



divulgacióndinámica⁺
#CLUBdeFORMACIÓN



METODOLOGÍA DEL PROCESO DE COACHING



CONTENIDO

1. Metodología del coaching	03
1.1. Proceso de coaching	03
1.1.1. Diagnóstico Inicial	09
1.1.2. Puesta en marcha. Diseño del proceso	10
1.1.3. Proceso de coaching	17
1.1.4. Seguimiento y evaluación	22
1.2. Herramientas	26
2. Referencias bibliográficas	28

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

1

Metodología del coaching



Podemos definir coaching como un proceso de asesoramiento o guía personalizada para ayudar a una persona o grupo de personas en los procesos de decisión y de superación para alcanzar el máximo de sus posibilidades en su entorno laboral o ámbito personal, un proceso de entrenamiento que busca potencializar sus competencias a todo nivel y empoderarlos en su vida. El coaching es, por tanto, un proceso personalizado, adaptado a cada persona, ajustándose a su realidad presente y a sus objetivos.

La metodología que se utiliza en el coaching se puede concretar en base a dos componentes:

- » en primer lugar, y a modo de estructura, el proceso o fases que se siguen en las intervenciones de coaching y,
- » en segundo lugar, las diferentes herramientas que se utilizan en cada una de las fases.

1.1

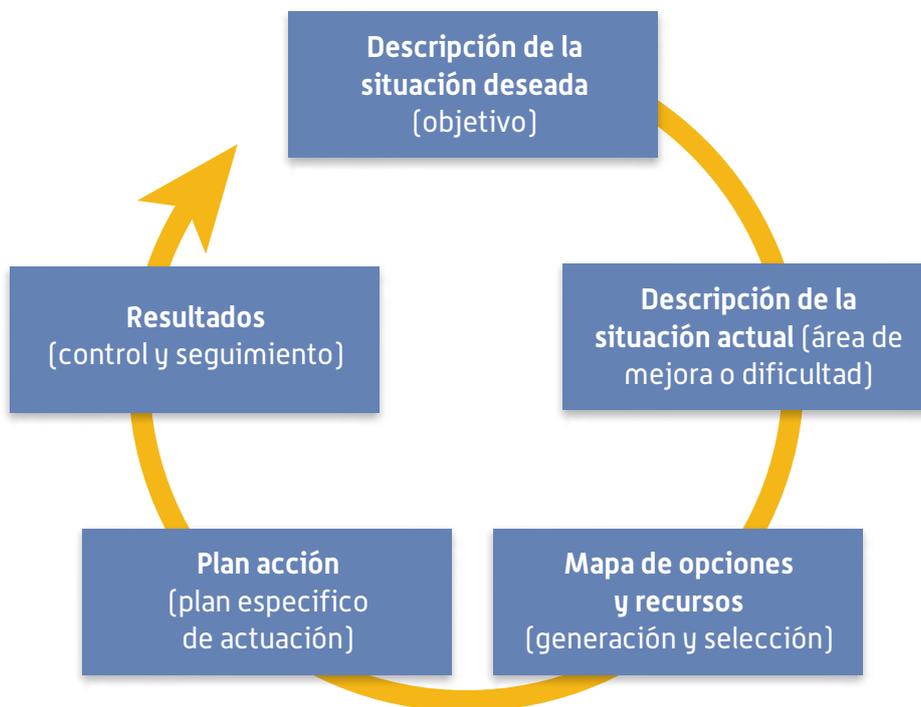
Proceso de coaching

En los procesos de coaching existen diferentes fases que, aunque responden de forma genérica a unas mismas etapas, sufren variaciones atendiendo a las diferentes escuelas y orientaciones así como al contexto (individual, de equipos u organizativo).

Así por ejemplo, y en base a esquemas, algunos procesos de coaching:

- Proceso de coaching personal (según Eduardo Escribá Solano), donde las dos primeras fases del proceso están orientadas a incrementar el nivel de conciencia tanto personales como de

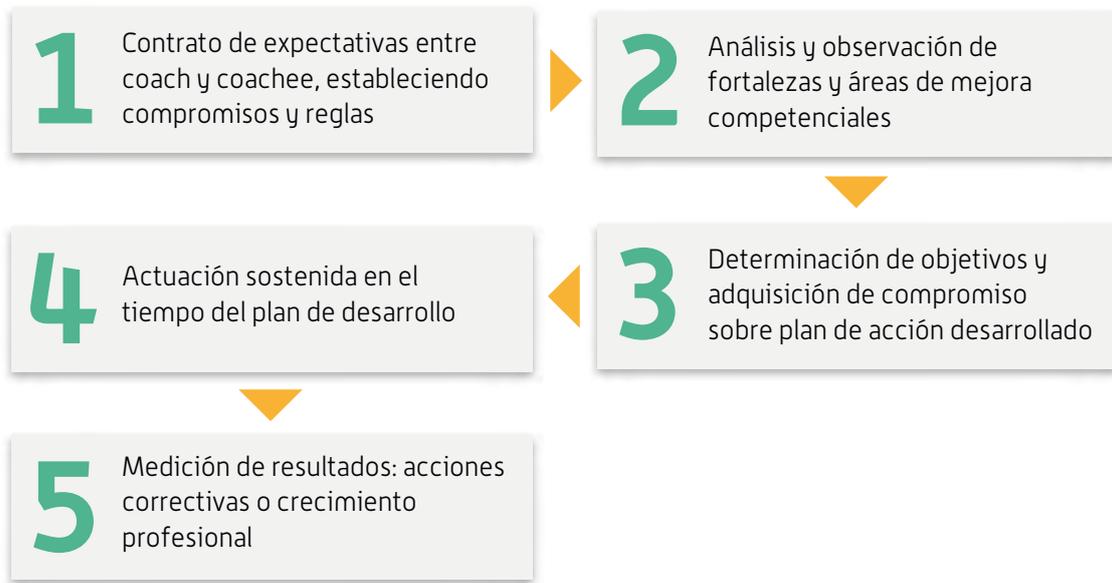
la propia situación, siendo el objetivo de los pasos posteriores la implicación de la persona receptora del coaching en la generación de alternativas y en la creación un plan.



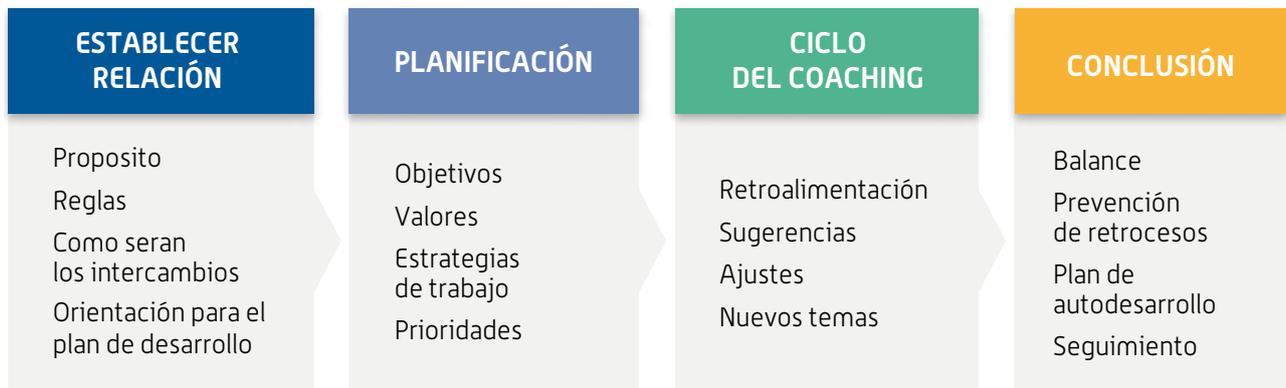
- Proceso de coaching en la empresa para lograr nuevos estilos de liderazgo y cambios en la cultura organizativa (según Joan Payeras):

Primera etapa: Diagnóstico. Estudio y observación de la situación actual de la empresa
Segunda etapa: Clarificación de objetivos. Las metas a alcanzar, los contenidos y las actividades a desarrollar en las sesiones
Tercera etapa: Diseño de un plan de trabajo. Planificación de las acciones a emprender en la empresa
Cuarta etapa: Análisis del logro de resultados. Evaluación continua del proceso en cuanto a su evolución y contenido
Quinta etapa: Consolidación de los resultados. Implementación del proceso o procedimientos
Sexta etapa: Conclusión de la relación personal. Preparación de los involucrados
Etapa final: Supervisión del equipo de coaching

- Proceso de coaching empresarial para la mejora del desempeño profesional:



- Otros esquemas de procesos de coaching:



Y según establece la ICF (International Coach Federation) un proceso de coaching se inicia con el establecimiento del objetivo que se quiere conseguir y se acaba cuando se ha materializado. Un cliente o coachee puede encargar al coach tantos procesos de coaching como se consideren pero quedando claro la regla de objetivo conseguido, coaching finalizado.

Se establecen, sin que presupongan un orden secuencial las siguientes fases con ocho pasos:

Fase 1. Generación de contexto: Se considera la primera fase y en ella se explican por parte del coach los marcos generales del proceso y por parte del coachee sus objetivos y expectativas. El objetivo básico de esta fase es generar un marco de confianza mutua.

Paso 1. Toma de contacto

Paso 2. Creación de una relación y primer acuerdo sobre los objetivos

Fase 2. Observación e Indagación: Obtener información sobre la situación actual del coachee con el objetivo de entenderla, detectar hechos, creencias, clarificar expectativas,...

Paso 3. Tasación de la situación inicial individual

Fase 3. Feedback: Se subdivide en dos fases: resumir y entender la situación actual del coachee contrastándola con nuestro entender y ofrecer feedback al coachee para incrementar su nivel de conciencia sobre la situación y valorar nuevas posibilidades. Esta fase (que desde un punto de vista estricto se considera como metodología más que como etapa) redefine los objetivos del coaching.

Paso 4. Feedback (retroalimentación)

Paso 5. Segundo acuerdo de los objetivos

Fase 4. Planes de acción: Diseño, evaluación y puesta en marcha de distintas alternativas conducentes a lograr los objetivos marcados.

Paso 6. Intervención

Paso 7. Evaluación del progreso (en caso necesario regreso a pasos 3-4)

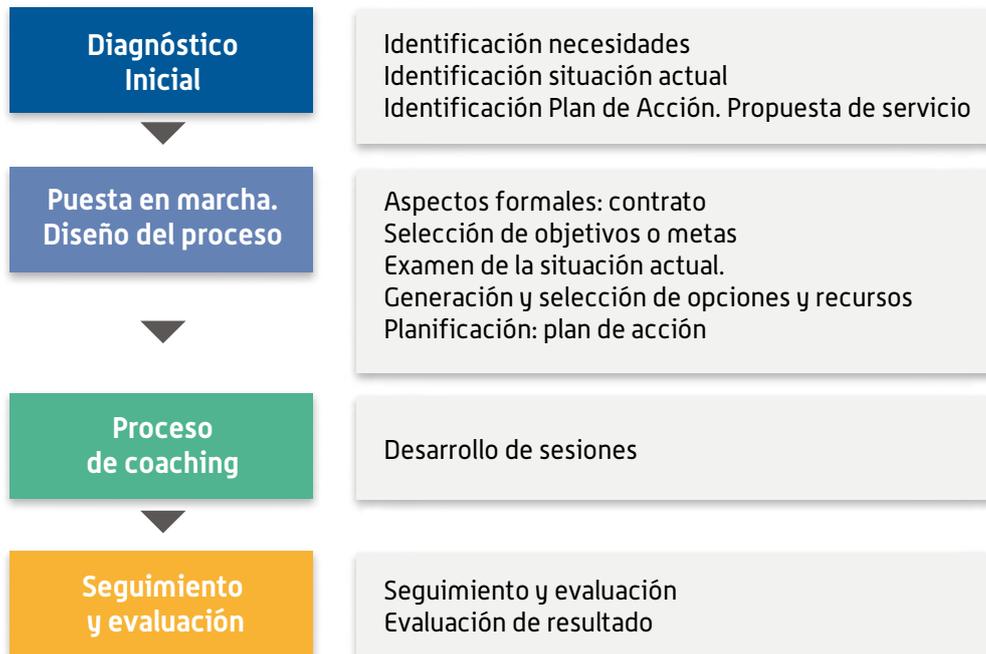
Fase 5. Feedback de seguimiento: Valoración sobre lo que funcionó correctamente, sobre las mejoras recomendadas y el nivel de satisfacción general con el proceso de coaching.

Paso 8. Final formal del proceso de coaching.

Así, y teniendo en cuenta que el coaching profesional debe responder a un proceso planificado, estructurado, en el que se vayan sucediendo diferentes etapas y, aunque cada modelo, tipología, ámbito de aplicación y/o profesional, propongan un número diferente de fases y pasos procesuales, en ge-



neral, responden a un mismo proceso que puede ser resumido en base a las siguientes cuatro fases:



Sin embargo, hay que tener en cuenta que, aunque siempre es aconsejable seguir una determinada secuencia de fases que hagan relación al proceso general (sobre todo cuando se está abordando un tema por primera vez) a veces no será posible.

Esto hace que una característica procesual básica sea la **flexibilidad** ya que en ocasiones es necesario volver a etapas anteriores o comenzar en alguna de ellas.

Así, aunque supuestamente se necesite conocer la realidad para poder establecer los objetivos, en ocasiones la meta puede ser establecida antes de examinar la situación lo que conlleva tener en cuenta todo el potencial y, a medida que se desarrolla el proceso y se valora la situación se definen los objetivos con mayor precisión. Por su parte, si los objetivos son definidos y posteriormente no pudieran ser redefinidos, se podrían producir incrementos más reducidos que los potenciales ya que el análisis de la situación no habría tenido en cuenta todo el potencial.

Esta flexibilidad también se relaciona con la estructuración práctica del coaching. Aunque en todas las modalidades de coaching deben establecerse un calendario de sesiones formalizadas, en el caso de procesos de coaching realizado por personal responsable dentro de un equipo, como suele ocurrir en los procesos de coaching empresarial, las sesiones no se estructuran formalmente (aunque las interacciones deben estar marcadas por los objetivos de cada etapa del proceso). Las intervenciones de coaching pueden ser estructuradas y formales y siempre que se pueda serán así, o informales, en el caso de coaching con estilo gerencial.

Además de ser un proceso flexible, el proceso de coaching se basa en las siguientes características definitorias:

- » **Personal.** Los procesos de coaching deben ajustarse a las posibilidades y limitaciones de cada situación o individuo, y para ello es absolutamente necesario el principio de individualización. Los procesos de coaching no deben asumir que se conoce una determinada

situación (ni tan siquiera porque se tengan muchos indicadores o características comunes a otros procesos emprendidos anteriormente) siendo básico un diagnóstico situacional o de necesidades así como un plan de acción individualizado a cada proceso. Se trata de un proceso centrado en la persona y no en las indicaciones del coach.

- » **Facilitadora. Enfocada hacia resultados.** Los métodos utilizados en el coaching ayudaran a colocar la atención en soluciones y objetivos, nunca en los problemas. El objetivo es promover nuevas estrategias y por tanto, uno de sus objetivos es la formación. Actualmente, numerosas empresas optan por introducir procesos de coaching como sustitutos de los procesos formativos ya que al tratarse de intervenciones más centrada y personalizada suponen beneficios respecto a otro tipo de formaciones adicionales.

Además, el propio proceso de coaching puede convertirse en una herramienta de aprendizaje a través del modelado en el análisis situacional y en la puesta en marcha de planes de acción. Se fomenta la creatividad, la autonomía y la libertad. Ayuda a aprender a hacer en lugar de enseñar a hacer.

“Aprendizaje es experiencia, todo lo demás es información” (Albert Einstein)

- » **Explícita.** En la relación profesional entre coach y coachee es imprescindible que el objetivo y el método sean claros y explícitos. Aunque el coach ofrece un método, ayuda a la reflexión, ofrece alternativas,... es el coachee quien asume decisiones.
- » **Voluntaria.** El proceso de coaching requiere la participación activa y la implicación de todas las partes y por tanto el posicionamiento de los implicados en la voluntariedad en el proceso. Así, es básico que el proceso de coaching sea participativo y que dicha participación se asiente en la voluntariedad para lograr niveles de motivación con el cambio.
- » **Algo más que un proceso dirigido.** Hacer coaching es algo más que aplicar unas fases o aprender unas técnicas. Un aspecto fundamental es el vínculo de confianza y el clima relacional: empatía y confianza. Se trata de una característica que impregna todo el proceso de “confianza” entre las partes.
- » **Confidencialidad.** La confidencialidad es una característica central de los procesos de coaching y, a tal efecto es importante asegurarla en la metodología utilizada. La confidencialidad rige sobre el contenido de las sesiones individuales o privadas y para los integrantes de los procesos de coaching.
- » **Realizable.** Las condiciones externas al propio proceso de coaching pueden condicionar el desarrollo del mismo y así, parece necesario que existan las suficientes garantías estables (económicas, de participación,...) que permitan a los procesos de coaching una eficacia e independencia funcional en un plazo de tiempo determinado. Los procesos de coaching deben estar previamente limitados y su ampliación conllevaría la puesta en marcha de nuevos procesos que requieren una nueva estructuración.



1.1.1. Diagnóstico Inicial

IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES

Partiendo del hecho de que los procesos de coaching no son “necesarios” sino deseados ya que, por ejemplo y a diferencia de otras intervenciones psicosociales no se basan en un modelo médico o de funcionamiento defectuoso sino que se basan en un modelo de desarrollo y de crecimiento personal, el análisis de “necesidades” supone escuchar, preguntar, analizar,... para conocer por qué el cliente utiliza o cree necesario los procesos de coaching y no otros servicios.

La identificación de necesidades permite reconocer a clientes “imposibles de coach” por ejemplo aquellos que necesitan psicoterapia o capacitación, así como llevar a cabo una primera criba para enfocar el tipo/área de coaching: personal (en áreas como salud, espiritualidad, elección profesional, ocio y vida equilibrada,...), ejecutivo (eficacia profesional individual, rendimiento en el trabajo, gestión del tiempo,...), empresarial, grupal o formación en coaching.

En esta primera etapa se puede recopilar una cantidad importante de información pero hay que valorarla como un primer acercamiento ya que se puede correr riesgos al realizar juicios prematuros o concluir erróneamente. Siempre es necesario confirmar las impresiones para definir qué se espera conseguir con el coaching y en qué ámbito.

IDENTIFICACIÓN SITUACIÓN ACTUAL

Es necesario conocer cuál es la situación actual, como es el punto de partida desde el cual se pretenden alcanzar unos resultados. El análisis de la realidad, supuestamente, nos permite establecer las metas aunque en esta fase de diagnóstico se trata de un primer acercamiento a través del uso de herramientas como la observación, entrevistas, investigación documental del perfil del equipo,...

La identificación de la situación actual permite al coach establecer las brechas entre las condiciones existentes y la visión de futuro y concretar las áreas de mejora sobre las cuales enfocar el trabajo a realizar.

Este paso del diagnóstico no tiene por qué ser construido por consenso entre las partes ya que se trata de una primera aproximación para concretar aspectos formales relacionados con el diseño del proceso.

IDENTIFICACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN. PROPUESTA DE SERVICIOS.

Una vez identificadas las necesidades y situación del individuo o de la organización, el paso siguiente es presentar una propuesta de servicios o identificar un plan de acción para la alta dirección o cliente. Se trata, como todos los pasos de la fase de diagnóstico de una aproximación al plan de acción donde se identificaran, aunque de una manera genérica, las características del proceso, cuáles son sus limitaciones y cuál su propósito, se dimensionan aspectos prácticos del proceso y el tipo de colaboración que hay que entablar,... por ejemplo, en un proceso de coach empresarial se identificara la necesidad de un alineamiento de los equipos al proceso de coaching.

En la práctica profesional del coaching es básico que el coach fije con el cliente o coachee la naturaleza y las limitaciones y obligaciones de la intervención antes de comprometerse con ello. Suele venir reflejada en una propuesta de servicios que conviene sea realizada lo antes posible después de la reunión inicial.

La propuesta debería ser breve e incluir la siguiente información:

- una breve descripción de las circunstancias que justifican la propuesta, por ejemplo quien ha realizado el contacto inicial y cuándo se ha llevado a cabo
- breve descripción de las necesidades identificadas., teniendo en cuenta tanto las conclusiones obtenidas por el coaching como las necesidades subjetivas aportadas por el cliente.
- Esbozo del programa de coaching: número de sesiones a realizar según metodología general o etapas del proceso, por ejemplo para evaluación de necesidades, para establecimiento de objetivos, para planificación de acciones, para revisión,...
- Identificación del coach o equipo de coach responsable de la intervención
- Establecimiento de los costes del programa de coaching y establecimiento de la fecha de inicio y del periodo de duración de los servicios.
- Suele ser habitual incluir también una validez de la propuesta

Una vez aceptada la propuesta se comienza con el diseño del proceso cuyo primer paso debería ser la formalización a través del contrato de servicios.

1.1.2. Puesta en marcha. Diseño del proceso.

ASPECTOS FORMALES: CONTRATO

La responsabilidad del coach debe ser comprometida durante el proceso de coaching y así, en la práctica profesional el contrato crea un primer acuerdo explícito y contractual.

El contrato “de prestación” sirve tanto para posicionar a todos los que participan en la especificidad concreta del proceso como para definir los límites generales de la profesión de coach. También se refieren los aspectos deontológicos de la relación.

El primer contrato responde a un marco general ya que el concepto de contrato en coaching responde tanto a un contrato inicial o de prestación de servicio como a una herramienta utilizada en la relación de coaching (contratos de sesión y otros tipos de acuerdos y que por tanto, no se encuentran asociadas a una fase del proceso).

Así, los niveles de contrato en los procesos de coaching son varios (algunos como documento explícito y otros como herramienta de proceso);

» **Contrato de proceso.** Se refiere al contrato formal, siempre por escrito, donde se establece la relación entre el coach y el cliente. Este nivel de contrato es fundamental en la práctica del coaching ya que ayuda a definir el contexto profesional del coach, el objetivo general del cliente y el marco relacional y profesional que los une.

Existen diferentes formatos de contrato de coaching y cada coach tiene su preferido sin embargo, algunos aspectos esenciales que se deben incluir son:

El tipo o servicio de coaching que se ofrece: de duración corta, larga, presencial, virtual, por teléfono, de equipo, individual,...

Los objetivos conscientes del cliente. Si a lo largo del proceso los objetivos van cambiando, lo que resulta habitual en los procesos de coaching, se notificaran en los sucesivos subcontratos que se irán elaborando durante el proceso.

Las condiciones económicas. No es posible indicar precios ya que estos se relacionan con la posición del coach o cliente en el mercado en términos de importancia, de rendimiento, de notoriedad o de experiencia. Habitualmente se formaliza una retribución fija y una retribución variable que suele ligarse a resultados objetivos y conocidos de antemano que, en la medida de lo posible han de ser medibles.

Las condiciones prácticas del proceso y el compromiso asumido del mismo tanto por el coach como por el coachee. Se refieren a los plazos, horarios, tipologías, espacios de desarrollo de las sesiones, uso de técnicas concretas o presencia de otros profesionales y la concreción de las condiciones de pago.

Los roles y responsabilidades. Teniendo en cuenta los principios básicos del coaching estos se referirán a:

- El coachee es el responsable de su propio aprendizaje y desarrollo,
- El coach es responsable de facilitar el proceso de descubrimiento del coachee mediante preguntas y aportaciones que le hagan reflexionar sobre sus posibilidades y necesidades y le permitan identificar soluciones y planificar las acciones pertinentes.

Referencias al código deontológico, por ejemplo cláusula de confidencialidad y aquellas consideraciones que permitan gestionar los posibles problemas o conflictos.

» **Contrato de sesión.** Se refiere a aquellos acuerdos que, con un carácter más operativo, se lleven a cabo a lo largo del proceso para procurar un ajuste del contrato formal a las condiciones contextuales o a nuevas necesidades que aparecen a lo largo del proceso.

Son contratos u acuerdos (no es necesario realizarlos por escrito aunque si hay que explicitarlos) con un marcado carácter funcional: concretos y operativos, que tienen sentido una vez que el proceso de coaching se encuentra en su fase más práctica. Suelen realizarse para las diferentes sesiones y funcionan como “orden del día” por ejemplo los objetivos que el coachee intenta alcanzar en una sesión concreta. El acuerdo de sesión se centra en el programa de una sesión y habitualmente en el paso de una sesión hasta la siguiente.

A diferencia del contrato formal este tipo de acuerdo presenta un menor rigor (aunque debe ser coherente con las condiciones formales), tratándose de acuerdos flexibles que permiten la introducción de variaciones y ayudan a llevar a cabo los planes de acción en coaching que deben ser personalizados y consensuados.

Como herramienta de coaching, el contrato de sesión permite al coachee reflexionar y elegir sobre diferentes opciones y establecer prioridades que, una vez acordadas, asumen el mismo rigor que un contrato formal. Así por ejemplo, al inicio del proceso el hecho de realizar una lista de las temáticas u objetivos que se quieren tratar permite la autoevaluación y autoconocimiento de los procesos seguidos para la priorización o permiten aumentar las posibilidades de acción al reflexionar sobre diferentes objetivos que de manera habitual no son tenidos en cuenta.

Niveles siguientes de concreción como pueden ser los **acuerdos de intervención**: autorizaciones y sugerencias, por ejemplo ¿le puedo interrumpir?, ¿puedo proponerle que elija una

aplicación práctica? son básicamente herramientas conversacionales para la práctica del coaching y que más allá de requerir un acuerdo (aunque es útil el obtener un “sí” del cliente) se asemejan a fórmulas de cortesía que llevan implícita la consideración de privacidad y favorecen una mayor responsabilidad e implicación en el coachee. Este tipo de acuerdo se basa en la premisa del coaching donde el protagonista del proceso es el coachee, aspecto que hay que tener en consideración a efectos metodológicos y también formales.

- » **Contrato de seguimiento.** Se trata de contratos o acuerdos que realiza el coachee y que con un marcado carácter formal tienen como objetivo concretar en medidas operativas las decisiones y reflexiones producidas en las sesiones de coaching. Se trata de reflejar el plan de acción o aplicación práctica que se llevará a cabo tras la sesión y antes de la siguiente sesión. De manera general podemos decir que es este contrato de seguimiento el que diferencia al coaching de otra tipología de intervenciones ya que se basa en el compromiso del coachee en unas determinadas acciones concretas que han sido planificadas conjuntamente con el coach antes de dar por terminada una sesión.

En todos los niveles de contratos o acuerdos referidos hay que prestar atención a un tipo de acuerdo que condiciona la práctica del coaching (sobre todo en su modalidad empresarial) y que serían los **contratos triangulares**.

Así, aunque uno de los principios y componentes básicos del coaching sea la voluntariedad y motivación tanto en el coach como en el coachee, en las relaciones laborales actuales y desde el marco del poder de la organización los contratos de coaching pueden pactar una vinculación entre más agentes que el coach-coachee. Se trata de situaciones complejas que en ocasiones modifican las consideraciones teórico-prácticas de la metodología coaching, por ejemplo en el caso de que la directiva requiera un proceso de coaching para mandos que manifiestan su negativa o falta de predisposición al mismo.

“Las intervenciones que se llevan a cabo fuera de los márgenes de voluntariedad que se requiere para los procesos de coaching afectan negativamente a esta metodología de desarrollo profesional o personal.”

En cualquier caso, las intervenciones que se llevan a cabo fuera de los márgenes de voluntariedad que se requiere para los procesos de coaching afectan negativamente a esta metodología de desarrollo profesional o personal.

A partir de este paso más formal con la firma del contrato es cuando el proceso de coach se flexibiliza y en ocasiones se asemeja a un ciclo continuo donde se utilizan diferentes herramientas, se vuelve a pasos que se creían superados, se solapan procesos,... no hay que olvidar que el proceso de coach es un proceso de cambio en continuo movimiento, y que, aunque a efectos didácticos se presente en base a fases a nivel práctico será la propia evolución del proceso la que marque el camino a seguir pudiéndose hablar más que de fases de metodologías y técnicas diversas que pueden ser utilizadas.

SELECCIÓN DE OBJETIVOS O METAS

Todo proceso de coaching debe establecer unas metas u objetivos tanto para corto como para largo plazo y así por ejemplo, toda sesión programada de coaching debe comenzar con la determinación de los objetivos que se pretenden en la propia sesión.

A un nivel genérico se diferencian entre objetivos finales y objetivos de desarrollo o de desempeño. En el coaching se deben establecer objetivos de ambos tipo y, siempre que sea posible, un objetivo final deberá ir respaldado por una o varias metas de desempeño.

- » **Objetivos finales** Se trata de un tipo de objetivos o metas que no está totalmente bajo el control de la persona que las plantea ya que dependen de factores externos a uno mismo y/o de personas relacionadas. Todo objetivo final se apoya en uno o varios objetivos de desarrollo.
- » **Objetivos de desempeño o de desarrollo** No responden totalmente a factores externos y se establecen al identificar el nivel de desempeño que será más adecuado para llegar al objetivo final. También funcionan como medio para estimar los progresos.

En los procesos de coaching hay que tener en cuenta que, aunque una de las formas más habituales de definir los objetivos sea en base a la negación de una situación problemática que desencadena el proceso de coaching (por ejemplo, “quiero dejar de tener miedo al hablar en público”), es más útil para el proceso de coaching definirlos en base al estado opuesto del problema (por ejemplo “quiero sentir seguridad al hablar en público”) lo que permite centrar la atención en un lugar distinto al problema.

Además de definir los objetivos de esta manera, de manera positiva, el hecho de especificarlo en base a las características que definan la estructura a la que se desea llegar, es decir, desmenuzándolo a nivel conductual, (por ejemplo “quiero hablar con coherencia, con fluidez, mirando al público,...”) permiten más claridad al proceso de coaching.

Para disgregar o descomponer los fenómenos o conductas que forman parte de los objetivos de desarrollo se puede atender a consideraciones particulares propuestas por el propio coachee o basarlas en teorías o modelos de referencia generales.

Otra estrategia muy utilizada en los procesos de coaching para definir los objetivos es basarse en conductas o fenómenos positivos e investirlos de forma generativa, es decir, en lugar de definir los objetivos con respecto a la situación opuesta al problema o modelos que definen su estructura, se define en base a la extensión de cualidades ya existentes (por ejemplo, “quiero ser más creativo en mis ponencias públicas”).

Algunos autores apuntan que los objetivos y metas en el coaching deben presentar una serie de características. Estas características han sido formuladas en un orden que permite reglas nemotécnicas (mayormente basadas en palabras inglesas) y así:

- » Los objetivos o metas deben ser inteligentes, **SMART**
 - » Específicas (**S**pecific)
 - » Medibles (**M**easurable)
 - » Concertadas (**A**greed)
 - » Realistas (**R**ealistic)
 - » Planificadas por etapas (**T**ime phased)

- » Los objetivos o metas deben ser puros, **PURE**
 - » Enunciadas de forma positiva (**P**ositively stated)
 - » Comprendidas (**U**nderstood)
 - » Pertinentes (**R**elevant)
 - » Éticas (**E**thical)

- » Los objetivos o metas deben ser claros, **CLEAR**
 - » Desafiantes (**C**hallenging)
 - » Legales (**L**egal)
 - » Respetuosas al contexto (**E**nvironment)
 - » Apropriadas (**A**ppropriate)
 - » Registrables (**R**ecorded)

- » Los objetivos o metas deben tener ritmo, **RITMO**
 - » **R**ealista: Alcanzable, que permitan oportunidades de éxito
 - » **I**nspirador: Estimulantes, que se consideren retos de crecimiento
 - » **T**emporalizado: Que especifiquen un plazo límite para su consecución
 - » **M**edible: Que incluyan el criterio para determinar si se ha alcanzado
 - » **O**portunidad: Definido en términos positivos

CARACTERÍSTICAS MÁS IMPORTANTES DE LOS OBJETIVOS O METAS DE LOS PROCESOS Y/O SESIONES DE COACHING	
Específicos	Si se trata de objetivos o metas vagas, globales, ... es más difícil planificar acciones tendentes a su consecución. Por tanto, es necesario plantearse objetivos de desarrollo o desempeño a partir de las metas finales. No tener claro que queremos o qué vamos a hacer nos dificulta trazar un plan de acción.
Realistas	Establecer metas u objetivos no realistas puede provocar frustración ya que no hay esperanza de conseguirla. Han de ser desafiantes para que exista motivación al logro pero dentro de unos niveles de realismo.
Formulados de modo positivo	Siempre es más fácil y motivante instaurar nuevas conductas o procedimientos que eliminar o extinguir conductas arraigadas. Si se formulan en negativo, las orientaciones no enfocan deseos, no marcan caminos de acción, ya que no se llega a descubrir realmente lo que se quiere, solo lo que no se quiere. El proceso de coaching debe descubrir realmente qué es lo que se quiere para poder adecuar acciones tendentes a esa finalidad de una forma certera.
Éticos y legales	Además de las posibles consecuencias legales una razón importante que obliga a buscar objetivos y metas éticas es la necesidad de buscar un código de conducta moralista como guía para la excelencia humana.

Mensurables	Para estar seguros de su logro es necesario que puedan ser medidos. Todos los objetivos pueden ser medidos si se elabora el criterio de medida, por ejemplo <i>“quiero hacer más deporte”</i> no sería un objetivo mensurable para ello <i>“quiero hacer dos horas semanales de deporte”</i>
Apropiados	La meta u objetivo deben ser importantes para quien la establece y por tanto deben formularse en relación al coachee, estando suficientemente fundamentados en sus propias necesidades.

Según las encuestas realizadas entre los coaches, lo más complicado del proceso de coaching, es que el coachee establezca el objetivo.

EXAMEN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Una de las fases básicas de los procesos de coaching es el análisis situacional que nos permita obtener información para determinar la situación actual en todos los aspectos así como identificar las fortalezas y oportunidades de cambio y mejora y aquellas debilidades y amenazas existentes para el logro de los objetivos propuestos.

En coaching la metodología básica para examinar la situación actual es el diálogo- comunicación y la observación.

El coach debe generar conversaciones con el coachee para que este analice y reflexione sobre los temas que se haya decidido abordar en la sesión a la vez que se observan las creencias, opiniones, valores,... que sustentan la “realidad” del coachee. Uno de los criterios a tener en cuenta durante todos los procesos de coaching, pero de una manera especial en el examen situacional y en las conversaciones que se generan es la objetividad.

Aunque la subjetividad es inherente a cualquier tipo de relación o diagnóstico, ya que la influencia de expectativas, intereses, prejuicios, temores,... se encuentra íntimamente relacionada a los procesos de percepción e interpretación humana, en coaching hay que buscar la objetividad de una manera consciente. El coach debe buscar hechos objetivos que documenten el compromiso exigido al coachee y generen un ambiente de confianza suficiente que no implique juicios así, las preguntas sobre la realidad deben ser descriptivas y no evaluativas.

En el análisis situacional en coaching y, a diferencia de otras metodologías de intervención o cambio no es necesario que el coach llegue a conocer/entender toda la situación ya que lo básico es que el coachee la llegue a analizar desde un punto de vista objetivo que le permita concienciación sobre su situación. El descubrir la situación actual por parte del coachee, es decir, concienciación, darse cuenta de..., permite obtener el suficiente conocimiento práctico para clarificar sus objetivos y los medios que puede utilizar. Así, el objetivo del coach en esta fase es incrementar el nivel de consciencia del coachee ya que sólo se puede controlar aquello sobre lo que existe consciencia, la consciencia da poder de actuación.

Además de las conversaciones y preguntas (que puede ser considerado el elemento básico para la autorreflexión y análisis situacional), un método eficaz para realizar el análisis situacional en coaching (mayoritariamente utilizado para el ámbito empresarial aunque también para procesos personales de cambio) es el análisis DAFO, denominado así por las iniciales de las palabras For-

talezas, Oportunidades, Debilidades y Amenaza. Consiste en el análisis guiado por el coach tanto del entorno o situaciones externas al coachee donde se encuentran las oportunidades (aspectos positivos externos) y las amenazas (aspectos negativos), como un análisis del coachee y su actuación, determinándose fortalezas y debilidades (aspectos positivos y negativos respectivamente).

Este análisis nos permitirá separar lo relevante de lo irrelevante, lo externo de lo interno y lo positivo de lo negativo propiciando la información necesaria para el paso siguiente de selección de opciones y recursos. Destacamos que esta herramienta puede configurarse como un elemento cíclico para todo el proceso de coaching ya que cuando se identifican aspectos positivos o negativos estos son relativizados en base a un contexto determinado, y lo que constituye una fortaleza en ciertas circunstancias, puede no serlo tanto en otra, e inclusive convertirse en una debilidad, y viceversa.

GENERACIÓN Y SELECCIÓN DE OPCIONES Y RECURSOS

En esta fase del proceso (diferenciada solo a efectos didácticos) el objetivo básico del coach es ayudar a encontrar opciones, estrategias y posibilidades alternativas que permitan ir estableciendo el plan de acción.

A lo largo de las interacciones que se lleven a cabo entre coach y coachee a efectos de analizar la situación personal es necesario indagar tanto sobre las opciones como sobre los impedimentos existentes para lograr los objetivos previstos.

Es habitual que en las sesiones de coach (en ocasiones parecen como objetivos a llevar a cabo al finalizar la sesión y antes de comenzar la siguiente) se le pida al coachee que por escrito se creen lista con las posibles alternativas de actuación y, como ocurre con las técnicas de generación de ideas e innovación, lo importante es la cantidad de opciones que surjan más que la calidad o posibilidad de las mismas ya que uno de los errores habituales que impiden la generación de posibilidades con respecto a las problemáticas individuales o empresariales son los bloqueos producidos por tratar de encontrar la respuesta correcta.

Una vez formulada las posibles opciones el coachee las debe valorar para encontrar aquellas que mejor se adapten a las circunstancias personales y recursos disponibles. En este proceso de elección, que será guiado por el coach y, si no se llega a encontrar opciones adecuadas por parte del coachee, el papel que asumirá el coach será el de aportar sus opciones que serán valoradas de igual manera que si hubiesen sido aportadas por el coachee. Es decir, las opciones del coach y el coachee se encuentran al mismo nivel y la selección de las opciones será un proceso guiado con protagonismo total del coachee.

El proceso de generación y selección de opciones será el mismo que se lleve a cabo para la generación y selección de recursos personales o contextuales. Habitualmente se llevan a cabo de manera simultánea.

PLANIFICACIÓN: PLAN DE ACCIÓN

El objetivo de esta fase es construir un plan de acción. La metodología, al igual que en otras fases será la formulación de preguntas que permitan decidir e implicar al coachee en un determinado plan de acción. En el plan de acción se deberá delimitar en base a preguntas guiadas: ¿Qué se va hacer? (tomando en cuenta las alternativas generadas anteriormente y que normalmente responderá a la combinación de varias alternativas o a elementos parciales de ellas), ¿Cuándo se va a hacer? (quedará determinado el base a fechas, plazos e intervalos concretos), ¿cómo se verificara si esta acción nos

conduce a nuestros objetivos? ¿Qué obstáculos podríamos encontrar? ¿Qué apoyo necesitamos?...

El plan de acción será concretado en un documento formal (acuerdo) en base a términos claros y precisos (generalmente se requiere que sea por escrito), será consensuado por coach y coachee y en él aparecerán las metas de desempeño, las obligaciones mutuas, el calendario (la duración y lugar de las sesiones), el seguimiento de las mismas, los indicadores de éxito y las estrategias a seguir.

Ejemplo de plan de acción:

- **Problema:** *Falta de productividad en el horario laboral. Postergación durante la jornada laboral.*
- **Meta final:** *Aumentar la productividad laboral. Ajustar los objetivos laborales a la duración de la jornada laboral*
- **Calendario:** *Una sesión semanal con el coach durante 1 mes. Lunes de 8:30 a 10:00. Plazo máximo consecución: 15 abril.*
- **Recomendación coaching:** *Establecer pequeños cambios*
- **Metas de desempeño:**
 1. *Conseguir que... adquiera el hábito de planificar la jornada laboral*
 2. *Conseguir que... mantenga el orden en su lugar de trabajo*
- **Indicadores de éxito**
 - *Diariamente al inicio de la jornada se hace una planificación*
 - *Logro de objetivos planificados sin necesidad de horas extras*
 - *Al finalizar jornada se dedican 10 minutos a ordenar/archivar documentos trabajados*
- **Estrategias a seguir:** *Presentación por escrito de un plan de adquisición de hábitos para la productividad personal basado en la planificación y el orden*

1.1.3. Proceso de coaching

DESARROLLO DE SESIONES

El desarrollo de las sesiones de coaching adopta diversas fórmulas que dependen básicamente del cambio concreto que se busque, si se trata de objetivos personales o grupales, si se tienen definidos los objetivos o no, la experiencia de los participantes, si se realiza coaching presencial o virtual,... por lo que es difícil e inadecuado intentar una estandarización de las sesiones de coaching.

Algunas consideraciones a tener en cuenta durante el desarrollo de las sesiones de coaching:

- » La duración y frecuencia de las sesiones se establece de mutuo acuerdo entre el coach y el coachee. A nivel orientativo hay que tener en cuenta que la duración máxima de una sesión será de 90 minutos, siendo lo habitual sesiones de 60 minutos. Se recomienda que como mínimo haya un periodo de una semana y como máximo un mes entre sesiones. La cantidad de sesiones requeridas dependerá de cada situación, pero al menos se deben visualizar unas 5 sesiones, teniendo en cuenta que no es recomendable ni dejar pasar de-

masiado tiempo entre una sesión y la siguiente ni tampoco intervalos demasiado breves. Las sesiones de coaching deben ser previamente trabajadas por el coachee.

- » Las técnicas que se consideran más efectivas en las sesiones de coaching son ejercicios prácticos junto con una buena conjunción de preguntas potentes. Según los coaches, lo que, por lo general, necesitan transformar con más urgencia los coachees para lograr sus objetivos es la perspectiva (“mirar con las gafas adecuadas”), seguido de la autoconfianza y la seguridad en sí mismos.
- » Necesidad de rapport: es fundamental establecer un clima de confianza, empatía y cooperación. Tomando como referencia los estudios sobre sesiones exitosas de coaching se encuentra que la sintonía emocional o acompañamiento, donde las posturas, movimientos y tonos de voz se asemejan entre coach y coachee es un factor importante para generar sintonía y establecer una relación fluida. Más allá de las técnicas de comunicación empática, la escucha activa o el uso adecuado de preguntas, adoptar la misma postura y altura que el coachee (sentarse o levantarse, echarse hacia delante o hacia atrás,...), reflejar sutilmente sus gestos y/o movimientos, son elementos que deben ser tenidos en cuenta en las sesiones de coaching. El tono de voz, la entonación, el vocabulario, la postura corporal, la expresión facial... tienen un gran impacto en el coachee y si no son adecuadas pueden dificultar el rapport necesario para la sesión e incluso dificultar o invalidar el proceso de coaching.
- » También es necesario controlar el autofeedback o egoless que ocurre durante la sesión de coaching, cuando el coach, con un objetivo de metaevaluación mantiene una conversación paralela consigo mismo (por ejemplo, se pregunta a sí mismo “¿lo estaré haciendo bien?”, “¿qué pregunto ahora?”...) lo cual provoca que no mantenga una escucha empática que se hace perceptible al coachee como falta de atención plena, provocando una ruptura de la confianza mutua.

“Lo mejor que puedes hacer por los demás no es enseñarles tus riquezas sino hacerles ver las suyas propias” (Goethe)

- » Correcta definición del objetivo de la sesión. Una mala definición del objetivo dificulta o impide el desarrollo de la sesión ya que son los objetivos de la misma las que rigen su contenido, metodología, preguntas del coach,...
- » En las sesiones de coaching el papel protagonista ha de ser asumido por el coachee y este debe ser el que lleve el peso de la conversación y el que hable durante la mayoría de la sesión. El coach debe permanecer en un segundo plano y, en momentos puntuales, aclarar las cosas que considere necesarias y/o realizar las preguntas que considere oportunas al coachee. Aunque durante las sesiones el coach pueda ofrecer alguna sugerencia esto será entendido siempre como una excepción y solo será ofrecida cuando el coachee lo solicite,



Sesión real de coaching
[Versión comentada]

Fuente: Carlos Melero

de manera genérica, el coach debe abstenerse de dar consejos o de dirigir las elecciones y decisiones de sus coachees.

- » Ser muy cuidadosos con los términos empleados y así, por ejemplo, en las sesiones de coaching el coach debe evitar el término problemas que de manera implícita conlleva la idea de víctima y, por tanto, dificulta su afrontación, utilizándose los términos retos, oportunidades,... En líneas generales, se utilizarán términos positivos y formulados de maneras conducentes a la acción.

Por lo que respecta al método básico de coaching: las preguntas, hay que tener en cuenta la necesidad de:

- » Basarse en preguntas tipo ¿para qué? y evitar las preguntas tipo ¿por qué? ya que el coaching es una “conversación guiada” al futuro y el tipo de preguntas porqué son orientadas al pasado, al motivo que originó esa conducta o esa creencia mientras que cuando se usan preguntas basadas en paraqué se está orientando al futuro.
- » Evitar ocultar consejos bajo la forma de preguntas. Una de las diferenciaciones básicas del asesoramiento o mentoría con las sesiones de coaching es el hecho de que el coach no ofrece consejos u opiniones al coachee pero, a veces y de manera inconsciente, lo hace a través de la conversión de ese consejo u opinión en pregunta, por ejemplo, ¿hablar con tu jefe sería una posible solución? El coach, a través de las preguntas, acompaña al coachee en el proceso de optimización de sus propios recursos, ayudándole a recordar, ordenar, relacionar, jerarquizar, cuestionar, reconocer, evaluar, ver desde otra perspectiva, buscar, comparar, decidir, planificar y actuar, pero evitando de manera deliberada juzgar o aportar ideas propias. En este mismo sentido, es importante no tener prisas ni intentar concretar el plan de acción en las primeras sesiones ya que lo habitual es que el coachee genere su propia solución a partir de la tercera sesión.

El desarrollo de las sesiones de coaching debe estar definido previamente y, de manera genérica, se orientan en base a metodologías concretas para los objetivos y temas que se trabajan. Los temas que se trabajan en el coaching se suelen relacionar con motivación, trabajo en equipo, relaciones personales, problemas familiares, relaciones de pareja, clima laboral, problemas educativos y consecución de hábitos saludables. En el desarrollo de las sesiones entre coach-coachee y, dependiendo de la metodología de referencia y el contrato o acuerdo inicial, se incluyen diferentes etapas para: el establecimiento de metas, el análisis situacional actual, la construcción de un plan de acción, la evaluación y la preparación de las siguientes sesiones. En todas ellas la herramienta básica del coach son las preguntas que se utilizarán tanto para lograr acuerdos mutuos y normas de compromiso como para promover la autoconsciencia que permitan la identificación de actitudes, creencias, valores, estereotipos, capacidades, competencias,... del coachee así como las barreras que dificultan su desempeño: miedos, falta de competencias, desmotivación, falta conocimientos, etc.

EJEMPLOS DE PREGUNTAS A UTILIZAR SEGÚN MOMENTOS DE LAS SESIONES DE COACHING

<p>Para generación del contexto</p>	<p>Las preguntas se orientan a conocer al coachee. Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué lugar/posición ocupa en la empresa? • ¿Qué hace en su jornada laboral? • ¿Cómo se siente en cada una de estas tareas? • ¿Cuáles son sus inquietudes/intereses? • ¿Qué experiencias son importantes en su vida? <i>¿Por qué?</i>
<p>Para el establecimiento de metas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué te interesa analizar en esta sesión? • ¿Qué te está pasando? • ¿Cuáles son tus expectativas? • ¿Qué esperas como resultado? • Tenemos x tiempo asignado a esta sesión ¿Qué le gustaría haber logrado en ese tiempo? • ¿Qué objetivos le gustaría lograr? ¿Cuándo quiere lograrlos?
<p>Para cuando resulta difícil definir objetivos</p>	<p>En el caso de que al coachee le resulte difícil definir sus propios objetivos se pueden utilizar preguntas que pueden ayudar a explorar sus deseos. Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay algún estado problemático que quiere cambiar? • ¿Qué quiere dejar de hacer? ¿Qué quiere evitar que no ocurra? • ¿Qué sería lo opuesto al problema? • ¿Qué características le gustaría manifestar en el estado deseado? • ¿Quién puede alcanzar o ha alcanzado ya u estado parecido al que tú quieres alcanzar? • ¿Qué cualidades asociadas con tu estado deseado posees ya y quisieras tener en mayor medida?
<p>Preguntas sobre el examen de la realidad</p>	<p>Deben comenzar con los términos qué, cuando, donde, quien y cuanto (corresponden a preguntas objetivas) y los términos interrogativos cómo y por qué deben evitarse, ya que invitan al análisis y la opinión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la situación presente con detalle? • ¿Cuál es realmente el problema? ¿Cuál es su mayor preocupación? • ¿A quién afecta este problema, además de a usted? • ¿Cuánto control personal tiene usted sobre el resultado?

<p>Preguntas para explorar las emociones</p>	<p>Las emociones son un aspecto crucial para el examen de la realidad ya que permiten al coachee obtener una comprensión completa de la misma.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué siente ante este problema? • ¿Qué es lo que siente cuando resuelve un problema o una situación difícil? • ¿Qué emociones experimentó la última vez que tuvo un problema similar? ¿Qué le ayudó a sentirse mejor?
<p>Para indagar en los pensamientos y actitudes del coachee sobre el asunto que se trate</p>	<p>Se trata de hacer visibles las creencias y percepciones que sobre la realidad tiene el coachee, haciendo visible aquellas ideas irracionales que pueden distorsionar el análisis de la realidad. Algunas de las creencia irracionales más comunes:</p> <p>Pensamiento dicotómico. Creencia de que todo puede clasificarse en una o dos categorías opuestas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Entre esos dos extremos, podrían existir puntos intermedios? • ¿Hasta qué punto o porcentaje eso es así? • ¿Con que criterios está midiendo esto? <p>Sobregeneralización. Creencia que permite elaborar una conclusión general a partir de uno o varios hechos aislados. Aplicar una conclusión a situaciones no relacionadas entre sí.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuántas veces ha sucedido eso realmente? • ¿Qué pruebas tiene para sacar esas conclusiones? • ¿Dónde está la prueba de que las cosas sean siempre así? <p>Inferencia arbitraria. Creencia de adelantar una determinada conclusión en ausencia de la evidencia que la apoye o cuando la evidencia es contraria.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué pruebas tiene para pensar eso? • ¿Podríamos comprobar si es así? • ¿Qué posibilidades hay de que ocurra eso? <p>Maximización o minimización. Creencia que se produce como consecuencia de evaluar los acontecimientos otorgándoles un peso exagerado o infravalorado en base a la evidencia real</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué es tan importante eso que piensa para usted? • ¿Puede haber explicaciones distintas para ese suceso, otras formas de verlo?
<p>Para movilizar a la acción</p>	<p>Se trata de preguntas encaminadas a que el coachee se dé cuenta de la diferencia entre actuar y reflexionar. Permiten cerrar el análisis situacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué acciones ha realizado en este sentido hasta ahora? • ¿Cuáles fueron los efectos de esas acciones?

<p>Para analizar alternativas disponibles</p>	<p>Se trata de preguntas encaminadas a aumentar la creatividad y dejar a un lado la censura de la mente racional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Y si...? ¿Qué haría? • ¿Y si ese obstáculo no existiera? ¿Qué haría? <p>Si el coachee agota todas las posibilidades de alternativas y, como coachee existen opciones que aún no han sido analizadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tengo otro par de opciones posibles ¿le gustaría conocerlas?
<p>Para el establecimiento del plan de acción</p>	<p>Se trata de preguntas que van dilucidando al coachee por sí mismo su plan de acción. Las preguntas que permiten la construcción del plan de acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué va a hacer usted?, ¿Qué podría hacer usted? ¿En función de cuál de estas alternativas va a actuar? • ¿Cuándo va a hacerlo? • ¿Esta acción/es le llevan realmente a su meta? • ¿Qué obstáculos podríamos encontrarlos? • ¿Qué vamos a hacer para eliminar las barreras externas e internas? • ¿Qué apoyo necesita? ¿Cómo y cuándo obtendrá ese apoyo? • ¿Cuál es su grado de compromiso para llevar a cabo las acciones acordadas? • ¿Cómo sabrá cuando ha alcanzado los objetivos propuestos?

1.1.4. Seguimiento y evaluación

La última fase del proceso de coaching se relaciona con la fase de seguimiento, acompañamiento y evaluación.

En la fase de seguimiento y evaluación es fundamental el feedback o retroalimentación (tanto ofrecer como recibir) el cual permite mantener el compromiso del coachee con las metas definidas, evaluando el progreso con respecto al objetivo establecido y, permitiendo, cuando sea necesario un ajuste a las metas o plan de acción. Igualmente, el seguimiento como elemento procesual, previene regresiones conductuales y permite el instaurar planes de continuidad.

Esta etapa es sumamente importante ya que, ante todo, el coaching es acción y, aunque es básico *reflexionar, analizar, planificar,...* el objetivo básico del coaching es *hacer*, por lo que resulta imprescindible un seguimiento encaminado a que el coachee cumpla su plan de acción. En esta fase se utilizaran diferentes herramientas y recursos para alentar y motivar al coachee en su proceso de cambio, siendo herramienta imprescindible el feedback o retroalimentación, que permita reforzar los avances y logros y reformular el proceso si es necesario.

Por lo que respecta al feedback en coaching hay que tener en cuenta que:

- » El coach tiene tanto que ofrecer como recibir feedback del coachee. Resulta básico estimular el feedback del coachee y para ello se pueden utilizar preguntas del tipo ¿Le queda claro lo

que acabamos de hablar? ¿Tiene alguna duda sobre lo acordado?,... Para 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?”.

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.

- » A la hora de ofrecer feedback se debe dar tanto feedback positivo (lo que se hace bien) como feedback negativo (lo que se hace mal). El feedback positivo actúa fortaleciendo la probabilidad de que se perpetúe el comportamiento deseado; conviene ofrecerlo de forma intermitente. El feedback negativo permite inducir nuevos comportamientos y conviene que sea ofrecido siempre de forma individual y ofreciendo orientación o programando sesiones concretas para superarlos.

Para fortalecer el comportamiento y como fórmula de motivación también se utilizan los reforzamientos. El reforzamiento que se usa en coaching es el reforzamiento social (alabanzas y frases de reconocimiento) por parte del coach y los autorrefuerzos (evaluación positiva que el coachee hace de su propia conducta).

- » El feedback se expresa y se recibe tanto a través de conductas verbales como no verbales.
- » Aunque durante el proceso de coaching el feedback se ofrezca de manera espontánea, también ha de ser programado para realizarse en sesiones formales. Para la planificación de estas sesiones formales de feedback hay que tener en cuenta:
 - Fijar una fecha para una sesión de seguimiento
 - Comprobar (según los registros realizados de acuerdo al plan de acción) el progreso del coachee con respecto a sus objetivos
 - Preguntar directamente al coachee por los avances o por posibles problemas
 - Preguntar que ha funcionado
 - Preguntar qué es lo que se podría mejorar
 - Identificar posibles modificaciones al plan de acción

- » Una de las premisas del feedback es ofrecerlo, siempre que sea posible, de manera inmediata o lo más cercana temporalmente a la conducta que se quiere reforzar o corregir. Sin embargo, en los procesos de coaching donde el coach es un directivo y este se realiza en ámbito laboral, puede resultar más útil demorar la emisión del feedback a las sesiones formales de seguimiento.

La fase de seguimiento es la última fase del proceso de coaching y, una vez que el coachee ha implementado con éxito su plan de acción es el momento de dar por concluido el proceso/relación de coaching. Con esto queremos decir que el proceso de coaching no puede dejarse abierto, debe ser delimitado temporalmente y, aunque se puedan abrir nuevos procesos de coaching, ese proceso de coaching ha de darse por terminado.

Para concluir el proceso de coaching es adecuado llevar a cabo una sesión o reunión de cierre en la que el coachee solicite feedback acerca de lo que creen que funcionó correctamente, de cualquier mejora que recomendarían y del nivel de satisfacción que tienen en general con el proceso de coaching que se ha llevado a cabo.

EVALUACIÓN

Una vez que se ha dado por concluido el proceso de coaching es el momento de llevar a cabo una evaluación que permita valorar cuánto de lo trabajado ha sido trasladado de forma efectiva al contexto laboral/personal y qué repercusiones ha tenido/tiene en la productividad o en la satisfacción vital del coachee. Más allá de impresiones subjetivas (tanto del coach como del coachee) que generalmente tienden a ser valoradas con un sesgo positivo, es necesario tener una evaluación objetiva del proceso.

Al hablar de evaluación en los procesos de coaching se diferencian tres actividades:

- » La evaluación como supervisión, con los siguientes propósitos:
 - Comprobar metas y objetivos
 - Analizar errores y problemas
 - Decidir cómo mejorar, para proyectos futuros
 - Adquirir información y experiencia para otros proyectos
 - Motivación y satisfacción de los participantes
- » Impacto, es decir, la evaluación como resultados obtenidos por el coachee en su calificación del desempeño (personal o laboral) con posterioridad a la intervención del coaching.
- » ROI (Retorno de la Inversión). Aunque el coaching funciona a nivel de cambios en las actitudes y comportamientos personales ¿qué beneficios económicos aporta el coaching empresarial o ejecutivo relacionado con la inversión inicial? (A nivel teórico se estima que un buen proceso de coaching logra un retorno sobre inversión de 6 veces sobre su coste). Para medir el retorno de la inversión es importante encontrar evidencias tangibles del impacto del coaching, por ejemplo indicadores de rendimiento, de absentismo, medir ventas antes y después, ... y posteriormente calcular el valor económico del cambio teniendo en cuenta factores independientes influyentes.

Aunque cada coach y, más concretamente cada proceso de coaching planifica y adecua sus procedimientos internos para llevar a cabo la evaluación, de manera genérica, en una evaluación de los procesos de coaching deben tenerse en cuenta:

- » los momentos de evaluación: inicial o diagnóstica (para planificar y proporcionar información al proceso de coaching), de supervisión (para superar las deficiencias y orientar las actividades) y la evaluación final (se realiza al finalizar un proceso de coaching y proporciona información al coachee y responsables sobre los objetivos alcanzados) requieren una planificación temporal y una planificación en base a criterios e indicadores de evaluación.
- » cada evaluación requiere informes específicos.
- » es necesario evaluar todas las fases del proceso así como involucrar a todos los participantes en la misma.

- » los cambios intangibles deben estar vinculados a cambios de comportamiento (tangibles y mensurables) lo que permite describir la situación antes y después del coaching y cuantificar el cambio.

Otra de las funciones básicas de la evaluación de los procesos de coaching es la mejora del desempeño profesional del coach. Para ello, es básico el feedback que se ofrece al coach lo largo de todo el proceso (con respecto al cual hay que tener en cuenta que no deben tomarse como un ataque personal, sino información para mejorar, asumiendo la responsabilidad y no poniéndonos a la defensiva) y la autoevaluación que realiza el coach de la práctica del coaching.

Algunas preguntas exploratorias para la autoevaluación del coach:

- » ¿Había preparado la sesión?
- » ¿Si hubiese sido yo el cliente me hubiera quedado contento con mi coach?
- » ¿Me han quedado claros los objetivos de la sesión?
- » ¿He utilizado las herramientas adecuadas?
- » ¿Hasta qué punto he conseguido establecer una relación de confianza?
- » ¿He conseguido evitar emitir juicios?
- » ¿He escuchado de forma activa?
- » ¿Qué es lo que más me ha gustado de la sesión?
- » ¿Qué haría diferente en la sesión?
- » ¿Con qué eficacia he formulado las preguntas?
- » ¿Qué acción o acciones tengo que adoptar para mejorar o potenciar mis competencias de Coach?

EVALUACIÓN DEL COACHING: MODELO DE LOS NIVELES DE KIRKPATRICK



El modelo de Kirkpatrick es ampliamente utilizado para la evaluación de las acciones formativas y, actualmente, está siendo utilizada también para las evaluaciones de los procesos de coaching.

Este modelo está encaminado a evaluar el impacto de una determinada intervención educativa a través de cuatro niveles: la reacción de los participantes, el aprendizaje obtenido, el nivel de conducta logrado y, finalmente, los resultados conseguidos. Este modelo, adaptado a los procesos de coaching incluye la evaluación en cinco niveles (se trata del modelo Kirkpatrick & Phillips):

Nivel 1 [Reacción/Satisfacción]. Se trata de medir la satisfacción personal con el proceso de coaching. Se puede medir con

escalas de satisfacción o a través de feedback. ¿Esto es *relevante para mi/para mi trabajo*? En este nivel, la evaluación ocurre inmediatamente después de la actividad de coaching y constituye una primera medida de satisfacción en el proceso.

Algunos criterios de evaluación en este nivel son: satisfacción de los participantes, calidad del proceso de coaching, calidad del material aportado en el proceso de coaching, expectativas de los participantes sobre aplicabilidad,...

Y los recursos de evaluación más utilizados son los cuestionarios (aplicados al final de las sesiones de coaching) y las entrevistas (aplicados posteriormente al proceso de coaching).

Nivel 2 (Aprendizaje). Evaluar el incremento de habilidades, conocimientos y actitud. ¿He conseguido los objetivos?

Los recursos de evaluación más utilizados para este segundo nivel son los pre-test y post-test y las pruebas de conocimiento. El pre-test se aplica al inicio del proceso de coaching y el post-test, con el mismo contenido del anterior, al final del proceso de coaching.

Nivel 3 (Aplicación y Conducta. Comportamiento). Evaluar hasta donde se utiliza en la vida diaria o en el puesto de trabajo las nuevas habilidades, conocimientos y actitud. Se trata de una evaluación de la transferencia del aprendizaje.

Los recursos más usuales de evaluación son instrumentos específicos para medir el desempeño y que permitan determinar y comparar el desempeño de entrada y el de salida.

Nivel 4 (Resultados). Se valoran los cambios que se han producido pero en relación a los impactos organizacionales. La evaluación se realiza en términos de indicadores asociados al proceso específico .

Nivel 5 (ROI). Se relaciona con la medición de beneficios económicos.

1.2

Herramientas

Otro de los componentes que permiten delimitar la metodología son las herramientas y técnicas que se utilizan durante el proceso de coaching y que pueden ser utilizadas con diferentes finalidades: evaluar las necesidades/intereses del coachee u organización, aumentar la autoconsciencia de la situación, aumentar la gama de opciones, potenciar las habilidades personales y/o técnicas del coachee, evaluar los resultados del proceso,...

De manera general las herramientas y técnicas que se pueden utilizar pueden clasificarse en torno a tres tipologías:

- **Herramientas y técnicas de comunicación:**
 - » Comunicación verbal: palabras (lo que decimos), tono de voz, volumen,...
 - » Comunicación no verbal: contacto visual, gestos faciales, movimientos de brazos y manos, postura, distancia corporal, ... técnicas de comunicación no verbal.

- » Escucha activa, técnicas para demostrar empatía, escucha no directiva, escucha preventiva,...
 - » Herramientas interrogativo-exploradoras, herramientas interrogativo-transformativas: preguntas abiertas, preguntas cerradas, preguntas aclaratorias, preguntas circulares, preguntas reflexivas, preguntas hipotéticas o de replanteo,...
 - » Técnicas de comunicación para reestructuración: resumen, normalización, generalización, particularización, reformulación, connotación positiva, legitimación,...
- **Herramientas y técnicas cognitivas.** Principalmente se utilizan técnicas de reestructuración cognitiva con el objetivo de alterar las creencias del coachee sobre su persona y capacidades que pueden interferir con el entrenamiento y puesta en práctica de habilidades o comportamientos concretos, disminuyendo o eliminando reacciones emocionales no deseadas. Otras técnicas cognitivas: el refuerzo positivo encubierto, el refuerzo negativo encubierto, el auto-control, la autosugestión, el modelado encubierto, lecturas dirigidas, ...
 - **Herramientas y técnicas complementarias en función del sector o ámbito del proceso de coaching.** Se trataría de técnicas de entrenamiento, técnicas de relajación, entrenamiento en resolución de problemas,...



2

Referencias Bibliográficas

- » *Coaching en Acción*. Salazar, G. (2000)
- » *Manual de coaching. Cómo mejorar el procedimiento de las personas*. Juan Pablo Villa y Jose Ángel Caperan (2010)
- » *Principios del Coaching. Nueva metodología y herramientas para apoyar el éxito personal y profesional*. José L. Menéndez (2011)
- » *Herramientas de coaching personal* VV.AA. (2010)
- » *Herramientas de coaching*. Catalao, J.A.; Penim, A.T.; (2011)

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

Infórmate

www.divulgaciondinamica.es

Disfruta de estas ventajas ...

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

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



divulgación **dinámica**⁺
#CLUBdeFORMACIÓN



www.divulgaciondinamica.es

