliente. 3. Mantiene conexión con el cliente y su discurso, al mismo tiempo que reconoce temas y patrones. 4. Pregunta y ofrece observaciones en distintos niveles, según sea el caso. 5. Proporciona momentos de silencio para el beneficio de ambos, con el objetivo de acceder a formas más sutiles de conocimiento mutuo. 6. Pregunta al cliente sobre sus pensamientos, sentimientos e intuición. 7. Pregunta acerca de sus sensaciones corporales, de considerarlo pertinente. 8. Expande la conciencia del cliente en distintos niveles. 9. Comparte intuiciones y teorías con claridad y sutileza. 10. Ofrece al cliente posibles formas de explorar su "conocimiento interior" y de cómo interpretar sus sensaciones corporales como fuente de sabiduría y criterio para tomar decisiones. 11. Interrumpe para re-enfocar al cliente cuando sea apropiado (por ejemplo: el cliente elabora una historia o "melodrama" de la situación o se expresa de forma tangencial mediante hechos no relacionados).	1. No se compenetra con el cliente al nivel que el cliente lo requiere en el proceso de coaching. 2. Comparte alguna información que resulta tanto irrelevante como contraproducente. 3. Presiona para imponer su punto de vista o agenda. 4. No es capaz de reconocer la presencia de comportamientos contraproducentes en la sesión de coaching.	1. Demuestra conciencia sobre la expresión del cliente en múltiples niveles, según sea apropiado. 2. Está cómodo y disfruta del proceso de coaching. 3. Junto con el cliente disfrutan y valoran momentos de tranquilidad y fluidez durante la conversación de coaching. 4. Está atento a las necesidades y la agenda del cliente. 5. Apoya al cliente a determinar y expresar su punto de vista en diferentes niveles: mental, corporal y espiritual, según sea adecuado. 6. Comparte su punto de vista sin pretender persuadir al cliente para que lo adopte como parte de su sistema de creencias. 7. Modela para el cliente el valor de expandir sus niveles de conciencia, según corresponda.

Puntuación:	**# 5 Expresar**

© 2007 International Association of Coaching ®

Definición: Efecto Elementos clave			**Distinciones**
El coach comunica su Respeto dirección, intención e ideas. confiado en el proceso. 3. Enfocado en el	compromiso, 1. La interacción de realza cuando el cliente se encuentra 2. cliente 2. El cliente está abierto para 4. Claridad y/o cuestionar cualquier 5. Adecuación comunicación por parte del coach.	coaching se 1. Atención cómodo y entender	Comunicación “para” el cliente vs. comunicación “al” cliente. Favorecer el “cómo” de la comunicación (cómo el coach transmite su apoyo y estímulo) vs. el “qué” de la comunicación (utilizar sólo las palabras para expresarse).

Comportamientos efectivos El coach:	**Comportamientos ineficaces** El coach:	**Indicadores**
1. Mantiene el enfoque y la atención en el cliente. 2. Construye y mantiene una buena relación (rapport) por medio de conversaciones elaboradas a la medida del cliente. 3. Utiliza destrezas verbales y no verbales. 4. Se comunica de forma clara, consciente y breve. 5. Habla directamente, pero se mantiene sensible al humor y circunstancia del cliente. 6. Promueve los aportes del cliente, sus revelaciones y la expresión de sus sentimientos. 7. Mantiene el ritmo y utiliza el nivel de energía de una forma efectiva.	1. Está absorto en sí mismo (esto ocurre al esforzarse demasiado en la ejecución del coaching, a) cuando se enfoca en si mismo y no en el cliente y b) cuando no está totalmente presente o en contacto). 2. Utiliza un ritmo de expresión que es inconsistente con la energía de la sesión (por ejemplo, ocurre al acelerar o retrasar el ritmo). 3. No es efectivo cuando quiere expresar una idea (cuando utiliza muchas palabras, en el momento en el que el cliente no entiende el vocabulario, las referencias o las metáforas y cuando el punto no es pertinente). 4. Se comunica de forma incongruente con las palabras o tono del cliente. 5. Utiliza poses verbales inapropiadas.	1. El intercambio entre el coach y el cliente fluye libremente y/o es expansivo. 2. La comunicación del coach estimula al cliente, le permite conversar de una forma abierta y lograr resultados positivos.
Notas:	**Notas:**	**Notas:**

© 2007 International Association of Coaching ®

Puntuación:	# 6 Clarificar		
Definición: Reducir o eliminar confusión e incertidumbre; esta acción incrementa la comprensión y la confianza del cliente.	**Efecto** 1. El cliente y el coach avanzan de forma más directa. 2. Aumentan las posibilidades. 3. Disminuye la incertidumbre. 4. Se expone lo desconocido.	**Elementos claves** 1. Identificar el asunto más relevante, al respetar las preferencias y limitaciones del cliente. 2. No hay juicio por parte del coach; no existe afán de dirigir hacia un destino específico. 3. Identificar valores y necesidades clave. 4. Facilitar la acción de encaminar hacia el propósito, la visión y la misión. 5. Identificar los bloqueos que impidan el progreso.	**Distinciones** □ Fuente (causa) vs. síntoma □ Simplicidad vs. complejidad □ Discernir vs. solucionar
Comportamientos efectivos El coach: 1. Establece o comparte distinciones. 2. Hace preguntas tipo: "…uno u otro", "será esto o aquello". 3. Establece conexión con aquello que el cliente ya sabe o ha experimentado. 4. Identifica patrones. 5. Formula preguntas abiertas. 6. Expresa comentarios y aseveraciones que mejoran el entendimiento por parte del cliente. 7. Parafrasea y actúa como "espejo". 8. Expone lo que se percibe.	**Comportamientos ineficaces** El coach: 1. Presupone. 2. Es arrastrado hacia el caos y la confusión del cliente. 3. Hace preguntas que inducen aquellas respuestas que éste quiere escuchar. 4. Hace preguntas cerradas. 5. No pregunta nada. 6. No hace referencia a aquél tema que el cliente evita o minimiza y es relevante (Ya mencionado en el #1 y #4). 7. Olvida o ignora lo que es más importante. 8. Juzga o emite juicio.	**Indicadores** 1. La energía del cliente aumenta. 2. La visión del cliente sobre la situación ha cambiado hacia lo siguiente: a) mejorar su enfoque. b) reducir la incertidumbre o confusión. c) revelar lo desconocido. d) incluir nuevas posibilidades. 3. El cliente ha aumentado su nivel de autoconciencia y puede observarse a sí mismo desde una nueva perspectiva. 4. Se identifican los asuntos más importantes del cliente.	

© 2007 International Association of Coaching ®

Notas:	Notas:	Notas:

© 2007 International Association of Coaching ®

Puntuación:	#7 Apoyar al cliente a establecer y mantener propósitos claros		
Definición: Mantener al cliente enfocado y dirigido a trabajar las metas establecidas.	**Efecto:** 1. El cliente se siente capaz. 2. El cliente tiene claro lo que quiere conseguir o transformar. 3. El cliente está inspirado por las posibilidades. 4. El cliente avanza decididamente.	**Elementos claves** 1. Indagar sobre las intenciones y metas del cliente. 2. Aprovechar el tiempo en lo que es más importante. 3. Clarificar la dirección del progreso. 4. Revisar, actualizar y/o celebrar el proceso y las intenciones periódicamente.	**Distinciones** ansformar vs. □cambiar

Comportamientos efectivos El coach:	**Comportamientos ineficaces** El coach:	**Indicadores**
1. Clarifica continuamente la intención del cliente. 2. Percibe lo que le interesa al cliente. 3. Elabora preguntas que revelan las intenciones del cliente. 4. Reconduce al cliente a lo que es más importante. 5. Reformula las intenciones del cliente, en una forma que le añade valor. 6. Respeta las metas y las preferencias del cliente. 7. Ofrece recursos para mejorar la habilidad del cliente para clarificar sus intenciones (incluyendo: modelos, herramientas, libros, evaluaciones, entre otros). 8. Percibe o indaga y responde a los cambiantes deseos y necesidades del cliente.	1. Presiona al cliente para alcanzar metas que ya no son relevantes. 2. Avanza en el proceso aún cuando las intenciones todavía no son claras. 3. Requiere que el cliente siga la agenda o metodología del coach. 4. Es capaz de predecir lo que hará el cliente. 5. Sigue las desviaciones del cliente con respecto a la meta establecida.	1. El cliente está más entusiasmado con el futuro. 2. El cliente está más entusiasmado con el presente. 3. El cliente está de acuerdo en aceptar más responsabilidad. 4. El cliente tiene un momento de comprensión que elimina un obstáculo mental. 5. El cliente está comprometido y entusiasmado con la nueva dirección.

© 2007 International Association of Coaching ®

Notas:	Notas:	Notas:

© 2007 International Association of Coaching ®

Puntuación:	# 8 Hacer surgir posibilidades		
Definición: Crear un ambiente que promueva el surgimiento de ideas, opciones y oportunidades.	**Efecto** 1. El coach facilita la expansión de pensamientos y acciones. 2. Se expande la conciencia del cliente. 3. El coach apoya al cliente a superar barreras. 4. El cliente está dispuesto a dejar su zona de comodidad. 5. El cliente tiene más opciones.	**Elementos clave** 1. Confianza, apertura, curiosidad, valor, reconocimiento del potencial. 2. El coach y el cliente se comunican mediante la exploración y el 1. descubrimiento. 2. Identificación de posibilidades "internas" (p.ej.: grandeza personal, propósitos superiores) y posibilidades "externas" (p. ej. recursos, memes). 3. Las posibilidades son generadas por el coach, el cliente o por la colaboración de ambas partes.	**Distinciones** □ Actitud abierta vs. imposición de experiencia □ Creativo vs. normativo (asignado) □ Expansión vs. resolución

Comportamientos efectivos El coach:	**Comportamientos ineficaces** El coach:	**Indicadores**
1. Utiliza herramientas y técnicas apropiadas para crear el entorno adecuado para la expansión. 2. Toma como base varios escenarios, circunstancias y culturas para expandir las opciones del cliente. 3. Plantea preguntas para realzar el proceso de descubrimiento. 4. Minimiza el efecto del pensamiento condicionado. 5. Elabora "lluvia de ideas" ("brainstorming") con el cliente. 6. Apoya al cliente a observar sus posibilidades desde una perspectiva más amplia. 7. Es provocador cuando se requiere para estimular la expansión del cliente. 8. Se mantiene abierto a las posibilidades, a pesar de la posible resistencia del cliente. 9. Está dispuesto a que lo desconocido se manifieste. 10. Motiva al cliente a que explore opciones ambiguas.	1. Sigue apegado a un marco de referencia o proceso en particular. 2. Busca un resultado o respuesta específicos. 3. Se apresura a buscar una solución. 4. Acepta lo que el cliente percibe como sus limitaciones. 5. Pregunta demasiado o hace preguntas inductivas y directivas. 6. Permite que la "historia" del cliente limite la exploración de posibilidades.	1. La conversación se adentra en nuevos contextos y potencialmente no relacionados. 2. El cliente tiene un momento de comprensión que le toma por sorpresa. 3. El cliente es receptivo y reconoce que la expansión es posible. 4. El coach ofrece nuevas posibilidades. 5. El cliente ofrece nuevas posibilidades. 6. El cliente expresa entusiasmo con respecto a las nuevas posibilidades.

© 2007 International Association of Coaching ®

Notas:	Notas:	Notas:

© 2007 International Association of Coaching ®

Puntuación:	# 9 Respaldar al cliente a crear y utilizar sistemas y estructuras de apoyo

Definición:	Efecto	Elementos claves	Distinciones
Ayuda al cliente a identificar y construir las relaciones, herramientas, sistemas y estructuras que requiere para avanzar y sostener sus progresos.	El cliente siente confianza y seguridad para progresar, al reconocer que los recursos están disponibles o pueden ser creados.	1. El coach sugiere posibles sistemas y estructuras de apoyo que resulten adecuados para las necesidades del cliente. 2. El coach impulsa al cliente para que identifique y enumere los sistemas y estructuras de apoyo que tiene, pero que no utiliza de manera efectiva. 3. El coach apoya al cliente para que enumere las áreas en las que el cliente siente la necesidad de apoyo y soporte. 4. El cliente valora la necesidad de contar con sistemas de apoyo apropiados.	□ Estructuras de apoyo vs. procesos limitantes □ Complementariedad vs. duplicación □ Aumentar vs. abrumar

Comportamientos efectivos El coach:	Comportamientos ineficaces El coach:	Indicadores
1. Sugiere recursos y referencias relevantes. 2. Ayuda a identificar sistemas que pueden ser necesarios y obtiene la retroalimentación adecuada sobre la investigación, evaluación y posible implementación de sistemas y estructuras. 3. Es receptivo a sugerencias sobre sistemas o estructuras complementarias. 4. Busca identificar activamente aquellas maneras de expandir la capacidad a través de sistemas y estructuras. 5. No queda vinculado a la respuesta del cliente de ningún recurso, sistema o estructura.	1. Recomienda recursos, estructuras o sistemas sin identificar primeramente las necesidades individuales del cliente. 2. Recomienda recursos que pueden ser inapropiados para ese cliente por razones financieras, culturales, educacionales o de personalidad. 3. Busca imponer sus sistemas o estructuras preferidos. 4. Anula o hace caso omiso de las sugerencias del cliente con respecto a posibles sistemas o estructuras. 5. No ofrece o ni fomenta sistemas y estructuras de apoyo en los momentos más apropiados para el cliente. 6. No apoya activamente al cliente en utilizar aquellos sistemas o estructuras que se han identificados como recursos indispensables. 7. No verifica la solidez de los sistemas o estructuras que pueden aportar al cliente.	1. El coach actúa creativamente, al ayudarle a crear sistemas y estructuras de apoyo sin preocuparse por el hecho de que el cliente adopte las ideas o no. 2. El cliente reconoce recursos que no había identificado anteriormente. 3. El cliente reconoce el valor de utilizar recursos existentes o crear nuevos. 4. El cliente asume responsabilidad por el uso, hallazgo o creación de recursos. 5. El cliente reconoce que esta nueva comprensión y sentido de responsabilidad le confieren poder sobre sí mismo. 6. El coach explora la sostenibilidad de los sistemas de soporte y estructuras.

© 2007 International Association of Coaching ®

Notas:	Notas:	Notas:

© 2007 International Association of Coaching ®