

Las once competencias clave de coaching que se describen a continuación se desarrollaron para facilitar la comprensión de las capacidades y enfoques que se utilizan actualmente en el coaching profesional conforme a la definición de la ICF. También le ayudarán a comparar su propia formación con la formación que cabe esperar en un coach.

Por último, estas competencias se utilizaron como base para el proceso de examen de acreditación de la ICF. Las competencias clave se agrupan en cuatro apartados lógicos. Los grupos y las competencias individuales no están ponderadas: no representan ningún tipo de prioridad ya que todas ellas son imprescindibles para cualquier coach competente.

A. SENTAR LAS BASES

1. Respetar las normas éticas y deontológicas. Comprender la ética y la deontología del coaching y ser capaz de aplicarlos adecuadamente a todas las situaciones de coaching.

- a. Comprende y demuestra mediante sus propias acciones el código de conducta de la ICF (ver la lista del Apartado III del Código ético de la ICF).
- b. Comprende y respeta todas las normas éticas de la ICF (ver la lista).
- c. Comunica con claridad las diferencias entre coaching, consultoría, psicoterapia y otras profesiones de apoyo.
- d. Deriva el cliente a otro profesional de apoyo cuando es necesario, sabe cuándo es necesario y conoce los recursos disponibles.

2. Establecer el acuerdo de coaching. Capacidad de comprender lo que requiere la interacción concreta de coaching y de alcanzar un acuerdo con el cliente, nuevo o potencial, sobre el proceso y la relación de coaching.

- a. Comprende y presenta eficazmente al cliente las pautas y los parámetros concretos de la relación de coaching (logística, tarifas, calendario, participación de terceros, etc.).
- b. Logra un acuerdo sobre lo que es y lo que no es apropiado en la relación, sobre lo que se ofrece y lo que no se ofrece y sobre las responsabilidades del cliente y del coach.
- c. Determina si su método de coaching se corresponde eficazmente con las necesidades del cliente potencial.

B. CREAR CONJUNTAMENTE LA RELACIÓN

3. Establecer confianza e intimidad con el cliente. Capacidad de crear un entorno seguro y de apoyo que genere confianza y respeto mutuos durante todo el proceso.

- a. Muestra un interés sincero por el bienestar y el futuro del cliente.
- b. Demuestra permanentemente integridad personal, honestidad y sinceridad.
- c. Establece acuerdos claros y cumple lo pactado.
- d. Demuestra respeto por las ideas, el estilo de aprendizaje y la forma de ser del cliente.
- e. Presta un apoyo permanente y defiende nuevos comportamientos y acciones, incluidos los que conllevan la asunción de riesgos y el miedo al fracaso.
- f. Pide permiso para ayudar al cliente en áreas nuevas y delicadas.

4. Presencia del coaching. Capacidad de ser plenamente consciente y de crear una relación espontánea con el cliente utilizando un estilo abierto, flexible y seguro.

- a. Está presente y demuestra una actitud flexible durante el proceso de coaching adaptándose a cada momento.
- b. Usa su propia intuición y confía en su conocimiento, sigue su instinto.
- c. Es abierto ante la novedad y asume riesgos.
- d. Considera muchas formas de trabajar con el cliente y decide en cada momento la más

adecuada.

- e. Utiliza el humor eficazmente para desdramatizar y generar energía.
- f. Cambia de enfoque con confianza y experimenta nuevas posibilidades en su propia acción.
- g. Demuestra confianza al trabajar con emociones fuertes y puede gestionar las emociones del cliente sin sentirse aturdido ni involucrado en ellas.

C. COMUNICAR CON EFICACIA

5. Escucha activa. Capacidad de centrarse completamente en lo que dice y lo que no dice el cliente, de comprender el significado de sus palabras en su contexto y de ayudar al cliente a expresarse.

- a. Atiende al cliente y respeta sus prioridades sin intentar imponer su propio orden del día.
- b. Escucha las preocupaciones, objetivos, valores y creencias del cliente con relación a lo que es y no es posible.
- c. Distingue entre las palabras, el tono de voz y el lenguaje corporal.
- d. Resume, amplía, reitera y refleja lo que el cliente ha dicho para asegurar la claridad y la comprensión.
- e. Estimula, acepta, explora y refuerza la expresión de los sentimientos, percepciones, preocupaciones, creencias, sugerencias, etc. del cliente.
- f. Integra las ideas y sugerencias del cliente y basa su discurso en ellas.
- g. Resume o comprende la esencia de la comunicación del cliente y le ayuda a concretar en lugar de prolongar su discurso.
- h. Permite al cliente dar salida a la situación o resolverla sin establecer juicios ni vínculos para abordar los pasos futuros.

6. Cuestionar con fuerza. Capacidad de hacer preguntas que revelan la información necesaria para obtener el máximo beneficio para la relación de coaching y para el cliente.

- a. Hace preguntas que reflejan la escucha activa y la comprensión del punto de vista del cliente.
- b. Hace preguntas que evocan descubrimiento, perspectiva, compromiso o acción (que ponen en duda las premisas del cliente).
- c. Hace preguntas abiertas que son aclaratorias o crean nuevas posibilidades o enseñanzas.
- d. Hace preguntas que permiten avanzar al cliente hacia su objetivo en lugar de pedirle que se justifique o que mire hacia atrás.

7. Comunicación directa. Capacidad de comunicarse eficazmente durante las sesiones de coaching y de utilizar el lenguaje que tenga el mayor efecto positivo en el cliente

- a. Es claro, estructurado y directo al compartir y ofrecer opiniones.
- b. Reformula y estructura las ideas para ayudar al cliente a comprender desde otro punto de vista lo que quiere o lo que duda.
- c. Formula con claridad los objetivos del coaching, la agenda de reuniones y el objetivo de las técnicas y los ejercicios.
- d. Utiliza un lenguaje apropiado y respetuoso con el cliente (no sexista, no racista, no técnico, no especializado).
- e. Utiliza metáforas y analogías para ayudar a ilustrar un argumento o crear una imagen verbal.

D. FACILITAR EL APRENDIZAJE Y LOS RESULTADOS

8. Crear conciencia. Capacidad de integrar y evaluar con precisión varias fuentes de información y de hacer interpretaciones que ayuden al cliente a ser consciente para obtener los resultados pactados.

- a. Va más allá de lo que dice el cliente al evaluar sus preocupaciones y no se ve atrapado en la descripción del cliente.
- b. Hace averiguaciones para mejorar la comprensión, la conciencia y la claridad.
- c. Identifica las preocupaciones ocultas del cliente, sus formas habituales y fijas de percibirse a sí mismo y de percibir el mundo, las diferencias entre los hechos y la interpretación, las discrepancias entre pensamientos, sentimientos y acciones.
- d. Ayuda al cliente a descubrir nuevos pensamientos, creencias, percepciones, emociones, estados de ánimo, etc. que refuerzan su capacidad de actuar y a conseguir lo que es importante

para él.

- e. Ofrece enfoques más amplios al cliente e inspira compromiso para cambiar su puntos de vista y encontrar nuevas posibilidades de acción.
- f. Ayuda al cliente a ver los distintos factores interrelacionados que condicionan su comportamientos (pensamientos, emociones, lenguaje corporal, antecedentes).
- g. Expresa su punto de vista de forma útil y comprensible para el cliente.
- h. Identifica los principales puntos fuertes y las principales áreas de aprendizaje y crecimiento, así como lo que requiere un tratamiento prioritario durante el proceso de coaching.
- i. Pide al cliente que distinga entre los problemas triviales e importantes, entre los comportamientos coyunturales y recurrentes, cuando detecta una diferencia entre lo que se doce y lo que se hace.

9. Diseñar las acciones. Capacidad de crear oportunidades de aprendizaje continuo con el cliente durante el coaching y en el trabajo y la vida en general. Capacidad de emprender nuevas acciones que conduzcan de la forma más eficaz a los resultados pactados del coaching.

- a. Estimula y ayuda al cliente a definir acciones que le permitan demostrar, poner en práctica y profundizar lo que ha aprendido.
- b. Ayuda al cliente a centrarse y a explorar sistemáticamente las preocupaciones y las oportunidades importantes para los objetivos pactados del coaching.
- c. Incita al cliente a explorar ideas y soluciones alternativas, evaluar opciones y tomar las decisiones correspondientes.
- d. Promueve la experimentación activa y el autodescubrimiento, para que el cliente aplique de inmediato lo que se ha discutido y aprendido durante las sesiones en su vida profesional y privada.
- e. Celebra el éxito y las posibilidades de crecimiento futuro del cliente.
- f. Cuestiona las premisas y los puntos de vista del cliente para provocar nuevas ideas y encontrar nuevas posibilidades de acción.
- g. Defiende o adelanta los puntos de vista que coinciden con los objetivos del cliente y, sin comprometerse, anima al cliente para que los considere.
- h. Ayuda al cliente a actuar de inmediato durante la sesión de coaching, ofreciéndole su apoyo en el momento.
- i. Fomenta los esfuerzos y desafíos, pero también un ritmo cómodo de aprendizaje.

10. Planificar y definir los objetivos. Capacidad de desarrollar y mantener un plan eficaz de coaching con el cliente.

- a. Consolida la información recopilada y establece con el cliente un plan de coaching y objetivos de desarrollo que resuelven los aspectos principales del aprendizaje y el desarrollo.
- b. Crea un plan con resultados alcanzables, medibles, concretos y con objetivos temporales.
- c. Realiza ajustes en el plan si así lo exigen el proceso de coaching y los cambios de situación.
- d. Ayuda al cliente a identificar y acceder a los distintos recursos de aprendizaje (libros, otros profesionales, etc.).
- e. Identifica y marca como objetivos los primeros éxitos importantes para el cliente.

11. Gestionar el progreso y la responsabilidad. Capacidad de mantener la atención en lo que es importante para el cliente y de trasladar la responsabilidad de la acción al cliente.

- a. Solicita claramente acciones al cliente que le hagan avanzar hacia sus objetivos declarados.
- b. Realiza un seguimiento preguntando al cliente por las acciones a las que se ha comprometido durante las sesiones anteriores.
- c. Reconoce al cliente lo que éste ha hecho, lo que no ha hecho, lo que ha aprendido o de lo que se ha dado cuenta desde las sesiones anteriores de coaching.
- d. Prepara, organiza y revisa eficazmente con el cliente la información obtenida durante las sesiones.
- e. Orienta al cliente entre las sesiones manteniendo su atención en el plan de coaching y los resultados, las rutas de acción pactadas y los temas de las sesiones futuras.
- f. Se centra en el plan de coaching sin cerrarse a ajustar los comportamientos y las acciones en función del proceso de coaching y de los cambios de dirección durante las sesiones.

- g. Es capaz de adaptar su discurso a distintos ámbitos: la dirección que toma el cliente, el contexto de los temas tratados y la meta del cliente.
- h. Promueve la autodisciplina del cliente y hace que sea responsable de lo que dice que va a hacer, de los resultados de una acción intencional y de un plan específico con plazos de tiempo.
- i. Desarrolla el potencial de toma de decisiones del cliente, resuelve sus preocupaciones clave y fomenta su desarrollo (para obtener información y determinar las prioridades y el ritmo de aprendizaje, para reflejar las experiencias y aprender de ellas).
- j. Enfrenta al cliente de forma positiva al el hecho de que no adopta las acciones pactadas.