

Las siguientes 11 competencias clave del coaching fueron desarrolladas para apoyar una mayor comprensión acerca de las habilidades y enfoques utilizados dentro de la profesión de coaching, según lo definido por la International Coach Federation. También apoyan en calibrar el nivel de alineación entre el entrenamiento técnico específico esperado y la capacitación que han experimentado.

Por último, estas competencias y la definición ICF se utilizaron como base para el proceso de examen de **Acreditación ICF**. La ICF define el coaching como la asociación con los clientes en un proceso reflexivo y creativo que les inspira a maximizar su potencial personal y profesional. Las competencias básicas se agrupan en cuatro grupos que encajan lógicamente, basados en una forma común de mirar aquellas que los integran. Las agrupaciones y competencias individuales no son ponderadas-no representan ningún tipo de prioridad, todas son nucleares o críticas que debe demostrar cualquier Coach competente.

A. Bases del Coaching

1. Pautas Éticas y Estándares Profesionales
2. Establecer el Acuerdo de Coaching

B. Co-creación de la Relación

3. El establecimiento de la confianza y la intimidad con el cliente
4. Entrenamiento en Presencia

C. Comunicación efectiva

5. Escucha Activa
6. Cuestionar Poderosamente
7. Comunicación directa

D. Facilitar el Aprendizaje y Resultados

8. Crear Conciencia
9. Diseño de Acciones
10. Planificar y Fijar Metas
11. Gestionar el Progreso y la Responsabilidad

A. Bases del Coaching

1. Pautas Éticas y Normas Profesionales -Comprensión de ética y estándares de coaching y capacidad de aplicarlos adecuadamente en todas las situaciones de coaching.

1. Entiende y exhibe en sus propios comportamientos las Normas de Conducta de la ICF (véase la lista de la parte III del Código deontológico de la ICF).
2. Entiende y sigue todas las Pautas Éticas ICF (ver lista).

3. Comunica claramente las distinciones entre coaching, consultoría, psicoterapia y otras profesiones de apoyo.

2. Establecer el Acuerdo de Coaching -Capacidad para comprender lo que se requiere en la interacción específica de coaching y llegar a un acuerdo con el cliente nueva perspectiva y sobre el proceso de coaching y relación.

1. Comprende y discute efectivamente con el cliente las directrices y parámetros específicos de la relación de coaching (por ejemplo, la logística, los honorarios, la programación, la inclusión de los otros en su caso).
2. Llega a un acuerdo sobre lo que es apropiado en la relación y lo que no, lo que está y no está siendo ofrecido, y sobre las responsabilidades del Coach y las del cliente
3. Determina si hay una coincidencia en la efectividad entre su método / coaching y las necesidades del cliente potencial.

Nivel ACC: El Coach toma lo que el cliente dice que quiere trabajar de manera superficial. Atiende esa agenda, con poca exploración posterior.

Nivel PCC: El Coach toma lo que el cliente dice que quiere trabajar. Atiende la agenda del cliente con alguna exploración y sus medidas de éxito para cada tema de la sesión.

Nivel MCC: El Coach explora profundamente lo que el cliente quiere de la sesión, establece medidas de éxito y se asegura de que el cliente y el coach están claros sobre el propósito del coaching. El Coach regresa a chequear regularmente si la dirección del coaching sigue al servicio del propósito del cliente y hace cambios de dirección si fuera necesario, basado en el feedback del cliente.

B. Co-Crear la Relación

3. Establecer confianza e intimidad con el cliente -Capacidad para crear un ambiente seguro y de apoyo que produce el respeto mutuo y la confianza.

1. Muestra genuina preocupación por el bienestar y el futuro del cliente.
2. Continuamente demuestra integridad personal, honestidad y sinceridad.
3. Establece acuerdos claros y mantiene promesas.
4. Demuestra respeto por las percepciones del cliente, estilo de aprendizaje, y su bienestar personal.
5. Proporciona apoyo continuo y alienta nuevos comportamientos y acciones, incluidas las relativas a la asunción de riesgos y el miedo al fracaso.

6. Pide permiso al cliente, cuando el Coach quiere entrar en áreas sensibles y nuevas.

Nivel ACC: El Coach atiende la agenda del cliente, pero está atento a su propio rendimiento y en consecuencia, la competencia de la confianza y la intimidad, no es la más fuerte.

Nivel PCC: El Coach puede tener algún grado de confianza en el cliente y está conectado con él/ella.

El Coach cuida su imagen de "buen coach" por lo que no toma muchos riesgos y no sabe qué se interpone para que haya confianza e intimidad completas consigo mismo, con el cliente y en la relación de coaching.

Nivel MCC: El Coach está completamente conectado en la confianza y en un estado mutuo de alerta que sólo puede aparecer en el momento. Se siente cómodo no sabiendo y lo acepta como una posibilidad de expandir su alerta, está dispuesto a ser vulnerable con el cliente y que él lo sea con el Coach. Tiene confianza en sí mismo, en el cliente y en el proceso y considera al cliente como un socio pleno de la relación. Aparece un sentido de naturalidad y facilidad en la conversación; El Coach no precisa "trabajar" para coachear.

4. Presencia -Capacidad para ser plenamente consciente y crear relación espontánea con el cliente, empleando un estilo que es abierto, flexible y seguro.

1. Está presente y flexible durante el proceso de coaching, moviéndose con docilidad en cada momento.
2. Está en contacto con su intuición y confía en la su sabiduría interior: Sabe escuchar "a su estómago."
3. Está abierto a no saber y corre riesgos.
4. Ve muchas maneras de trabajar con el cliente y elige en el momento lo que es más eficaz.
5. Utiliza el humor con eficacia para crear ligereza y energía.
6. Cambia de perspectivas con confianza y experimenta nuevas posibilidades para la acción.
7. Demuestra confianza al trabajar con emociones, y puede auto-gestionarse y no ser dominado o caer inmerso en las emociones del cliente.

Nivel ACC: El Coach atiende a la agenda del cliente, pero está enganchado con su propio rendimiento y en consecuencia, su presencia se diluye poniendo la atención en sí mismo. El Coach substituye el pensamiento y el análisis por presencia y capacidad de respuesta la mayor parte del tiempo.

Nivel PCC: el Coach atenderá la agenda del cliente, pero conduce la sesión y la elección de herramientas. El Coach elegirá la perspectiva objetiva o subjetiva, pero raramente tome

las dos simultáneamente. El Coach evidenciará la necesidad de tener una dirección que conduzca a la solución vs. Simplemente estar siendo en ese momento con el cliente. El Coach estará eligiendo maneras de moverse vs dejar que el cliente le muestre al coach maneras de moverse. Está presente la relación, pero mezclada con un coach que funciona como experto y/o más grande que el cliente. El Coach puede estar presente dependiendo de cuánto valor le esté aportando al cliente.

Nivel MCC: EL Coach está completamente conectado con el observador que el cliente es. La conexión es con todo lo que el cliente es, con cómo aprende, con lo que el cliente tenga para enseñarle al Coach. El Coach está listo para ser "tocado" por el cliente y da la bienvenida a signos que crean resonancia para ambos. El Coach evidencia una curiosidad que no será diluida por la necesidad de lograr algo. El Coach está en plena relación de sociedad en la conversación con el cliente. El Coach confía en el valor inherente en el proceso vs tener la necesidad de crear valor.

C. Comunicación efectiva

5. -Capacidad **Escucha Activa** para centrarse por completo en lo que el cliente está diciendo y no está diciendo, para entender el significado de lo que se dice en el contexto de los deseos del cliente, y para apoyar a clientes de auto-expresión.

1. Asiste al cliente y la agenda del cliente y no a la agenda del entrenador para el cliente.
2. Oye el cliente preocupaciones, metas, valores y creencias acerca de lo que es y no es posible.
3. Distingue entre las palabras, el tono de voz y el lenguaje corporal.
4. Resume, parafrasea, reitera, y refleja lo que el cliente ha dicho para asegurar claridad y entendimiento.
5. Anima, acepta, explora y refuerza la expresión del cliente de sentimientos, percepciones, preocupaciones, creencias, sugerencias, etc.
6. Se integra y se basa en las ideas y sugerencias de los clientes.
7. "Bottom-lines" o entiende la esencia de la comunicación del cliente y ayuda al cliente a llegar allí en lugar de participar en largas historias descriptivas.
8. Permite al cliente para ventilación o "claro" la situación sin juicios o apego con el fin de pasar a los próximos pasos.

Nivel ACC: El Coach escucha lo que el cliente dice y responde a ello, pero sólo en un nivel obvio y superficial. En general, muestra cierto apego a "lo que es el problema, "Cómo ayudo a solucionarlo" y "Cómo agrego valor si lo ayudo a resolver".

Nivel PCC: EL Coach escucha en un nivel muy consciente. La escucha está focalizada en la agenda del cliente y puede cambiar de dirección si el cliente quiere hacerlo. EL cambio de dirección puede o no, ser lo mejor para el tema. El coach

esta focalizado en lo que el cliente dice, pero más desde la perspectiva de juntar información que calza en la herramienta particular del coach o su modelo de descubrimiento, que si puede ser de utilidad para el cliente en ese momento de la sesión. La escucha tiende a ser lineal y se concentra en el contenido de las palabras. El coach escucha para escuchar las respuestas, la nueva pregunta a hacer, o mira para saber qué hacer con lo que escucha y tratar de calzarlo en el modelo que comprende. Con frecuencia responde desde su propio modelo más que desde el modelo del cliente. La escucha comprende cierta profundidad, pero con frecuencia “pierde” datos claves que un nivel de master se daría cuenta. La escucha tiende a ser de sesión por sesión vs una tendencia acumulativa.

Nivel MCC: La escucha del Coach está completamente sintonizada con su cliente y entonces se da desde diferentes niveles: lógico, emocional, y orgánico al mismo tiempo. La escucha es tanto lineal como no lineal y responde desde su evidencia de aprendizaje del cliente en muchos niveles. El Coach reconoce tanto su habilidad como la de su cliente para una percepción intuitiva, energética, que se siente cuando el cliente habla de cosas importantes, cuando un nuevo crecimiento ocurre para el cliente, y cuando el cliente encuentra un mayor sentido de poder personal. La escucha del coach está en el presente, pero escuchando también el desarrollo futuro del cliente. El Coach escucha la totalidad de la grandeza del cliente y sus dones tanto como sus creencias limitantes y sus patrones. La escucha del Coach es acumulativa de sesión a sesión y a través de cada sesión individual.

6. Cuestionar con Fuerza -Capacidad de **cuestionar**, al hacer preguntas que revelen la información necesaria para obtener el máximo beneficio para la relación de coaching con el cliente.

1. Hace preguntas que reflejen la escucha activa y la comprensión de la perspectiva del cliente.
2. Hace preguntas que evoquen descubrimiento, visión, compromiso o acción (por ejemplo, aquellos que desafían las suposiciones del cliente).
3. Hace preguntas abiertas que crean una mayor claridad, posibilidad o nuevo aprendizaje.
4. Hace preguntas que mueven al cliente hacia lo que desea, no preguntas que pregunten por el cliente para justificar o mirar hacia atrás.

Nivel ACC: Las preguntas atienden la agenda del cliente, pero en general busca información son fórmulas y algunas veces busca la “respuesta correcta” que espera el Coach. Generalmente las preguntas van hacia la resolución del tema planteado por el cliente y lo más rápido posible.

Nivel PCC: Las preguntas atienden la agenda del cliente y generalmente son una mezcla de información y algunas preguntas poderosas. Aún aquellas preguntas poderosas tienden a focalizar hacia la solución del tema presentado por el cliente y pueden responder más a la agenda que al cliente. Las preguntas pueden estar construidas con un lenguaje relacionado con la terminología del coaching o un lenguaje fácil para el coach vs usar y explorar en el lenguaje del cliente. También aparecerán preguntas que guían a un espacio nuevo. El Coach tenderá a hacer preguntas que lo hagan sentir cómodo, más que aquellas incómodas.

Nivel MCC: El Coach hace en general preguntas directas, evocativas que responden plenamente al momento del cliente y que requiere que piense significativamente o llevan al cliente a un nuevo espacio de pensamiento.

El Coach usa el lenguaje del cliente y su estilo de aprendizaje para hacer preguntas. El Coach se basa en la curiosidad y no hace preguntas porque sabe su respuesta. Las preguntas con frecuencia requieren del cliente que encuentre un contacto más profundo con la parte de la “sombra” y su parte “luminosa” y encuentra el poder oculto en sí mismo/a. El Coach hace preguntas que ayudan al cliente a crear un futuro más que a poner el foco en el pasado o en dilemas del presente. El Coach no tiene miedo de preguntas que puedan poner incómodo al cliente, a sí mismo o a los dos.

7. Comunicación directa -Capacidad para comunicarse de manera efectiva durante las sesiones de coaching, y para usar el lenguaje que tiene el mayor impacto positivo en el cliente.

1. Es claro, elocuente y directo en el intercambio y la retroalimentación.
2. Replantea y articula para ayudar al cliente a entender desde otra perspectiva lo que él / ella quiere o sobre lo que tiene dudas.
3. Establece claramente los objetivos de coaching, la agenda de reuniones, y el propósito de las técnicas o ejercicios.
4. Utiliza un lenguaje apropiado y respetuoso con el cliente (por ejemplo, no sexista, no racista, no técnico, no jerga).
5. Utiliza la metáfora y la analogía para ayudar a ilustrar un punto o pintar un cuadro verbal.

Nivel ACC: El Coach a veces es algo directo, pero en general usa muchas palabras o requiere “vestir” una pregunta u observación. Las preguntas y observaciones generalmente contienen vocabulario del entrenamiento o formación como Coach. La mayor parte de la comunicación ocurre en un nivel de seguridad para el Coach.

Nivel PCC: El Coach es en general directo, pero a veces necesita “vestir” una pregunta u observación. El Coach ocasionalmente confunde sus intuiciones como verdades. El Coach

también ocasionalmente no le dice al cliente lo que le está ocurriendo a sí mismo por miedo a que el cliente no esté preparado para escucharlo. El Coach puede evidenciar la necesidad de suavizar la comunicación por miedo a equivocarse. EL Coach tiende a usar algo de su lenguaje de coaching vs el lenguaje de su cliente. El Coach tiene una base de lenguaje suficiente pero no amplía con el cliente.

Nivel MCC: El Coach fácil y libremente comparte lo que siente y piensa sin ataduras. El Coach comparte directa y simplemente y con frecuencia incorpora el lenguaje del cliente. El Coach confía plenamente en las respuestas que elige el cliente a su manera de comunicarse y se adapta a lo mejor para el cliente. El cliente invita, respeta y celebra la comunicación directa del cliente. El Coach crea espacio suficiente para que el cliente tenga igual o más tiempo de comunicación que el que usa él/ella para hablar. El Coach tiene un lenguaje amplio que usa y juega con él y usa el lenguaje del cliente para ampliar su base.

D. Facilitar el aprendizaje y Resultados

8. Crear conciencia -Capacidad para integrar y evaluar con precisión múltiples fuentes de información y de hacer interpretaciones que ayuden al cliente a tomar conciencia y de ese modo lograr los resultados acordados.

1. Va más allá de lo que se dice en la evaluación de las preocupaciones de los clientes, y no queda atrapado por la descripción del cliente.
2. Invoca la investigación para una mayor comprensión, la conciencia y la claridad.
3. Identifica para el cliente su/sus preocupación/es subyacentes; formas típicas y fijas de percibir a sí mismo/a sí misma y al mundo; diferencia entre los hechos y la interpretación; y las incongruencias entre los pensamientos, sentimientos y acciones.
4. Ayuda a los clientes a descubrir por sí mismo los nuevos pensamientos, creencias, percepciones, emociones, estados de ánimo, etc., que fortalezcan su capacidad para actuar y lograr lo que es importante para ellos.
5. Comunica perspectivas más amplias a su cliente, e inspira al compromiso de cambiar sus puntos de vista y encontrar nuevas posibilidades de acción.
6. Ayuda al cliente a ver los factores, su interrelación entre ellos y sus y cómo lo afectan.
7. Expresa ideas al cliente en formas que son útiles y significativas para él.
8. Identifica los principales puntos fuertes frente a grandes áreas para el aprendizaje y crecimiento, y lo que es más importante para hacer frente durante el coaching.
9. Pide al cliente que distinga entre cuestiones triviales y significativas, la situación frente a los comportamientos recurrentes, y la detección de la separación entre lo que se dice y lo que se hace.

9. Diseñar acciones -Capacidad para crear oportunidades para el aprendizaje permanente del cliente durante el coaching y en las situaciones de trabajo / vida, y para tomar nuevas acciones que conduzcan más eficazmente a los resultados acordados para el coaching.

1. Genera lluvia de ideas y ayuda al cliente a definir acciones que permitan al cliente demostrar, practicar y profundizar nuevos aprendizajes.
2. Ayuda al cliente a enfocarse y explorar sistemáticamente las preocupaciones y oportunidades que son centrales para los temas específicos acordados para lograr las metas.
3. Participa con el cliente en la exploración de ideas y soluciones alternativas, y en la evaluación de las opciones y toma de decisiones relacionadas.
4. Promueve la experimentación activa y el auto-descubrimiento, donde el cliente puede aplicar lo que se ha discutido y aprendido durante las sesiones inmediatamente después, en su trabajo o su entorno de vida.
5. Celebra los éxitos del cliente y sus capacidades para el crecimiento futuro.
6. Desafía los supuestos y perspectivas del cliente para provocar nuevas ideas y encontrar nuevas posibilidades de acción.
7. Defiende o trae puntos de vista que están alineados con los objetivos del cliente sin ataduras, y compromete al cliente en considerarlos.
8. Ayuda al cliente a "hacerlo ahora" durante la sesión de coaching, proporcionando apoyo inmediato.
9. Alienta a los estiramientos y los desafíos, pero también busca un ritmo cómodo para el aprendizaje.

Nivel ACC: El Coach tiende a sugerir tareas y acciones que piensa que pueden ser las más adecuadas para el logro del objetivo. Las acciones tienden a ser unidireccionales por naturaleza.

Nivel PCC: El Coach se compromete parcialmente en la relación con el cliente para el desarrollo de las acciones. Nuevamente, las acciones se diseñan para resolver el tema situacional del cliente, más que a mirar más allá de la misma, para lograr un aprendizaje que puede ser inherente a la situación. Finalmente, el nivel PCC tiende a definir movimientos hacia delante en términos de acciones físicas.

Nivel MCC: El Coach trabaja en total sociedad con el cliente para diseñar acciones o, en su caso, permite que el cliente lidere el diseño de acciones. El Coach y el cliente diseñan acciones que calzan con los objetivos, el estilo de aprendizaje, el ritmo del movimiento deseado o necesario. El Coach permite acciones que incluyen pensar, crear y hacer. El Coach se compromete con el cliente en el diseño de acciones relacionadas con otros aspectos que el cliente desea, ampliando la mirada del aprendizaje y el crecimiento. El Coach alienta la experiencia basada en

información para asistir al cliente en el desarrollo de acciones más poderosas y de más nivel.

10. Planificación y Fijación de Metas -Capacidad para desarrollar y mantener un plan de coaching efectivo con el cliente.

1. Consolida información recogida y establece un plan de coaching y desarrollo de objetivos con el cliente que responda a las preocupaciones y a las áreas importantes de aprendizaje y desarrollo.
2. Crea un plan con resultados que son alcanzables, medibles, específicos, y tienen plazos.
3. Hace ajustes del plan como se garantiza por el proceso de coaching y por cambios en la situación.
4. Ayuda al cliente a identificar y acceder a diferentes recursos para el aprendizaje (por ejemplo, libros, otros profesionales).
5. Identifica y se enfoca en éxitos tempranos que son importantes para el cliente.

Nivel ACC: El Coach tiende a adoptar objetivos sugeridos por el cliente a un nivel muy obvio. La planificación y establecimiento de objetivos tiende a darse en una sola dimensión con la sustitución por parte del Coach, de su experiencia con los clientes.

Nivel PCC: el Coach se compromete en una relación de sociedad parcial con el cliente para el desarrollo de objetivos y planes. Nuevamente, las acciones son diseñadas para resolver el tema situacional que el cliente ha presentado, más que a mirar más allá de la situación y que puede llevar a un aprendizaje más amplio. Finalmente, el nivel de PCC tiende a editar los planes presentados por el cliente.

Nivel MCC: El Coach trabaja con el cliente para clarificar y desarrollar objetivos que vayan más allá que simplemente las preocupaciones del cliente. El Coach deja que el cliente lidere el diseño de acciones y la planificación, o como alternativa, trabaja en sociedad plena con el cliente para crear objetivos y planes. El Coach y el cliente crean objetivos y planes que calzan con lo deseado por el cliente, así como el estilo de aprendizaje, y el ritmo deseado o necesario para el movimiento. El Coach permite planes que incluyen pensar, crear, y hacer. El Coach se compromete con el cliente en relacionar objetivos y planes para otros aspectos de lo que el cliente quiere, ampliando la mirada del aprendizaje y el crecimiento.

10. Administración del Progreso y la Acontabilidad:

Habilidad para mantener la atención en lo que es importante para el cliente, y para dejar la responsabilidad de la acción, en el cliente.

1. Pide claramente al cliente, acciones que puedan moverlo hacia los objetivos prefijados.
2. Demuestra seguimiento preguntando al cliente acerca de las acciones a las que se había comprometido en la sesión o sesiones anteriores.
3. Reconoce al cliente por lo que han hecho, no ha hecho, ha aprendido o se ha dado cuenta desde las sesión/es de coaching previa/s.
4. Prepara efectivamente, organiza y revisa con la información del cliente obtenida durante las sesiones anteriores.
5. Mantiene el cliente en el camino entre sesiones, sosteniendo la atención en el plan de coaching y sus resultados, los cursos de acción acordados, y tópicos para futuras sesiones.
6. Focaliza en el plan de coaching pero también esta abierto a a ajustar conductas y acciones basado en el proceso de coaching y los cambios en la dirección durante las sesiones.
7. Es capaz de moverse hacia delante y hacia atrás dentro del panorama general de adonde el cliente desea llegar, creando un contexto para lo que será conversado y hacia dónde el cliente desea ir.
8. Promueve la auto-disciplina del cliente y sostiene la responsabilidad del cliente para lo que dice que va a hacer, por los resultados de una acción prevista, o para un plan específico con plazos relacionados.
9. Desarrolla la capacidad del cliente para tomar decisiones, responder a las preocupaciones clave, y desarrollarse (para recibir retroalimentación, para determinar prioridades así como establecer el ritmo de aprendizaje, reflexionar y aprender de las experiencias).
10. Confronta positivamente al cliente con el hecho de que él / ella no tomó las acciones acordadas.

Nivel ACC: El Coach tiende a sugerir formas de accountability que pueden sentirse como parentales por su naturaleza. La accountability tiende a ser unidimensional.

Nivel PCC: El Coach desarrolla con el cliente, en un determinado nivel de sociedad, métodos para evidenciar su accountability. Estos métodos con frecuencia reflejan o usan herramientas propias del entrenamiento del Coach.

Nivel MCC: el Coach permite que el cliente determine sus propios métodos de accountability y ofrece apoyo en esos métodos. El cliente asiste en la determinación o determina totalmete quién debería estar en su equipo de accountability y cómo se relacionará con cada persona, incluyendo al Coach. El Coach confía en que el cliente es accountable por sí mismo y lo llama amorosamente a su compromiso sobre movimientos posteriores, si esto no estuviera ocurriendo.

Fuente: ICF, reimpresso con permiso