

55 HERRAMIENTAS DE COACHING

ANA TERESA PENIM | JOÃO ALBERTO CATALÃO

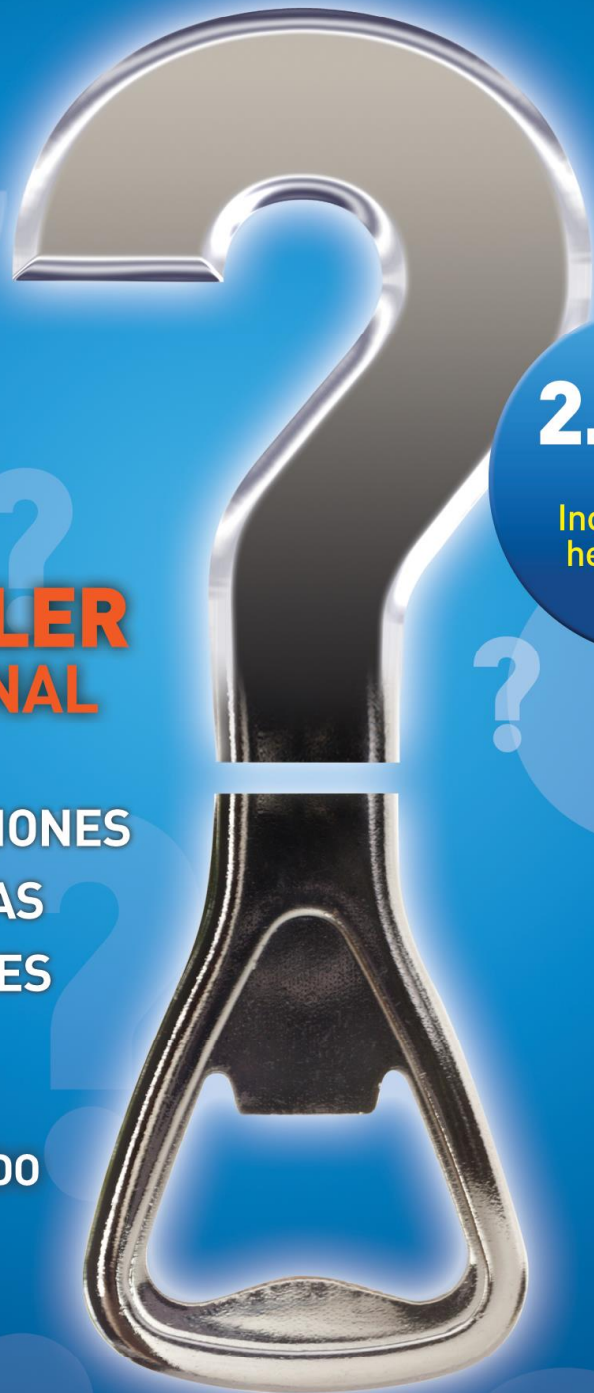
2.^a EDICIÓN

Incluye nuevas
herramientas

**BEST-SELLER
INTERNACIONAL**

CON CONTRIBUCIONES
DE ESPECIALISTAS
INTERNACIONALES

“UN ENFOQUE
ÚNICO EN EL MUNDO
DEL COACHING”



Sobre los Autores	vii
-------------------------	-----

? PARTE 1 – La razón de ser de este libro

La razón de ser de este libro	3
¿Qué es Coaching?.....	5
¿A quién está destinado este libro?	9
Agradecimientos	11
Estructura de contenidos	13
Un desafío para el intercambio y para la co-creación	14

? PARTE 2 – 55 Herramientas de Coaching

1. Autoevaluación del Coach	17
2. COACHABILITY® – Ser o no ser Coachable.....	21
3. Contrato de Coaching	27
4. Crear Confianza, Rapport y Empatía	31
5. Escucha Activa	39
6. Escucha Estructurada	43
7. Preguntas Poderosas	45
8. Reformulación.....	53
9. Feedback.....	55
10. Feedback 360°	59
11. Feedforward.....	67
12. Coaching Apreciativo	69
13. Ventana de Johari.....	75
14. Evaluación Individual	81
15. Enunciar la Misión.....	91
16. Reloj de Arena de la Identidad.....	95
17. Tabla de Diagnóstico RPNPC.....	99
18. Toma de Conciencia	103
19. C.R.A.....	107
20. G.R.O.W.	111
21. C.L.E.A.R.....	115
22. Elección	117
23. Establecer Objetivos	119
24. Transformar Problemas en Objetivos.....	125
25. Balance de Competencias.....	127
26. Anatomía del Éxito	133
27. FlowUP®	135
28. Línea del Tiempo.....	139
29. Rueda de la Vida.....	143
30. Análisis UAUme!®	147
31. MoveUP® – Activación de Soft Skills para el cambio.....	151
32. Changing Beliefs/Cambiando Creencias	157
33. QuesUP®	161
34. CreativeUP®	163

35. Método ABC	167
36. F.A.S.T.	173
37. O.S.K.A.R.	177
38. PCM – Identificación y Cambio de Creencias	179
39. PNL - Programación Neurolingüística	183
40. Mapa Mental (MIND MAP)	189
41. Posiciones Perceptivas	193
42. YIN & YANG	197
43. Homo Politicus – Coaching Político	201
44. Coaching Comercial – Método SALESUP®	207
45. Storytelling	217
46. 1234.....	221
47. Filtros de Sócrates	223
48. Inteligencia Emocional	225
49. Metáforas y Frases Inspiradoras	233
50. Coaching de Equipo	239
51. Risodinámica®	243
52. Ficha de Registro de Sesiones de Coaching	247
53. R.O.I. – Return on Investment /Retorno de la Inversión.....	249
54. Coach Self-Assessment®.....	253
55. Supervisión en Coaching.....	259

PARTE 3 – Contribuciones de Especialistas

Coaching con la PNL – André Ribeiro – Portugal.....	265
El valor estratégico del Coaching para afrontar los cambios del tercer milenio Catherine Tanneau – Francia	267
Las 11 Competencias Clave de la Federación Internacional de Coaching aplicadas al trabajo de equipos – Damian Goldvarg – EE.UU./Argentina	270
Wellness Coaching – De la salud del Coach a la Salud del Coachee Flávia Lippi – Brasil	276
El Poder de las Preguntas Poderosas – José Manuel Benavent – España.....	281
Ser Coach Multicultural en un Mundo Global – Laura Fierro Evans – México	284
Matriz Creatividad-Urgencia ¿Cómo saber si necesito un Coach en mi empresa? Leonardo Ravier – España.....	289
Coaching y Liderazgo – Margaret “Meg” Mann & Mark Brown – EE.UU.	293
MINDLESS™ – Coaching transformacional – Ram S. Ramanathan – India.....	295
Su Coaching exclusivo para los resultados – Saima Butt – Inglaterra	299
Conciliación Vida Laboral-Vida Personal – Tina Dias – Canadá	301

PARTE 4 – Anexos

Definiciones de Coaching	307
Las 11 Competencias Claves del Coaching.....	310
Código deontológico de ICF / Juramento de ética profesional de ICF.....	311
Asociaciones y Organizaciones de Coaching en el Mundo.....	315
Bibliografía	316
Internet	318

Sobre los Autores



Ana Teresa Penim (www.anapenim.com)



“Las preguntas poderosas nos permiten alcanzar nuevas posibilidades”
Ana Teresa Penim

“Interesada en el desarrollo del talento, el liderazgo, el servicio al cliente y el desempeño comercial, la educación y la formación a lo largo de la vida, cuenta con una carrera internacional como Executive y Mentor Coach, y como formadora y supervisora de Coaches. Se ha centrado en proyectos integrados de desarrollo de talento y de rendimiento para organizaciones e instituciones nacionales e internacionales”.

- Máster en Coaching.
- Coach y Mentor Coach, certificada por ICF (PCC) y por ADESCO (CPC).
- Miembro de EMCC, de AECOP, de WABS, de IPPA, de APG, de ACEGE, de AEP y de APEF.
- Psicóloga social y de organizaciones y máster en psicología (Coaching en el desarrollo de talentos).
- Consultora certificada en Identity Compass®.
- MBA.
- Formación en negociaciones complejas (M.I.T./Harvard Law School/Tufts University).
- Cofundadora y miembro de la administración de:
 - YouUp® – The Coaching Company;
 - INV® – Instituto de Negociación e Vendas;
 - GRA® – The Global Retail Academy;
 - SalesUp®;
 - ActiveUp®;
 - BusinessUp®.
- Especialista en Coaching ejecutivo, Coaching de equipo, supervisión de Coaching, Coaching de liderazgo, Coaching comercial, desarrollo de Soft Skills, educación y formación.

- Docente de enseñanza superior y formadora en Coaching, liderazgo y Soft Skills.
- Speaker internacional.
- Creadora y cocreadora de diversos conceptos de desarrollo personal y profesional, en particular: Active Líder UP©; Liderazgo 360 ; Life Skills©; Coaching Comercial©; Actitud UAUME!®; NO NOISE® – Comunicación sin ruido; Método 5UP; FlowUp©; INNOVageing®; Arquitectura Comercial Inteligente®; Retail Safaris©; etc.
- Autora y Coautora de diversos best sellers internacionales, en particular:
 - “Herramientas de Coaching” (LIDEL) – Portugal, España, Reino Unido
 - “Herramientas de Coaching de Equipo” (LIDEL) – Portugal, España
 - “Coaching – Ir mais longe cá dentro” (ICF) – Portugal
 - “Arte da Guerra na Educação e Formação (Topbooks) – Brasil
 - “Negociar & Vender” (LIDEL) – Portugal y Brasil
 - “Actitud UAUME! – sorprender para vencer” (Topbooks) – Portugal, Brasil, España
 - “Delírios e Inspirações – imagens e instantes motivacionais” (Topbooks) – Portugal
- Autora regular de contenidos para revistas de coaching, liderazgo, recursos humanos, negocios, gestión, pedagogía, formación de adultos, etc.
- Cocreadora y dinamizadora del programa de TV (canal Sic Mulher) “Bastidores das Compras”.
- Editora de la revista “DO it! – vendas & negociação”.



<http://www.anapenim.com/>



<http://youup.pt/>



<https://www.facebook.com/anateresa.penim>



<https://www.linkedin.com/in/ana-teresa-penim-76080210/>



<https://twitter.com/anapenim?lang=ca>



<https://www.youtube.com/channel/UCVYHPYlticcAMo3z6Kf9VA>



[cn365.ru/apenim](https://www.instagram.com/cn365.ru/apenim)

João Alberto Catalão (www.vitaminacatalao.com)



“Somos más felices y eficaces actuando que reaccionando”

João Alberto Catalão

“Se asume como un provocador irreverente y agitador de mentes inquietas. Le apasiona hacer que las cosas sucedan y que las personas y los equipos se desarrollen y obtengan el éxito. Cuenta con una carrera diversificada y multicultural, tanto en las empresas como en el deporte.

Ejerce sus diversos conocimientos, multiculturales y eminentemente prácticos, con el objetivo de fomentar el desarrollo del rendimiento de empresarios, gestores, políticos, negociadores, jóvenes empresarios, atletas, estudiantes y todos aquellos que desean llegar más lejos a nivel de resultados, creatividad, innovación y resiliencia operacional.”

- Máster en Coaching.
- Coach y Mentor Coach certificado por ICF (PCC) y por ADESCO (CPC).
- Miembro de EMCC, de AECOP, de WABS, de IPPA, de APG, de ACEGE, de AEP y de APEF.
- MBA.
- Formación superior diversificada en gestión de marketing; ingeniería técnico agrícola; filosofía y psicología.
- Formación avanzada en psicodrama.
- Posgrado en derecho comercial y finanzas empresariales.
- Formación en negociaciones complejas (M.I.T./Harvard Law School/Tufts University).
- Cofundador y miembro de la administración de:
 - YouUp® – The Coaching Company;
 - INV® – Instituto de Negociação e Vendas;
 - GRA® – The Global Retail Academy;
 - SalesUp®;
 - ActiveUp®;
 - BusinessUp®.
- Especialista en Coaching ejecutivo, Coaching de equipo, Mentoring, Coaching Comercial, Coaching multicultural, Coaching político, Coaching para la creatividad e innovación, supervisión de Coaching y desarrollo de Soft Skills.
- Docente en escuelas de negocios nacionales e internacionales.
- Mentor de incubadoras de ideas y empresas.
- Speaker internacional.
- Creador y cocreador de diversos conceptos de desarrollo personal y profesional, en particular: Actitud UAUme!©; NO NOISE® – Comunicación sin ruido; Método 5UP©; FlowUp©; BuddyUp©; Roda 3D©; Arquitectura Comercial Inteligente®; Retail Safaris©; PipeDreamers©, etc.

- Autor y coautor de diversos best sellers internacionales, en particular:
 - “Herramientas de Coaching” (LIDEL) – Portugal, España, Reino Unido
 - “Herramientas de Coaching de Equipo” (LIDEL) – Portugal, España
 - “Coaching – Ir mais longe cá dentro” (ICF) – Portugal
 - “Arte da Guerra na Criatividade e Inovação” (Topbooks) – Brasil
 - “Negociar & Vender” (LIDEL) bandeira Portugal y Brasil
 - “Actitud UAUme! – surprender para vencer” (Topbooks) – Portugal, Brasil, España
 - “Delírios e Inspirações – imagens e instantes motivacionais” (Topbooks) – Portugal
 - “Porque é o Marketing Sexy e Inteligente” (Psicossoma) – Portugal
- Autor regular de contenidos para revistas de coaching, recursos humanos, ventas, negocios, gestión, creatividad e innovación, etc.
- Cocreador y dinamizador del programa de TV (canal Sic Mulher) “Bastidores das Compras”.
- Director de la revista “DO it! – vendas & negociação”.



<http://www.vitaminacatalao.pt/>



<http://youup.pt/>



<https://www.facebook.com/joao.catalao.7>



<https://pt.linkedin.com/in/joao-alberto-catalao-04752414/>



<https://twitter.com/joaocatalao>



<https://www.youtube.com/user/joaocatalao>



[cn365.ru/scp25](https://www.instagram.com/cn365.ru/scp25)

La razón de ser de este libro



Hemos buscado por todos lados... ¡No existía!

Un libro de Coaching:

- que reuniera un conjunto diversificado de herramientas de Coaching, de diferentes autores, soportadas por distintas orientaciones y modelos, que se diferenciara por la pluralidad de abordajes;
- “de Profesionales para Profesionales”, con la misión de fomentar el intercambio de prácticas de Coaching, eficaces y propias, realizadas por responsables y profesionales implicados en contextos empresariales y en sectores de actividad altamente exigentes y competitivos;
- que estimulara la iniciación en la práctica y en la profundización de competencias de Coaching;
- con un posicionamiento innovador: el de ser un punto de partida para un proceso continuo de co-creación del mismo, por una amplia comunidad de profesionales de Coaching. La 2.^a edición del libro refleja ya este propósito, integrando en sus contenidos nuevas participaciones de especialistas de Coaching de diversas nacionalidades.

Defendemos la idea de que el Coach es, en sí mismo, la mejor herramienta de Coaching. De hecho, el Coaching opera a través de la relación humana y ésta se establece, se gestiona y se profundiza a través de la comunicación interpersonal.

La herramienta no puede definir al Coach: es él el que define la herramienta.

Existen, sin embargo, diversas herramientas de soporte para la actividad de Coaching. Siendo la herramienta un utensilio de trabajo, esta debe ser

cuidadosamente seleccionada por el Coach, en función de cada situación específica. El resultado depende, también, de la pericia del profesional de Coaching en la utilización de cada herramienta.

La adecuación al objetivo, la consistencia interna y la competencia en su aplicación, son tres requisitos indispensables para el uso adecuado de cada herramienta de Coaching.

Nunca se ha hablado tanto de Coaching, lo que es natural. Siendo este, según nos parece, el proceso más poderoso de desarrollo personal y profesional de la actualidad, y al estar viviendo el Mundo una época especialmente exigente y competitiva a nivel global, está justificado el movimiento y el entusiasmo existente alrededor de la dinámica del Coaching.

Los individuos, las empresas, las instituciones y el mundo académico están, en este momento, particularmente atentos a todo lo que sucede alrededor del Coaching.

Como muchos productos o soluciones con potencial para generar buenos resultados comerciales, también el Coaching es particularmente atractivo para profesionales, y para empresas cuya oferta ya no responde a las exigencias de los nuevos paradigmas de mercado, como es el caso de todas aquellas que aún utilizan prácticas tradicionales de formación y consultoría. Por eso, esta realidad ha llevado no solo a una apropiación rápida del término Coaching por muchos, sino también a su inadecuada aplicación a un conjunto diversificado de situaciones, principalmente de formación, entrenamiento y consultoría.

El libro Herramientas de Coaching también pretende contribuir a clarificar qué es realmente Coaching, quién puede ser Coach y cómo se desarrolla un Proceso de Coaching.

Considerando el fuerte componente pedagógico que asume el libro, las herramientas se presentan de forma secuencial, siguiendo el orden natural del proceso de Coaching.

¿Qué es Coaching?



Mucha gente confunde Coaching con Formación. Esto ha llevado a que, actualmente, la mayor parte de las ofertas formativas contemple uno o más tópicos sobre Coaching.

La confusión entre Coaching y Formación deriva, en gran medida, del hecho de que muchas personas piensan que el Coaching es la actividad del “Coach=Entrenador”. Efectivamente, a semejanza de un Entrenador, el Coach también está centrado en que su Coachee (Cliente) obtenga buenos resultados; pero, en realidad, un Coach no es un Formador o Entrenador.

En una relación de Coaching, no es el Coach el que establece los objetivos que el Cliente debe lograr, no es el Coach el que enseña o define los patrones de lo que es correcto o incorrecto, no es el Coach el que evalúa lo que son buenos o malos niveles de rendimiento del Cliente (Coachee). El Coach no enseña, el Coach facilita la toma de conciencia, la identificación de potencial, la obtención o el refuerzo de la autoestima, la definición de objetivos, la elaboración y el seguimiento de planes de acción para la actuación de su Coachee.

El Coaching conduce al éxito, a la autonomía, a la autorrealización y a la actuación profesional y organizacional.

Como el Coaching consiste en un proceso de co-creación de nuevas posibilidades, no hay dos momentos de Coaching iguales.

Partiendo de una dinámica de autoconciencia, de establecimiento de metas, de elaboración y de puesta en práctica de planes de acción, el Coach es un elemento facilitador que favorece una dinámica de transformación personal y de cambio del Cliente.

El Coaching contiene, en sí mismo, un recorrido de análisis, reflexión, desafío y operacionalización.

Al potenciar la visión, la toma de decisión y la concreción, el Coaching promueve un cambio efectivo.

En este marco, el Coaching adopta el significado de la palabra “Coche”, en inglés Coach. Un coche transporta una persona de un lugar a otro. Es el pasajero el que, de una forma voluntaria, entra en él eligiendo el destino que pretende alcanzar. El proceso se desarrolla centrado siempre en los “destinos” personales y profesionales del Cliente.

Actualmente, existen diversos ámbitos de intervención del Coaching. El Coaching Ejecutivo, aquel que se lleva a cabo en un contexto profesional, es una de las áreas operacionales en las que el Coaching está más desarrollado y en la que nos hemos especializado.

No es por casualidad que una gran parte de los responsables de nivel superior y de los ejecutivos de las grandes empresas quieren ver incluido en su package de beneficios empresariales, el acompañamiento por parte de un Coach.

Las razones para ello están relacionadas, normalmente, con el hecho de que estos profesionales se sienten frecuentemente solos y valoran la posibilidad de disponer de momentos exclusivos dedicados a la reflexión, a la toma de conciencia y al establecimiento de metas; momentos que se convierten en muy rentables con el apoyo de un facilitador que les escucha activamente, que les cuestiona, desafía y acompaña durante el proceso.

A lo largo de nuestras carreras como Coaches, hemos constatado que también la gran mayoría de los responsables portugueses se sienten solos.

Los actuales niveles de competitividad del mercado, la turbulencia interna de las Organizaciones, la presión del tiempo y la necesidad de evidenciar resultados, contribuye a que muchos profesionales reconozcan los beneficios de disponer de momentos de reflexión conjunta y de que alguien facilite su automotivación.

Como alguien dijo: “no podemos dirigir el viento, pero podemos orientar las velas”.

A través del Coaching Ejecutivo, el Responsable o Profesional, no sólo consigue definir metas personales y profesionales con mayor claridad, sino que también disfruta de la concreción de las mismas. Este hecho le proporciona un aumento de su autoestima y, por consiguiente, una energía renovada, que se refleja igualmente en la capacidad de inspirar y motivar a su equipo.

A través del Coaching, los Clientes adquieren una mayor conciencia de su potencial, de sus competencias reales y de sus límites, reajustándose de forma progresiva y descubriendo el placer de salir de su zona de comodidad, para ser capaces de enfrentar nuevos desafíos.

Como nos gusta decir: el Coaching es un poderoso proceso de desarrollo personal y profesional, que consiste en la co- creación de nuevas posibilidades.

¡Achieving the best of you!

En Herramientas de Coaching se dedica un capítulo a la presentación de diferentes definiciones de Coaching.

¿A quién está destinado este libro?



Este libro está destinado a un público muy variado, desde el simple curioso a los Coaches profesionales, pasando por los profesionales de Recursos Humanos, Psicólogos, Líderes, Mundo Académico, hasta a los propios Clientes (Coachees).

Podemos resaltar que la misión de este libro es, sobre todo, proporcionar una panorámica general sobre herramientas de Coaching y que, junto con su lectura, recomendamos la obtención de formación específica en Coaching, absolutamente indispensable para una práctica adecuada.

En los últimos años no solo hemos participado, organizado y dinamizado una serie de iniciativas destinadas a promover la práctica del Coaching, sino también el intercambio entre Coaches.

Nuestra afiliación y certificación por las más prestigiosas Asociaciones Internacionales de Coaching nos han permitido aprender continuamente. La participación en los principales eventos internacionales nos ha demostrado que existe en el mundo una amplia comunidad de profesionales de Coaching movilizados hacia un paradigma de intercambio que también defendemos. Por otro lado, nos ha sido posible conocer, de forma práctica, aquello que es diferente y que mejor se hace en el mundo en términos de Coaching, y reforzar un networking de calidad internacional.

Nuestro empeño en contribuir para las mejores prácticas de Coaching, dentro de un paradigma de intercambio, nos ha motivado a invertir en el patrocinio y en la participación activa en encuentros, talleres y seminarios dedicados al Coaching en nuestro país.

Desde el punto de vista asociativo, reconocemos la importancia de asumir un papel activo en las organizaciones internacionales a las que pertenecemos, así como de participar con empeño en la dinamización y consolidación del Coaching no solo en Portugal, sino también en todos los países en los que crece el interés

por aprender y aplicar este importante proceso de desarrollo personal y profesional.

Desde el punto de vista empresarial, al crear YouUp (www.youup.pt), nos hemos centrado en el intercambio, tanto a través del Foro Ibérico de Coaching online, que inmediatamente hemos puesto a disposición del mercado, como a través de las acciones de formación en Coaching Profesional y del Máster en Coaching que promovemos.

A nivel académico, hemos animado a las universidades a que conozcan mejor la dinámica del Coaching, participando en talleres, charlas y seminarios, dirigidos a la comunidad de docentes y alumnos; también las hemos animado a que participen activamente en estudios y tesis de Másters sobre Coaching.

Y porque reconocemos la importancia de los medios de comunicación en la divulgación a la comunidad del verdadero significado del Coaching, hemos participado en la publicación regular de artículos sobre Coaching en periódicos y revistas, nacionales y extranjeras.

Autoevaluación del Coach

Briefing

La autoevaluación del Coach debe ser una práctica sistemática.

Esta autoevaluación debe incluir, en una fase inicial, la identificación de los requisitos exigidos para el Coaching y, en una fase más avanzada, la reflexión sistemática sobre su práctica de Coaching.

Proceso

Autoevaluación en una fase inicial de contacto con el Coaching.
Pregúntese:

- «¿Realmente me gustan las personas?»
- «¿Tengo una aptitud natural para establecer empatía con los demás?»
- «¿Estoy verdaderamente disponible para establecer una relación de comunicación abierta con los demás?»
- «¿Me siento cómodo tratando con procesos que no están prediseñados y que requieren velocidad de razonamiento y flexibilidad en su gestión?»
- «¿Tengo intuición para leer entrelíneas de lo que me dicen?»
- «¿Consigo escuchar activamente, incluso cuando el tema no está relacionado conmigo?»
- «¿Soy un observador atento a los comportamientos no verbales de mi interlocutor?»
- «¿Tengo conocimientos y conciencia sobre la dinámica del comportamiento humano?»

- «¿Soy una persona involucrada con el mundo en general y con la dinámica empresarial en particular, en el caso del Coaching Ejecutivo/Corporativo?»
 - «¿Comprendo el contexto de los negocios en el caso del Coaching Ejecutivo/Corporativo?»
 - «¿Soy capaz de dejar que las personas que me rodean crezcan, sin tener que asumir el protagonismo de este hecho?»
 - «¿Tengo más interés en ver brillar a los demás que a mí mismo?»
 - «¿Tengo buenos niveles de inteligencia emocional?»
 - «¿Tengo una actitud positiva ante la vida y creo que el mañana es mejor que el hoy?»
 - «¿Me gusta comprender la esencia de las cosas?»
 - «¿Tengo madurez personal y profesional?»
 - «¿Me siento más estimulado explorando los puntos fuertes que los débiles?»
 - «¿Soy sensato y tengo facilidad para deducir las consecuencias de los comportamientos?»
 - «¿Creo que el ser humano es capaz de cambiar?»
 - «¿Creo que todas las personas tienen un potencial por explorar?»
- (...)

Reflexión sobre la práctica de Coaching.

Pregúntese:

- «¿Había preparado esta sesión de Coaching?»
- «¿He tenido en cuenta las notas que había tomado en la sesión anterior?»
- «¿El espacio reúne las condiciones adecuadas para una sesión de Coaching?»
- «¿Tenía la documentación necesaria preparada?»
- «¿He cumplido los horarios?»
- «¿Si hubiese sido yo el Cliente me hubiera quedado contento con mi Coach?»
- «¿Me ha costado concentrarme en el Cliente?»
- «¿Me han quedado claros los objetivos de la sesión? ¿Cuáles eran?»
- «¿He utilizado las herramientas adecuadas?»
- «¿Las herramientas que he utilizado han surtido el efecto que pretendía?»

- «¿Qué otras herramientas podría haber aplicado?»
- «¿Hasta qué punto he conseguido establecer una relación de confianza con el Cliente?»
- «¿En qué medida he escuchado activamente?»
- «¿Con qué eficacia he formulado las preguntas?»
- «¿He experimentado algo nuevo en la sesión?»
- «¿He sido paciente y tolerante?»
- «¿He conseguido evitar emitir juicios de valor durante la sesión?»
- «¿Qué lenguaje verbal y no verbal he identificado en el Cliente?»
- «¿Qué he intuido sobre el Cliente durante la sesión?»
- «¿Qué es lo que más me ha gustado de la sesión?»
- «¿He sentido en algún momento incomodidad?»
- «¿Cuál es mi nivel de satisfacción con la sesión?»
- «En una escala de 1 a 10, ¿cuál ha sido mi eficacia como Coach?»
- «¿Qué se ha llevado el Cliente de esta sesión?»
- «¿Qué es lo más importante que he aprendido en esta sesión?»
- «¿Qué haría diferente si pudiera repetir la sesión?»
- «¿Qué competencias de Coaching se han destacado en esta sesión?»
- «¿Cómo garantizo que voy a aplicar lo que he aprendido a otras situaciones?»
- «¿Qué acción o acciones tengo que adoptar para mejorar o potenciar mis competencias de Coach?»

Comentarios de los Autores

La autoevaluación también se puede reforzar con la Supervisión de Coaching.

Al ser misión del Coach facilitar el desarrollo de sus Clientes, tiene la obligación añadida de promover su autodesarrollo y su formación continua.

5

Escucha Activa

Briefing

La Escucha Activa es un concepto trabajado en todos los modelos basados en la comunicación interpersonal, principalmente la PNL, el Análisis Transaccional y la Asertividad, entre otros.

Proceso

La escucha activa y auténtica tiene que ver, sobre todo, con el enfoque en el Cliente y con la capacidad para aceptarlo.

De acuerdo con las competencias clave del Coach, establecidas por ICF - International Coach Federation: “[...] Escucha Activa es la capacidad de concentrarse totalmente en aquello en lo que el Cliente está diciendo u omitiendo, de tal forma que se comprenda el significado de lo que se dice en el contexto de los deseos del cliente; y apoyar su autoexpresión.”

Para esto, como Coach:

- Asegúrese de que están creadas las condiciones físicas y psicológicas para que el Cliente se sienta motivado, a gusto y libre de interrupciones en la sesión de Coaching. En caso de que esto no suceda, es preferible cancelar la sesión y programarla para otro día/hora. Intente identificar (desde el principio de la relación de Coaching) no sólo el ritmo biológico de su Cliente, sino también eventuales rutinas de compromisos profesionales u otras. Estas cuestiones son importantes para determinar los días de la semana/horas del día en las que se siente más cómodo y disponible para el Coaching y, por consiguiente, para asegurar la productividad de las sesiones.

14

Evaluación Individual

Briefing

Las Evaluaciones son procesos de identificación de aptitudes, capacidades, talentos y/o comportamientos de los individuos, utilizando técnicas e instrumentos diversificados.

El proceso de Coaching puede sacar partido de la utilización de las Evaluaciones, con la finalidad de promover la concienciación del individuo y/o de la Organización, en relación al potencial individual y del equipo.

Existen diversos instrumentos y procesos de Evaluación, puestos a disposición por empresas especializadas, siendo tarea del Coach y/o del equipo de gestión de un proyecto de Coaching Corporativo, valorar su fiabilidad, validez, pertinencia y los beneficios de su utilización para la promoción de los objetivos del proyecto. Además de la importancia de las estrategias de Evaluación de estas herramientas, teniendo en cuenta la población destinataria de las mismas, los instrumentos de Evaluación permiten identificar las características que distinguen a los colaboradores que son referencia de rendimiento en cada Organización.

A semejanza de los instrumentos de obtención de “Feedback a 360º”, actualmente la mayor parte de estos instrumentos están disponibles online, lo que agiliza su aplicación, la generación de los respectivos informes y la puesta a disposición de los mismos para sus destinatarios.

18

Toma de Conciencia

Briefing

En cualquier proceso de Coaching, independientemente de la estrategia que se utilice, la toma de conciencia por parte del Cliente es un momento fundamental.

Hemos seleccionado algunas herramientas de toma de conciencia, sencillas y eficaces.

Proceso

Qualquer ferramenta de tomada de consciência deve operacionalizar-se tomando como referência a Observação.

- Herramienta “Tengo que”:
 1. Pedir al Cliente que nombre algunas actividades (como mínimo 20) que tendrá que escribir, utilizando al principio de las frases las palabras “tengo que”. Es interesante observar que el Cliente tendrá tendencia para concentrarse en actividades que le dan poco placer y/o le exigen bastante energía.
 2. Invitar al Cliente a realizar el mismo ejercicio, sustituyendo el “tengo que” por “quiero” (contradecir voluntariamente su forma de razonar).
 3. Explorar la alteración de la reacción del Cliente ante la alteración del enfoque.

30

Análisis UAUme!®

Briefing

El análisis UAUme!® es una herramienta creada y desarrollada por los autores, que está inspirada en el abordaje de la encuesta apreciativa. Esta herramienta se basa en la idea de que todas las personas poseen una “fórmula” propia para el éxito.

Una de las funciones del Coach es potenciar la motivación del Cliente para que, en conjunto, puedan “encontrar” o “co-crear” dicha “fórmula”.

Proceso

Para la aplicación de esta herramienta:

1. En un primer momento, el Coach comparte con el Cliente el objetivo del Análisis UAUme!®: conseguir encontrar su “fórmula” para el éxito.
2. Después de haber obtenido la conformidad del Cliente para enfrentar este desafío, el Coach le pide que identifique y seleccione un contexto en el cual haya tenido éxito. El Coach puede considerar que es oportuno dar algunas pistas al Cliente para acelerar el proceso, y para evitar su posible desmotivación.

Ejemplos de contextos que el Coach puede sugerir:

- Profesional;
- Académico;
- Social;
- Familiar;
- Imagen y Marketing Personal;
- Comunicativo.

43

Homo Politicus – Coaching Político

Briefing

Los autores han creado y desarrollado esta herramienta no solo en el ámbito de su práctica como Coaches para políticos y de dinamización de workshops, acciones de formación e intervenciones públicas sobre Coaching político, sino también como fruto de su investigación sobre el tema.

La herramienta pretende contribuir al aumento de la calidad de la actuación política, ayudando a los políticos a evitar la confusión entre “intención política” y “gestión política”.

¡Ser político tiene sus riesgos! Las tecnologías han reinventado el modo de ser y de estar del político. Existe un nuevo contexto político: ¡la sociedad conectada! Anteriormente, la sociedad era más “manejable” y previsible. El contexto actual está dominado por la incertidumbre, por tensiones, por presiones y por la urgencia permanente.

El Coaching político es apasionante debido a la subjetividad que incluye y en la que opera. En la actuación de un político todo puede estar influenciado por variables imprevistas, y todo puede tener efectos imprevistos.

El Coaching es una poderosa herramienta para ayudar al político a dar un mayor sentido a su propósito. Sin idealismo, la política

46

1234

Briefing

Esta herramienta, destinada a facilitar el proceso de obtención de información, ha sido creada y desarrollada por los autores, y se ha inspirado, en parte, en el modelo de lenguaje Meta-Model creado a principios de los años 70 por los padres de la PNL (Bandler & Grinder), los cuales se inspiraron, a su vez y en parte, en el modelo transformacional de Chomsky.

Proceso

Esta herramienta parte del principio de que cualquier experiencia se enriquece cuando se relata. Cuando el Cliente cuenta su experiencia a través de la palabra, se verifican diferencias entre lo que fue la experiencia (estructura profunda) y el lenguaje que ha utilizado para relatarla (estructura superficial). El relato de una experiencia está sujeto a la tendencia natural a la distorsión, omisión o generalización de la información:

- Omisión: eliminación de parte de la experiencia;
- Distorsión: modificación de parte de la realidad de la experiencia;
- Generalización: extensión de la experiencia a otras realidades.

Consciente de esta realidad, la herramienta “1234” ayuda al Coach a promover la recogida y la validación de la información transmitida por el Cliente.

Coaching con la PNL

André Ribeiro – Portugal

Existe una gran diversidad de individuos y situaciones. Por lo tanto, para que el Coaching sea eficaz tiene que ser flexible y personalizado.

La Programación Neurolingüística (PNL) es una de las herramientas que más utilizo. La PNL integra aspectos de la psicología, la lingüística y la neurología. Permite conocer mejor cómo funcionamos, para que podamos mejorar el rendimiento y la calidad de vida.

Algunos de los principales motivos por los cuales soy convocado a un proceso de Coaching son: desarrollar el potencial de ejecutivos, y facilitar una transición asociada a la promoción de la persona o al crecimiento de la organización.

Con frecuencia se abordan temas como: objetivos, cambio de comportamientos, carrera, comunicación, gestión del estrés, del tiempo y de los conflictos, equilibrio entre familia y trabajo.

El Coaching es un proceso creativo del cual forman parte las herramientas. Pensar que conocer muchas herramientas o entender su teoría resolverá situaciones o logrará objetivos es como creer que se estará en forma al contratar a un entrenador o al comprar un aparato de gimnasia y después no hacer ejercicio.

La utilidad de las herramientas es su aplicación y los resultados que proporcionan.

Las herramientas sólo pueden funcionar cuando se aplican.

El arte del Coaching consiste en desarrollar y aplicar herramientas eficaces para cada situación.

Como sugerencia presento un proceso con resultados comprobados y que se puede poner en práctica de forma sencilla:

1. Dedique momentos de la vida a lo que es más importante. Coloque lo más importante en primer lugar.

Las 11 Competencias Clave de la Federación Internacional de Coaching aplicadas al trabajo de equipos

Damian Goldvarg – EE.UU./Argentina

Las competencias clave de la ICF han sido diseñadas para el trabajo del Coach a nivel individual.

El rol del Coach individual es diferente al rol del Coach de equipos pero hay varias similitudes. Este artículo se enfocará en la aplicación de las competencias clave de la ICF en el trabajo de equipo. Exploraré competencia por competencia y cómo el Coach se debe adaptar al equipo con el que trabaja y a sus desafíos únicos.

Las competencias clave de la ICF se agrupan en cuatro apartados lógicos que no representan ningún tipo de prioridad.

A. SENTAR LAS BASES

1. Respetar las normas éticas. Implica comprender y aplicar los códigos de ética de Coaching a todas las situaciones relacionadas con la práctica de coaching de equipos. Dentro de esta competencia se incluye el comunicar con claridad las diferencias entre Coaching, consultoría, psicoterapia y otras profesiones de apoyo. Es importante poder clarificar el rol del Coach para el sponsor o equipo, ya que muchas veces lo que las organizaciones pueden esperar de un Coach es un trabajo de consultor, experto, o facilitador en vez de un Coach. Defino al rol del Coach de equipos de una manera muy específica alineada con la definición de Coaching de la ICF.

“El rol del Coach de equipos es observar comportamientos, dar feedback y hacer preguntas para ayudar al equipo a maximizar su potencial y producir resultados.”

El Coach de equipos debe saber cómo manejar la confidencialidad y ser muy cuidadoso con lo que comparte fuera de la reunión del equipo tanto con personas externas como con sus miembros fuera del equipo. Cada vez que tenga conversaciones personales con miembros del equipo es necesario que clarifique el objetivo de la conversación y cómo se llevará lo conversado al equipo. Otro tema ético es la

El Poder de las Preguntas Poderosas

José Manuel Benavent – España

Considero que desde el enfoque del Coaching el hacer preguntas es como un “arte”, el arte de hacer preguntas. El tipo de preguntas que podemos realizar son generalmente abiertas, podemos ayudarnos también de preguntas cerradas, abiertas, reflexivas, de afirmación, de negación, y un largo etc.

Considero el arte de preguntar como una de las herramientas más potentes de que dispone un Coach en sus conversaciones de Coaching. Cuando me refiero al arte de preguntar me refiero a que en Coaching no es suficiente con hacer preguntas abiertas. Tenemos que hacer preguntas poderosas y desde luego una pregunta por sí sola, por el hecho de ser pregunta no quiere decir que es poderosa, ni por el hecho de que sea abierta tampoco.

Generalmente recibimos cientos de preguntas en un día, generalmente preguntas recibidas porque otra persona necesita disponer de información que nosotros debemos facilitarle para que este haga su trabajo:

El médico nos preguntara, ¿qué nos duele, qué malestar, qué problema físico tenemos?

El fontanero llega a nuestra casa y pregunta, ¿cuál es el problema, dónde está la fuga de agua?

Estos profesionales necesitan disponer de información para saber qué deben recetar para solucionar el problema. El fontanero necesita la información para saber qué herramienta tendrá que utilizar para resolver el problema,

Una pregunta poderosa tiene una clara característica que la define, una pregunta poderosa es bidireccional, quiere decir que ha de servir al Coach para seguir la conversación de Coaching pero además y sobre todo debe servir al Coachee y le da la opción de: pensar, reflexionar, dudar, revisar, buscar nuevas opciones...

Abusar de una excesiva secuencia de preguntas en las sesiones de Coaching no necesariamente indica que estamos centrados en nuestro Coachee y que la sesión es efectiva. Soy de los que prefiere pocas preguntas pero poderosas.

Ser Coach Multicultural en un Mundo Global

Laura Fierro Evans – México

“Traditional Coaching has assumed a worldview – i.e. American and, to some extent Western European – that doesn't hold true universally. Culture must now become part of the equation.”
Philippe Rosinski, Coaching Across Cultures

CASO 1

El Sr. Akito Takamura, CEO de una empresa japonesa establecida en una ciudad del centro de México, contrató los servicios de un consultor que supiera hablar inglés, para facilitar un proceso de integración entre el equipo gerencial -conformado por ocho japoneses, y cinco mexicanos –, por los conflictos interpersonales que afectaban la productividad. Durante la sesión, el consultor hacía preguntas directas a los gerentes japoneses y éstos se quedaban sistemáticamente callados. Algunos mexicanos tenían deficiencias en su dominio del inglés; también callaban y miraban al suelo, mientras la tensión aumentaba por segundos en la sala. El consultor, desesperado, insistía en su técnica de preguntar directamente para obligarlos a hablar. Hasta que el Sr. Akito tomó la palabra y pidió un receso. En el receso se acercó al consultor, le dio las gracias con una reverencia y dio por terminada la relación laboral con él.¹

PREMISA 1: Saber hablar inglés no significa que se tengan a disposición herramientas de comprensión multicultural.

CASO 2

Karl Otto Meyer-Müller, Director de Finanzas de un corporativo alemán establecido en México, lleva cinco años como expatriado y todos los días llega al comedor de la empresa a las 12:00 en punto con su Tupperware en mano, come su sándwich de pan negro o la comida preparada por su esposa, y nunca se le ha visto probando la comida que todos los demás – incluyendo otros cuatro alemanes expatriados- naturalmente comen. Los mexicanos se sienten despreciados y

¹ El señor Akito consideró una falta absoluta de educación por parte del consultor, el “señalar”, “apuntar” con el dedo y exponer en público a sus gerentes, conducta a la que juzgó de agresiva.

Matriz Creatividad-Urgencia ¿Cómo saber si necesito un Coach en mi empresa?¹

Leonardo Ravier – España

Si el Coaching sirve para darnos cuenta de lo que realmente queremos (Conciencia), reconocer nuestras fortalezas y carencias (Autocreencia) para comprobar si realmente podemos conseguirlo, y actuar consecuentemente (Responsabilidad) para mejorar el desempeño individual, grupal y sistémico de nuestras organizaciones, entonces ¿cómo puedo definir exactamente cuándo y por qué puedo necesitar un Coach? ¿No es la definición propuesta, una invitación a contratar Coaches a diestra y siniestra como solución a todas las ineficiencias humanas en la empresa?

Así lo han entendido no pocos Coaches, y se han lanzado al mercado como salvadores de todos los males de las organizaciones. Sin embargo, estos no han tenido en cuenta que, a pesar de las apariencias, la propia definición de Coaching tiene sus limitaciones, y no son en absoluto irrelevantes. Ignorarlas tiene graves consecuencias para las empresas en las que intervienen.

A continuación, ofrecemos un esquema que incluye algunos de los objetivos más comunes que el Coaching suele trabajar en las organizaciones.

Lo primero que debemos tener en cuenta, observando el esquema, es que, dado que el Coaching trabaja las áreas de reflexión y acción de los individuos, esta se acopla directa y naturalmente a las unidades de análisis típicas del Comportamiento Organizacional (CO). Sin embargo, a medida que vamos subiendo en el esquema (de individuos hacia grupos y hacia el sistema) el propio proceso de Coaching, sin alterar su esencia, se adapta a los distintos contextos. Por lo tanto, aunque la base fundamental siguen siendo el proceso continuo de reflexión-acción, la dinámica se va haciendo más compleja, duradera y costosa (en tiempo, dinero y energía). Así, una vez que se ha determinado el tipo y área en el que la organización cree que puede necesitar Coaching, debe determinar la situación en la que

¹ Extracto de la versión original publicada en "Master en Negocios", Vol 2, Habilidades gerenciales, Cap. 4 Coaching Organizacional, IECO-MateriaBIZ, Buenos Aires, 2009.

Las 11 Competencias Claves del Coaching

ICF – International Coach Federation

Las siguientes once competencias básicas de Coaching han sido desarrolladas para fomentar una mayor comprensión sobre las habilidades y los enfoques utilizados actualmente en la profesión, de acuerdo con la definición del ICF. También son útiles para comparar y contrastar lo que se espera de un programa de formación específico de Coaches y la formación que usted haya recibido o va a recibir. Finalmente, estas competencias se usaron como la base para el examen del proceso de certificación de ICF.

Las competencias básicas se han agrupado en cuatro apartados que se encajan lógicamente según el modo habitual de trato de las mismas. Los grupos y las competencias individuales no están ni ponderadas ni ordenadas según su importancia o prioridad. Todas pueden considerarse críticas o claves y por tanto deben ser demostradas por cualquier Coach competente.

- A. Establecer los cimientos
 - 1. Adherirse al código deontológico y estándares profesionales
 - 2. Establecer el acuerdo de Coaching
- B. Crear conjuntamente la relación
 - 3. Establecer confianza e intimidad con el cliente
 - 4. Estar presente en el Coaching
- C. Comunicar con efectividad
 - 5. Escuchar activamente
 - 6. Realizar preguntas potentes
 - 7. Comunicar directamente
- D. Facilitar aprendizaje y resultados
 - 8. Crear consciencia
 - 9. Diseñar acciones
 - 10. Planificar y establecer metas
 - 11. Gestionar progreso y responsabilidad

55 HERRAMIENTAS DE COACHING

55 Herramientas de Coaching de diferentes orientaciones internacionales

Explorando un tema de gran actualidad y con una composición pragmática única en el mundo, en constante renovación, se ha realizado una nueva edición actualizada de este *best-seller* enriquecida con cinco nuevas herramientas y nuevas contribuciones de especialistas internacionales.

El libro está formado por 55 herramientas prácticas organizadas secuencialmente de acuerdo con el proceso natural de *Coaching* y se destina a Profesionales de *Coaching*, Especialistas en gestión de talentos, Líderes, Psicólogos, Mundo académico y a todos los interesados en el desarrollo personal y del rendimiento. Se trata de herramientas efectivas y originales utilizadas por los autores en procesos de *Coaching* con responsables y profesionales de contextos empresariales altamente competitivos.

Ana Teresa Penim

Psicóloga organizacional. Máster en *Coaching*. *Professional Certified Coach* (PCC) y *Mentor Coach* por ICF-International Coach Federation y miembro certificado por diversas organizaciones internacionales. Especialista en *Coaching* ejecutivo, *Coaching* de equipo, *Coaching* de liderazgo/comercial/educacional/sector público, *Coaching* y *Mentoring* de talentos. Supervisora en *Coaching*. Dinamizadora de programas integrados de desarrollo de desempeño en diversos países. Posee una carrera notable como dirigente de empresas, de proyectos educativos y de aprendizaje a lo largo de su vida. Autora de modelos de comportamiento y de transformación. Autora y coautora de diversos *best-sellers*. Cofundadora de YouUp® - The Coaching Company.

João Alberto Catalão

Máster en *Coaching*. *Professional Certified Coach* (PCC) y *Mentor Coach* por ICF-International Coach Federation y miembro certificado por diversas organizaciones internacionales. Especialista en *Coaching* ejecutivo, *Coaching* para la creatividad, *Coaching* comercial y *Coaching* político. *Coach* y *Mentor Coach* de personalidades de referencia en diversos países. Supervisor en *Coaching*. *Speaker* internacional. Docente en universidades y business schools nacionales e internacionales. Posee una carrera internacional en cargos de alta dirección en contextos altamente competitivos. Reconocido internacionalmente por su paradigma diferenciador, irreverente, estimulante y creativo. Cofundador de YouUp® - The Coaching Company. Autor y coautor de diversos *best-sellers*.

El libro *Herramientas de Coaching* incluye contribuciones de los siguientes especialistas:



André Ribeiro



Catherine Tanneau



Damian Goldvarg



Flávia Lippi



José Manuel Benavent



Laura Fierro Evans



Leonardo Ravier



Margaret Mann



Mark Brown



Ram S. Ramanathan



Saima Butt



Tina Dias

2.^a
EDICIÓN

www.welovecoaching.net

