

MANAGEMENT®

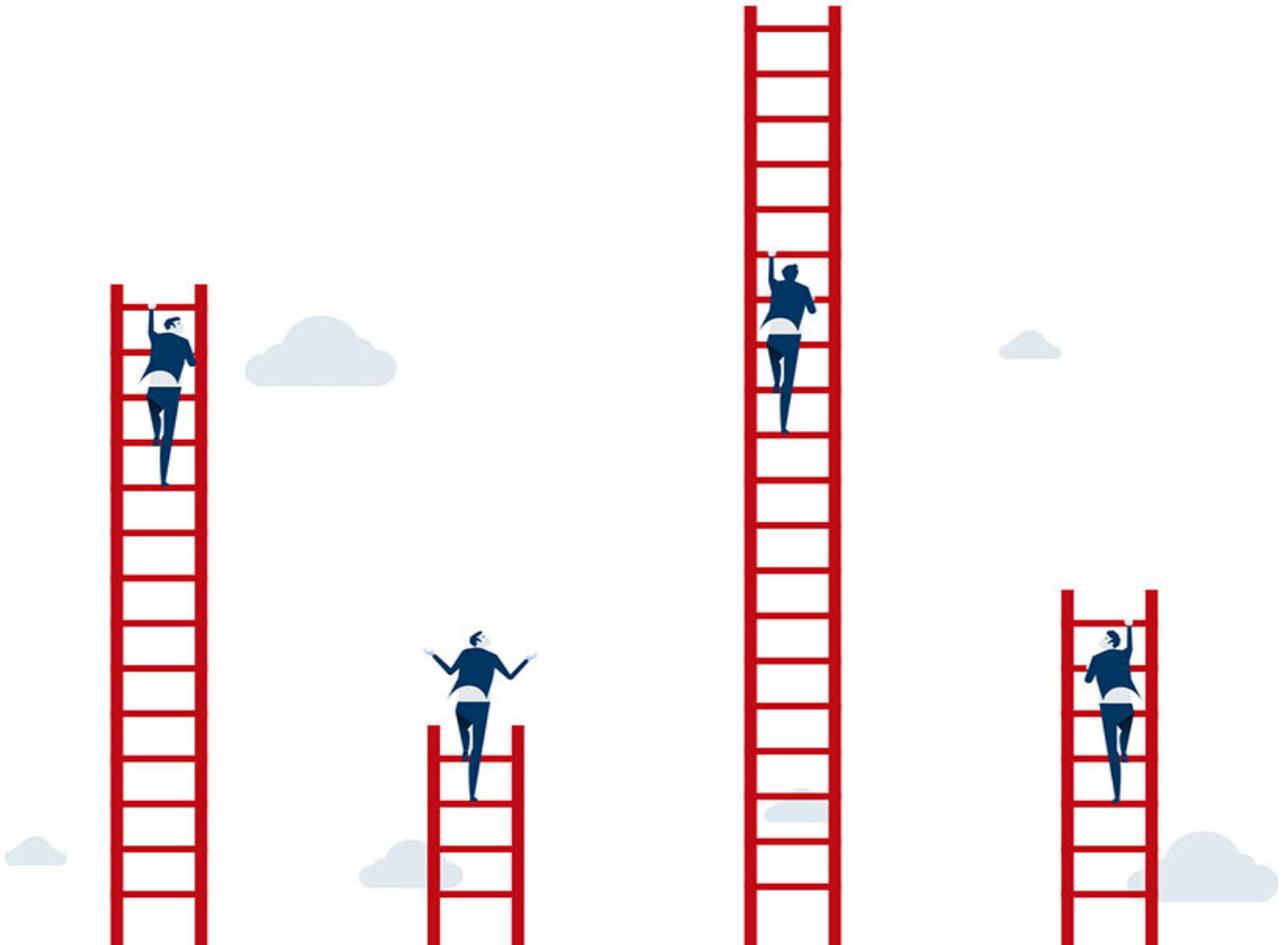
# NUEVAS COMPETENCIAS DE COACHING APLICADAS

Con estándares internacionales



**DAMIÁN GOLDVARG**  
**NORMA PEREL**

GRANICA



# Sobre este libro

Estamos muy contentos de compartir la nueva edición revisada de este libro, que desde 2012 sirve como guía para la formación de coaches en América Latina, Estados Unidos y España. En 2019, la Federación Internacional de Coaching (ICF) revisó su Modelo de Competencias, y en 2020 actualizó los Marcadores de Competencias a nivel PCC (Professional Certified Coach). En esta revisión quisimos asegurarnos de que esta información esté disponible para todos los interesados en desarrollarse como coaches y para los que deseen entender qué es el Coaching Profesional según los estándares internacionales de la ICF.

# Índice

[Sobre este libro](#)

[Agradecimientos](#)

[Introducción](#)

[Cimientos](#)

## [Capítulo 1](#)

[Demuestra Práctica Ética](#)

[\*\*Código de Ética de la ICF\*\*](#)

[\*\*Confidencialidad\*\*](#)

[\*\*La diferencia entre Coaching y psicoterapia\*\*](#)

[\*\*La diferencia entre Coaching y consultoría\*\*](#)

[\*\*Acuerdo de Coaching\*\*](#)

[\*\*Casos para reflexionar\*\*](#)

## [Capítulo 2](#)

[Encarna una Mentalidad de Coaching](#)

[\*\*Definición\*\*](#)

[\*\*Análisis de cada habilidad\*\*](#)

[\*\*Indicadores de la ICF a nivel de PCC\*\*](#)

[Co-crear la relación](#)

## [Capítulo 3](#)

[Establece y Mantiene Acuerdos](#)

[\*\*Establecer el Contrato al principio del proceso de Coaching\*\*](#)

[\*\*Establecer el Acuerdo al principio de cada sesión de Coaching\*\*](#)

[\*\*Revisar el Acuerdo durante y al final de la sesión de Coaching\*\*](#)

[\*\*Los diferentes niveles de competencia\*\*](#)

## Capítulo 4

Cultiva Confianza y Seguridad

**El valor de la confianza**

**Los diferentes niveles de competencia**

## Capítulo 5

Mantiene Presencia

**Las puertas de la Presencia**

**Los esafíos para la Presencia**

**El contexto. Las agendas, temas o cuestiones organizacionales y sociales**

**La intuición en la conversación de Coaching**

**Los diferentes niveles de competencia**

Comunicar con efectividad

## Capítulo 6

Escucha Activamente

**El coach. Análisis de cada habilidad**

**Aportes del Coaching Ontológico**

**Escucha lineal y escucha no lineal**

**Los diferentes niveles de competencia**

## Capítulo 7

Evoca Conciencia

**Evocar Conciencia en relación con otras competencias**

**Preguntar Poderosamente**

**La diferencia entre el *qué* y el *quién***

**¿Cómo Preguntar Poderosamente?**

**Lenguaje claro y conciso**

**Los diferentes niveles de competencia**

Cultivar Aprendizaje y Crecimiento

## Capítulo 8

Facilita el crecimiento de cada cliente

**Análisis de cada habilidad**

**Los diferentes niveles de competencia**

Apéndices

Ejemplos de documentos de Acuerdo de Coaching

Ejemplo 1

Acuerdo de Coaching para clientes que trabajan sobre objetivos personales

Ejemplo 2

Acuerdo de Coaching para clientes de organizaciones

Ejemplo 3

Acuerdo de Coaching

Ejemplo 4

Acuerdo del Proceso de Sesiones de Coaching

**¿Qué es Coaching?**

Sesiones completas

**Sesión con Pablo**

**Sesión con Analía**

**Sesión con Daniella**

**Sesión con Fabiana**

**Sesión con Alejandra**

**Sesión con Diego**

Respuestas de casos éticos para reflexionar

**¿Qué haría usted en los siguientes casos?**

Modelo de competencias clave ICF actualizado

**I. Cimientos**

**II. Co-crear la relación**

**III. Comunicar con efectividad**

**IV. Cultivar aprendizaje y crecimiento**

## Indicadores de coaching a nivel PCC de la ICF

**Competencia 1**

**Competencia 2**

**Competencia 3**

**Competencia 4**

**Competencia 5**

**Competencia 6**

**Competencia 7**

**Competencia 8**

## Código de Ética de ICF

**1. Introducción**

**2. Definiciones Clave**

**3. Valores Fundamentales y Principios Éticos de ICF**

**4. Estándares Éticos**

**5. La promesa de ética del profesional de ICF**

## Bibliografía

### Acerca de los autores

**Damián Goldvarg, Ph.D., MCC, ESIA**

**Lic. Norma Perel, MCC, ESIA**

Goldvarg, Damián

Nuevas competencias de coaching aplicadas : con estándares internacionales / Damián Goldvarg ; Norma Perel de Goldvarg. - 1a edición especial - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Granica, 2022.

Libro digital, EPUB

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-8358-98-7

1. Coaching. I. Perel de Goldvarg, Norma II. Título

CDD 658.001

**Fecha de catalogación:** Mayo de 2021

© 2021 by Ediciones Granica S.A.

**Diseño de tapa:** Juan Pablo Olivieri

**Conversión a eBook:** Daniel Maldonado

[www.granicaeditor.com](http://www.granicaeditor.com)

**GRANICA** es una marca registrada

**ISBN** 978-950-641-950-9

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Impreso en Argentina. *Printed in Argentina*

Reservados todos los derechos, incluso el de reproducción en todo o en parte, en cualquier forma.

## **Ediciones Granica**

© 2018 by Ediciones Granica S.A.

*www.granicaeditor.com*

### **ARGENTINA**

Ediciones Granica S.A.

Lavalle 1634 3º G / C1048AAN Buenos Aires, Argentina

granica.ar@granicaeditor.com

atencionaempresas@granicaeditor.com

Tel.: +54 (11) 4374-1456 Fax: +54 (11) 4373-0669

### **MÉXICO**

Ediciones Granica México S.A. de C.V.

Calle Industria N° 82

Colonia Nextengo - Delegación Azcapotzalco

Ciudad de México - C.P. 02070 México

granica.mx@granicaeditor.com

Tel.: +52 (55) 5360-1010. Fax: +52 (55) 5360-1100

### **URUGUAY**

granica.uy@granicaeditor.com

Tel: +59 (82) 413-6195 FAX: +59 (82) 413-3042

### **CHILE**

granica.cl@granicaeditor.com

Tel.: +56 2 8107455

### **ESPAÑA**

granica.es@granicaeditor.com

Tel.: +34 (93) 635 4120

# Agradecimientos

*Deseamos, en primer lugar, agradecerles a todos los coaches que desde 2010 participaron en nuestras certificaciones de Coaching, Mentor Coaching y Supervisión de Coaching. Muchos de estos quinientos colegas, que han sido pioneros en estas prácticas profesionales en más de cincuenta países, nos dieron la oportunidad de colaborar en la profesionalización de la práctica del Coaching a nivel mundial. También queremos agradecer a nuestros clientes de Coaching, Mentor Coaching y Supervisión, por estos treinta años de confianza profesional, y por ser nuestros principales maestros.*

*Agradecemos a nuestros colegas Alicia Agüero, David Restrepo González, Fernanda Bustos González, Susie Warman y Ana Escalante, por participar en las sesiones de Coaching que grabamos y transcribimos para ejemplificar la aplicación de las Competencias en este libro.*

*Queremos hacer un especial reconocimiento a Pablo Puente, que editó todos nuestros libros, y que desde la publicación de la primera versión de este libro, en 2012, sigue ejerciendo una paciente labor profesional para con nosotros, madre e hijo.*

*Agradecemos a nuestra familia de coaches por ser fuente de inspiración y apoyo en todas nuestras actividades profesionales. También a Granica por publicar todos nuestros libros: Competencias de Coaching aplicadas,*

Mentor Coaching en Acción, Supervisión de Coaching y Coaching: Un mundo de posibilidades.

*Finalmente, queremos agradecer a todos aquellos, que no nombramos, pero que de un modo u otro han contribuido para que este libro haya sido posible.*

# Introducción

Estamos muy contentos de compartir la nueva edición revisada de este libro, que desde 2012 sirve como guía para la formación de coaches en América Latina, Estados Unidos y España. En 2019, la Federación Internacional de Coaching (ICF) revisó su Modelo de Competencias, y en 2020 actualizó los Marcadores de Competencias a nivel PCC (Professional Certified Coach). En esta revisión quisimos asegurarnos de que esta información esté disponible para todos los interesados en desarrollarse como coaches y para los que deseen entender qué es el Coaching Profesional según los estándares internacionales de la ICF.

Las habilidades que tiene que demostrar un coach siguen siendo las mismas. El nuevo modelo de la ICF organiza las competencias de una manera diferente, y propone cambios en el lenguaje que se utiliza para identificarlas. Agrega una nueva -“Encarna una Mentalidad de Coaching”- y sintetiza otras.

La ICF, fundada en 1995, regula la actividad a nivel global, y desarrolló estándares éticos y lineamientos para favorecer el crecimiento y la credibilidad de la práctica profesional. Ofrece, además, acreditaciones reconocidas en todo el mundo, tanto para coaches como para formaciones de Coaching, comunidades de aprendizaje sobre diferentes temas, publicaciones de investigaciones globales y conferencias, tanto virtuales como presenciales.

En 2001, un grupo de ocho directores y profesores de certificaciones de Coaching de los Estados Unidos se reunió para definir cuáles eran las competencias más

importantes que debía demostrar un coach profesional. Las escuelas representadas fueron: Hudson Institute, Newfield Network, Coaches Training Institute, Coach U, Coach for Life, Success Unlimited Network, Academy of Coach Training y New Ventures West. La meta que este grupo se fijó fue el desarrollo de un modelo que permitiera guiar la formación de nuevos coaches y definir los parámetros para su certificación y evaluación.

El modelo de competencias fue revisado a partir de 2017. Durante 24 meses, la ICF realizó una investigación rigurosa donde más de 1300 coaches -tanto miembros de ICF como no integrantes de esa membresía-, de todo el mundo, participaron en este proceso, para evaluar el modelo de competencias de Coaching. El nuevo marco ofrece una estructura más alineada y simple, e integra un lenguaje claro y consistente. También tiene en cuenta un enfoque más sistémico.

El objetivo de este libro es compartir con los lectores las ocho competencias clave que un coach profesional debe demostrar, y nuestro modo de interpretarlas, así como también compartir nuestra experiencia como formadores, evaluadores de la ICF, coaches, mentores y supervisores, en el transcurso de nuestra carrera.

Nuestro mayor compromiso se orienta al desarrollo de la práctica profesional y a la ética del Coaching. Pretendemos aportar elementos para que los profesionales logren demostrar altos niveles de efectividad, tomando como base los lineamientos que propone la ICF.

Para llegar a la maestría de Coaching, es necesario un proceso de aprendizaje que parte desde el nivel de principiante, pasa por uno intermedio y llega al grado de Master Coach, el más alto que reconoce la ICF.

Desarrollamos aquí las expectativas de demostración de las competencias para cada nivel.

Es importante hacer dos aclaraciones. Primero, que las explicaciones que presentamos son nuestro punto de vista sobre las competencias de la ICF, basado en la experiencia que acumulamos como coaches, formadores, supervisores y mentor coaches. Segundo, que las competencias están íntimamente relacionadas unas con otras y hay superposiciones entre ellas. Nuestro esfuerzo se dirigió a definir las, clarificarlas y separarlas con fines didácticos.

Para ilustrar los conceptos expuestos, incluimos cinco sesiones de Coaching, que son reproducidas con la autorización de los clientes que participaron de ellas.

Este trabajo tiene la finalidad de contribuir al desarrollo profesional, no solo de quienes están en etapa de formación, sino también de coaches con experiencia, que tienen como objetivo familiarizarse con la ICF para obtener sus credenciales y conseguir mayor credibilidad.

Esperamos no solo clarificar las nuevas competencias, sino también inspirar un nivel profesional y ético que permitan el crecimiento de la práctica profesional del Coaching a nivel mundial.[1](#)

---

[1](#). Si desea conocer más sobre nuestras formaciones de Coaching, Mentor Coaching y Supervisión de Coaching, lo invitamos a visitar la página [www.goldvargconsulting.com](http://www.goldvargconsulting.com) o a comunicarse con nosotros por medio de nuestra dirección de correo electrónico: [info@goldvargconsulting.com](mailto:info@goldvargconsulting.com). Si desea conocer más acerca de la ICF, puede hacerlo visitando su página de Internet: [www.coachfederation.org](http://www.coachfederation.org).

# Cimientos

# Capítulo 1

## Demuestra Práctica Ética

En su última revisión, la ICF dividió las Competencias de Coaching en cuatro grandes categorías. Dentro de la primera de ellas, denominada “Cimientos”, están incluidas “Demuestra Práctica Ética” y “Encarna una Mentalidad de Coaching”.

### **Definición**

*El coach:*

*Entiende y aplica constantemente la ética de Coaching y los estándares de Coaching.*

Las normas éticas y los estándares le dan credibilidad y seriedad a cada profesión, establecen expectativas claras sobre la relación con los clientes y facilitan la consistencia de la práctica entre personas que desempeñan la misma tarea.

La capacidad para interpretar e implementar las normas éticas y profesionales de la ICF permite sentar las bases para la relación de Coaching. Implica no solo la comprensión de las normas, sino, sobre todo, su aplicación y la aptitud para tomar decisiones de acuerdo con estos lineamientos.

Según la ICF, para demostrar esta competencia - Demuestra Práctica Ética- el coach:

1. Demuestra integridad personal y honestidad en interacciones con clientes, patrocinadores y las partes

interesadas relevantes.

2. Mantiene sensatez ante la identidad, el ambiente, las experiencias, los valores y las creencias de los clientes.
3. Utiliza lenguaje adecuado y respetuoso con clientes, patrocinadores y las partes interesadas relevantes.
4. Acata el Código de Ética de la ICF y respalda los Valores Clave.
5. Mantiene la confidencialidad con la información de cada cliente según los acuerdos con las partes interesadas y las leyes pertinentes.
6. Respalda las distinciones entre coaching, consultoría, psicoterapia y otras profesiones de apoyo.
7. Remite clientes a otros profesionales de apoyo, según corresponda.

En la aplicación y el seguimiento de estas normas éticas aparecen tres desafíos particulares: la confidencialidad; la obligación de comunicar con claridad al cliente las diferencias entre Coaching, consultoría, psicoterapia y otras profesiones que ofrecen apoyo emocional; y la derivación al profesional apropiado cuando sea necesario. Exploraremos estas tres áreas de aplicación.[2](#)

## **Código de Ética de la ICF**

El Código de Ética de la ICF fue revisado en 2019 y tiene cinco componentes:

### **1. Introducción**

Explica la importancia de aplicar el código para la integridad de la profesión.

### **2. Definiciones clave**

Qué quieren decir los términos coach, Coaching, relación de Coaching, confidencialidad, conflicto de interés, patrocinador, etcétera.

### **3. Valores Fundamentales y Principios Éticos de ICF**

- Respeto
- Integridad
- Colaboración
- Excelencia
- Estándares Éticos.

### **4. Responsabilidad para con los clientes, la práctica y el desempeño, el profesionalismo y la sociedad.**

### **5. Promesa Ética del Profesional de la ICF.**

En el apéndice correspondiente está el documento completo, que también puede consultarse en la web.[3](#)

También pueden encontrarse declaraciones interpretativas que explican cada uno de los 28 estándares propuestos en el Código.[4](#)

## **Confidencialidad**

Es necesario que el coach explique claramente a su cliente que todo lo que se habla durante la sesión de Coaching es confidencial. Todo lo que se le dice al coach es secreto profesional, incluyendo la relación de Coaching. Por lo tanto, el coach no puede compartir con otras personas ni los nombres de sus clientes ni la información que le brindan.

La confidencialidad también implica que, cuando un coach es contratado por una organización, lo que se habla en la sesión solo puede ser revelado a la organización con el consentimiento de la persona que está recibiendo

Coaching. Por eso, es importante distinguir entre el cliente y el patrocinador, que es la persona u organización que paga por el proceso de Coaching o se encarga de facilitarlo y organizarlo. Puede ser el jefe del cliente o un colega de Recursos Humanos.

En este sentido, el coach explicará al cliente, antes de empezar el proceso, qué información se dará a conocer al patrocinador. La mejor estrategia es compartir la responsabilidad con el cliente, para que decida qué información compartirá con él y establecer, antes de comenzar, un acuerdo claro, que resultará imprescindible para reforzar la confianza que requiere el trabajo de Coaching.

## **La diferencia entre Coaching y psicoterapia**

Un coach debe tener claro qué inquietudes son o no son pertinentes para ser incluidas en el proceso de Coaching. Problemas relacionados con ansiedad, depresión, drogadicción u otras patologías de origen emocional y mental no pertenecen a este campo.

De acuerdo con lo que propone la ICF, el Coaching consiste en “Trabajar junto al cliente en un proceso creativo y estimulante, que le sirva de inspiración para maximizar su potencial personal y profesional”.

Cuando las inquietudes que trae el cliente no pertenecen a esta categoría, debe ser derivado al profesional apropiado. Este tema y el de la derivación a otros profesionales se desarrolla ampliamente en *El Coaching: Un mundo de posibilidades* (2018), de Norma Perel y otros autores.

---

### **Ejercicio**

Determine cuáles de los siguientes temas son apropiados para explorar junto a un cliente durante un proceso de Coaching:

- Ser más efectivo al organizar actividades.
- Tener claros los objetivos profesionales.
- Mejorar la relación con su jefe, porque siente que no lo entiende.
- Mejorar la relación con su equipo de trabajo.
- Decidir si separarse o no de su esposa.
- Bajar de peso.
- Mejorar la relación con su madre, con quien no habla desde hace dos años.
- Evitar ideas suicidas.
- Poder dormir por las noches.
- Recuperar la energía al no sentir ganas de hacer nada.
- Resolver problemas de alcoholismo.

---

De la lista anterior, solo los primeros cuatro casos son apropiados para ser explorados en sesiones de Coaching. Los restantes requieren la derivación a otro profesional (médico clínico, psicoterapeuta, psiquiatra, nutricionista, neurólogo, etc.), que debe ser el más indicado de acuerdo con la situación planteada. Por lo general, estos desafíos interfieren con el funcionamiento diario de la persona, incluyendo cambios emocionales drásticos, aislamiento social o desesperación, entre otras señales de alarma.

También puede suceder que una persona se encuentre en un tratamiento específico y requiera del servicio de un coach para lograr un objetivo determinado. Por ejemplo, que contrate a un coach para desarrollar la disciplina que requiere el plan de acción que indicó un nutricionista. En

estos casos, recomendamos que, con la aprobación del cliente, el coach se comunice con el primer profesional, para delimitar el objetivo de las sesiones de Coaching y establecer un acuerdo entre ambos sobre cómo puede colaborar cada uno para que la persona alcance sus metas.

## **La diferencia entre Coaching y consultoría**

En algunos casos, las organizaciones pueden contratar coaches para que colaboren con el desarrollo de sus líderes. Debe estar clara la diferencia entre el rol del coach, como potenciador de capacidades, y el del consultor que, de acuerdo con su formación, puede ser un experto y dar consejos basados en su experiencia. Muchas veces, el coach desempeña las dos funciones, pero siempre debe tener clara su misión y, sobre todo, explicar a sus clientes la diferencia entre ambos roles.

El consultor es un experto que ofrece orientación e información para que el cliente desarrolle habilidades específicas. Por ejemplo, puede ser contratado para colaborar con un ejecutivo en su planificación estratégica, porque haya trabajado en temas similares durante muchos años.

El coach colabora con el cliente para potenciar sus capacidades a través de conversaciones desafiantes, enfocadas a explorar retos y obstáculos, con la finalidad de identificar sus creencias limitantes, alcanzar metas y desarrollar planes de acción. Por ejemplo, puede ser contratado para identificar fortalezas y áreas de desarrollo de un ejecutivo y, de esta manera, prepararlo para desafíos futuros.

## **Acuerdo de Coaching**

En el próximo capítulo desarrollaremos esta competencia en detalle, pero no podemos dejar de explicar brevemente

la estrecha relación entre los estándares profesionales y el establecimiento del Acuerdo de Coaching.

Muchas de las quejas que recibe la ICF de clientes sobre sus coaches se basan en la falta de claridad en los acuerdos establecidos. Por ejemplo, un cliente que quiere que su coach le devuelva el dinero que le pagó por anticipado por no estar conforme con los servicios recibidos, o un cliente que se queja porque el coach compartió con su jefe una información que se suponía confidencial, o bien un cliente que presenta una queja porque el coach le recomendó no buscar ayuda de un profesional de la salud mental.

En la medida en que el coach invierte tiempo en clarificar qué es Coaching y cómo funciona, se evitan malos entendidos y posibles futuros conflictos éticos. En el momento del acuerdo hay que evaluar el nivel de “coachabilidad” o capacidad del cliente para recibir Coaching y tener en cuenta nuestra intuición, es decir, valorar nuestra voz interior que tal vez nos indique que el cliente no está listo para el proceso, o que podría no constituir un buen *match* para nosotros. Si durante el establecimiento del acuerdo de trabajo hay algo que “no cierra”, que nos hace pensar que el cliente no está listo, que no está comprometido con el proceso o que tiene otras dificultades que pueden impedir lograr las metas de Coaching, es importante derivarlo. Por ejemplo, si la persona empieza la conversación con quejas sobre profesionales de la salud mental que no lo ayudaron y cree que el coach es el último recurso, si espera una solución “mágica” para alcanzar una meta, si va a empezar Coaching porque se lo indicó su jefe pero no cree que lo necesite, si hay señales de posibles obstáculos para que el proceso de Coaching sea exitoso.

## **Casos para reflexionar**

Aunque en el apéndice correspondiente compartimos respuestas elaboradas por nosotros, le proponemos que reflexione acerca de qué haría usted en los siguientes casos.

- *Caso 1.* Un cliente lo llama para recibir Coaching y empieza a compartir la experiencia negativa que tuvo con un coach al que usted conoce. Usted confía en la habilidad de su colega e intuye que el cliente tiene expectativas poco realistas acerca de lo que quiere conseguir de la relación de Coaching. ¿Toma al cliente o lo deriva? ¿Qué alternativa se le ocurre? ¿Cómo manejaría la situación?
- *Caso 2.* Un cliente con el que usted viene trabajando desde hace varios meses le cuenta que en su trabajo le asignaron un nuevo coach, pero que quiere seguir trabajando con usted de todas maneras. ¿Es ético seguir la relación de Coaching sabiendo que en su trabajo va a recibir el servicio de manera gratuita? ¿Qué le preguntaría a su cliente en esta situación? ¿Qué variables debería tomar en cuenta?
- *Caso 3.* Un cliente que está muy contento con su trabajo le dice que le quiere presentar a su jefe, para que le brinde Coaching a él también. ¿Acepta la invitación? ¿Por qué lo haría o por qué no? ¿Cuáles serían los posibles desafíos si aceptara empezar a trabajar con el jefe de su cliente?
- *Caso 4.* Un cliente que está muy agradecido por sus servicios lo invita a su casa para que conozca a su familia, ya que la transformación que tuvo llevó mayor armonía a su hogar. Usted trabajó con su cliente durante seis meses en forma virtual y sería la primera vez que lo

vería personalmente. ¿Acepta la invitación? ¿Por qué lo haría o por qué no?

- *Caso 5.* Un colega le cuenta que otro coach tomó material de su página web y lo copió para hacer publicidad personal. ¿Qué le recomendaría?
- *Caso 6.* Usted se da cuenta de que un colega se está presentando con las credenciales de la ICF sin haberlas obtenido todavía.
- *Caso 7.* Un cliente lo llama y le dice que está muy deprimido, y que no se siente con ánimo para tener la sesión ese día. ¿Cuál es su proceder? ¿Cobra la sesión de todas maneras?
- *Caso 8.* Un cliente no le paga las sesiones desde hace tres meses. ¿Usted estaría dispuesto a agendar nuevas sesiones o esperaría que le pagara?
- *Caso 9.* Un cliente potencial lo llama. Le dice que quiere un coach, pero que no está seguro de trabajar con usted porque prefiere un coach de su mismo género. ¿Cuál es su proceder?
- *Caso 10.* Un cliente le ofrece escribir una referencia positiva sobre su trabajo en su página de LinkedIn. ¿Acepta la oferta? ¿Por qué lo haría o por qué no?
- *Caso 11.* El jefe de su cliente lo llama y le pide que le dé un reporte del progreso del colaborador con el que está trabajando. ¿Cuál es su proceder?
- *Caso 12.* Recibe un llamado de un conocido que le ofrece referirle un cliente y le pide que no le informe que usted le dará una comisión. ¿Cuál es su proceder?

- *Caso 13.* El cliente decide terminar su Coaching en la mitad del proceso. ¿Cuál es su proceder?
- *Caso 14.* El cliente no progresa y considera que está perdiendo tiempo y dinero trabajando con usted. ¿Cuál es su proceder?
- *Caso 15.* El cliente le ofrece que reciba un porcentaje de las ganancias de un negocio que hará como resultado del Coaching. ¿Por qué aceptaría la oferta y por qué no?
- *Caso 16.* El cliente le dice que empieza Coaching porque esta es la última oportunidad que recibe de su empleador y depende de este proceso que conserve su trabajo, pero no cree que lo necesite y opina que el que tiene que cambiar es su jefe. ¿Empieza el proceso de Coaching de todas maneras?

---

2. Ver apéndice o <https://coachingfederation.org/core-competencies>

3. [https://coachingfederation.org/app/uploads/2021/05/ICF-Code-of-Ethics\\_Spanish\\_Brand-Updated.pdf](https://coachingfederation.org/app/uploads/2021/05/ICF-Code-of-Ethics_Spanish_Brand-Updated.pdf)

4. Para mayor información consultar <https://coachingfederation.org/interpretive-statements>

## Capítulo 2

# Encarna una Mentalidad de Coaching

En 2019, cuando la ICF revisó su marco de ocho Competencias de Coaching, las dividió entre las del *hacer* y las del *ser* y, entre estas últimas -que son dos- incluyó, junto a Demuestra Práctica Ética, una nueva: Encarna una Mentalidad de Coaching.

Según Wilson y Gislason (2010) la mentalidad de Coaching es la “actitud y perspectiva que se traen a la conversación de Coaching”. Incluye nuestra interpretación de cómo el Coaching contribuye al éxito de los clientes y de cómo entendemos nuestro rol en ese proceso.

La ICF sostiene que los clientes son naturalmente creativos, ingeniosos y capaces de encontrar sus propias soluciones, y esperan que el coach *co-cree* junto a ellos durante el proceso de Coaching. Esto implica ofrecer una actitud de colaboración, inspiración y creatividad, en vez de una de guía y asesoramiento.

### **Definición**

#### **El coach:**

*Desarrolla y mantiene una mentalidad abierta, curiosa, flexible y centrada en cada cliente.*

Según la ICF, para demostrar esta competencia, el coach:

---

1. Reconoce que los clientes son responsables de sus propias elecciones.
2. Participa en el aprendizaje y en el desarrollo continuo como coach.
3. Elabora un ejercicio continuo de reflexión para mejorar su propio Coaching.
4. Permanece consciente de y abierto a la influencia en sí y en otros del contexto y de la cultura.
5. Usa la conciencia de sí y la propia intuición en beneficio de los clientes.
6. Desarrolla y mantiene la capacidad de regular las propias emociones.
7. Se prepara para las sesiones mental y emocionalmente.
8. Busca ayuda en fuentes externas cuando es necesario.<sup>5</sup>

Esta competencia aborda la forma en que los coaches piensan, interpretan y se manifiestan a sus clientes. Propone una *forma de ser en el mundo* que va más allá de la relación con los clientes. Incluye el significado que los coaches proporcionan a sus prácticas y en qué medida sus comportamientos están alineados con sus intenciones y sus expectativas de rol.

Considerando esta mirada, el Coaching no es solo lo que el coach hace sino que también incluye quién es, lo que implica reflexionar acerca de su manera de mostrarse, de construir confianza, de escuchar, de articular ideas y de compartir intuiciones que lo lleven a permanecer “abierto, curioso, flexible y centrado en cada cliente”.

## **Análisis de cada habilidad**

## ***1. Reconoce que los clientes son responsables de sus propias elecciones***

El coach puede tener algunas ideas acerca de lo que es mejor para sus clientes, pero son ellos los que tienen que vivir con sus decisiones. ¿Cómo mantener un equilibrio entre las que pueden ser -para el coach- las mejores estrategias y las condiciones únicas de la persona con la que está trabajando? La agenda siempre es determinada por el cliente. Sin embargo, si tiene puntos ciegos y *no sabe qué no sabe* acerca de una situación que el coach está percibiendo, ¿qué conviene hacer? Creemos que es apropiado que el coach le presente al cliente información a la que quizás no tiene acceso y que no está en su conciencia, pero teniendo claro que será el cliente quien elija si quiere abordarla o no. Esto puede darse, por ejemplo, si el coach entiende que discutir el pensamiento estratégico, el cambio climático u otros problemas sistémicos es primordial para el éxito del cliente como líder, aunque él no esté consciente de esos temas y, por lo tanto, no estén a la vanguardia de sus prioridades.

Los coaches proporcionan un espacio reflexivo para que los clientes trabajen sobre las inquietudes que traen, para que las exploren, para que creen conciencia al considerar la situación desde otras perspectivas, para que sean nuevos “observadores” de su realidad, para que alcancen sus propias conclusiones y elaboren planes de acción.

Desde esta mirada, los clientes, son responsables de sus decisiones; pero ¿qué sucede si estas decisiones no producen los resultados esperados? ¿Es responsabilidad del coach? Nosotros creemos que no. El coach invita a sus clientes a reflexionar sobre los beneficios y los costos de sus elecciones, considerando a cada uno un ser “completo,