

ICF COMPETENCIAS CLAVE EN EL COACHING PROFESIONAL

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 han sido usadas como la base para el proceso de Acreditación ICF.

Las competencias básicas se han agrupado en cuatro apartados que se encajan lógicamente dentro de una categoría de orientación lógica de las competencias según los puntos en común que tienen lógicamente basado en el modo habitual en que se contemplan las competencias en cada grupo. Los grupos y las competencias individuales no están 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

Nota: Cada competencia listada tendrá en las páginas siguientes una definición y comportamientos asociados. Se clasifican los comportamientos como aquellos que deben estar presentes y visibles en cada interacción de coaching (escrito en letra regular), o aquellos que se requieren en situaciones específicas de coaching y, por tanto, no estarán necesariamente presentes en cada interacción de coaching (*en cursiva*).

A. ESTABLECER LOS CIMIENTOS

1. **Adherirse al código deontológico y estándares profesionales** - Capacidad de comprender la ética y los estándares del coaching y de aplicarlos apropiadamente en todas las situaciones de coaching.
 - a. *Comprende y exhibe en su propio comportamiento los Estándares de Conducta de la ICF.*
 - b. *Entiende y respeta el Código Deontológico de la ICF.*
 - c. *Comunica claramente las distinciones entre coaching, consultoría, psicoterapia y otras profesiones de apoyo.*
 - d. *Refiere el cliente a otro profesional de apoyo en caso necesario, sabiendo cuando esto es necesario y cuáles son los recursos disponibles.*

2. **Establecer el acuerdo de coaching** - Habilidad de entender lo que se necesita en cada interacción específica de coaching y establecer el acuerdo con cada nuevo cliente sobre el proceso y la relación de coaching.
 - a. *Entiende y trata con el cliente de una manera efectiva las líneas generales y parámetros específicos de la relación de coaching (ej: aspectos logísticos, honorarios, concertación de citas, participación de terceras personas si fuera necesario, etc*
 - b. *Alcanza acuerdos sobre lo que es adecuado y lo que no dentro la relación, lo que se ofrece y lo que no se ofrece, y todo lo referente a las responsabilidades del coach y del cliente.*
 - c. *Determina si hay un encaje efectivo entre su método de coaching y las necesidades del cliente potencial.*

B. CREAR CONJUNTAMENTE LA RELACIÓN

3. **Establecer Confianza e Intimidad con el cliente** - Habilidad para crear un entorno seguro que contribuya al desarrollo de respeto y confianza mutuos
 - a) Da muestras de interés genuino por el bienestar y el futuro del cliente
 - b) Demuestra continuamente integridad personal, honestidad y sinceridad
 - c) Establece acuerdos claros y cumple las promesas
 - d) Demuestra respeto por las percepciones del cliente, estilo de aprendizaje y manera de ser
 - e) Apoya constantemente y anima nuevos comportamientos y acciones, incluyendo aquellos que incluyen tomar riesgos y miedo al fracaso
 - f) *Pide permiso al cliente para adentrarse en temas delicados o que sean nuevos para el cliente*

4. **Estar Presente en el Coaching** - Habilidad para tener plena conciencia y presencia y crear relaciones espontáneas de coaching con el cliente, usando un estilo abierto, flexible y que demuestre seguridad y confianza.
 - a) Está presente y es flexible durante el proceso de coaching, y “baila” en el momento

- b) Utiliza su intuición y confía en su saber interno – hace caso a sus “corazonadas”
- c) Está abierto a no saber y toma riesgos
- d) Ve diversas maneras de trabajar con el cliente, y escoge en cada momento la más efectiva
- e) Utiliza hábilmente el sentido del humor para crear un tono ligero y con energía
- f) *Cambia de puntos de vista con seguridad y confianza y experimenta con nuevas alternativas a sus propias acciones*
- g) *Demuestra confianza cuando trata con emociones fuertes y tiene auto-control, de manera que no se ve desbordado ni dominado por las emociones del cliente.*

C. COMUNICAR CON EFECTIVIDAD

5. Escuchar activamente - Habilidad para enfocarse completamente en lo que el cliente dice y lo que no dice, entender el significado de lo que se dice en el contexto de los deseos del cliente , y apoyar al cliente para que se exprese en su totalidad.

- a) Atiende al cliente y sus necesidades y objetivos, y no dirige el proceso según las necesidades y objetivos del coach
- b) Escucha las preocupaciones, metas, valores y creencias del cliente sobre lo que éste considera que es posible y lo que no lo es
- c) Ve la diferencia entre las palabras, el tono de voz y el lenguaje corporal del cliente
- d) Resume, parafrasea, reitera, refleja lo que el cliente ha dicho para asegurar claridad y entendimiento
- e) Anima, acepta, explora y refuerza al cliente para que exprese sus sentimientos, percepciones, preocupaciones, creencias, sugerencias, etc.
- f) Integra y construye basándose en las ideas y sugerencias del cliente
- g) *Extrae lo esencial de lo que el cliente comunica y le ayuda a llegar a ello sin perderse en largas historias descriptivas*
- h) *Permite al cliente expresar o “ventilar” su situación sin emitir juicios de valor ni quedarse enganchado en ella, con el fin de poder continuar el proceso*

6. Realizar preguntas potentes - Habilidad de hacer preguntas que revelen la información necesaria para sacar el mayor beneficio para el cliente y la relación de coaching

- a) Hace preguntas que reflejen la escucha activa y el entendimiento del punto de vista del cliente,
- b) Hace preguntas que evoquen descubrimiento, toma de conciencia, compromiso o acción (por ejemplo, aquellos que desafían las presunciones del cliente)
- c) Hace preguntas abiertas que aporten mayor claridad, posibilidades o nuevos aprendizajes
- d) Hace preguntas que lleven al cliente hacia lo que desea, no preguntas que lleven al cliente a justificarse o mirar al pasado.

7. Comunicar Directamente - Habilidad para comunicarse de manera efectiva durante las sesiones de coaching, y utilizar el lenguaje de modo que tenga el mayor impacto positivo posible sobre el cliente.

- a) Es claro, articula y es directo al aportar y compartir feedback
- b) Reencuadra y articula para ayudar al cliente a entender desde otra perspectiva lo que éste quiere o aquello de lo que no está seguro
- c) Indica claramente los objetivos del coaching, la agenda de la sesión, el propósito de las técnicas o ejercicios
- d) Utiliza lenguaje apropiado y respetuoso con el cliente (el: que no sea sexista, racista, demasiado técnico, o una jerga..)
- e) *Utiliza metáforas y analogías que ayuden a ilustrar un tema o pintar un cuadro con palabras*

D. FACILITAR APRENDIZAJE Y RESULTADOS

8. Crear consciencia - Habilidad de integrar y evaluar con precisión múltiples fuentes de información y de hacer interpretaciones que ayuden al cliente a ganar consciencia y de ese modo alcanzar los resultados acordados

- a) Va más allá de lo que se dice al determinar las preocupaciones del cliente, no dejándose llevar por la descripción que hace el cliente,
- b) Propone reflexiones y dilucidaciones en busca de una mayor comprensión, conocimiento y claridad
- c) Identifica para el cliente sus preocupaciones ocultas, las maneras fijas y típicas de percibirse a sí mismo y al mundo, las diferencias entre los hechos y su interpretación, las disparidades entre sus pensamientos, sensaciones y acciones
- d) Ayuda a los clientes a descubrir para ellos mismos nuevos pensamientos, creencias, percepciones, emociones, humores, etc que le refuerzan en su capacidad para actuar y alcanzar lo que es importante para ellos
- e) Comunica perspectivas más amplias a los clientes y les inspira a comprometerse para cambiar sus puntos de vista y encontrar nuevas posibilidades para la acción
- f) Ayuda a los clientes a ver los diferentes factores interrelacionados que les afectan, tanto a ellos mismos como a sus comportamientos (ej: pensamientos, emociones, cuerpo, historial).
- g) Expresa nuevos descubrimientos a los clientes de maneras que sean útiles y con significado para éstos
- h) *Identifica en los clientes sus puntos fuertes, las áreas importantes de aprendizaje y desarrollo, y qué es lo más importante para tratar durante el coaching,*
- i) *Pide al cliente que distinga entre asuntos triviales y relevantes, comportamientos situacionales sobre otros recurrentes, cuando detecte discrepancias entre lo que se ha dicho y lo que se ha hecho*

9. Diseñar acciones - Habilidad para crear con el cliente oportunidades para desarrollar aprendizaje continuo, tanto durante el coaching como en situaciones de la

vida o el trabajo, y para emprender nuevas acciones que conduzcan del modo más efectivo hacia los resultados acordados

- a) Desarrolla ideas conjuntamente y ayuda al cliente a definir acciones que permitan al cliente demostrar, practicar y profundizar en nuevos aprendizajes
- b) Ayuda al cliente a enfocarse y explorar sistemáticamente las preocupaciones y oportunidades específicas claves para alcanzar las metas
- c) Compromete al cliente a explorar ideas y soluciones alternativas, a evaluar opciones y a tomar decisiones relevantes
- d) Promueve la experimentación y el auto-descubrimiento activos, en los cuales el cliente aplique lo que ha sido discutido y aprendido inmediatamente después de las sesiones, bien en su vida o en su trabajo
- e) Celebra los éxitos del cliente y las capacidades de crecimiento en el futuro
- f) Desafía las presunciones y puntos de vista del cliente provocando nuevas ideas y encontrando nuevas posibilidades para la acción
- g) *Plantea y defiende puntos de vista que estén en concordancia con las metas del cliente y le invita a que los considere sin ningún compromiso por su parte*
- h) *Ayuda al cliente a "hacerlo ahora" en la sesión de coaching, aportando apoyo inmediato*
- i) *Anima al cliente a ir siempre más allá y aceptar desafíos pero a un ritmo cómodo para el aprendizaje*

10. Planificar y Establecer Metas - Habilidad para desarrollar y mantener con el cliente un plan de coaching efectivo

- a) Consolida la información recogida y establece un plan de coaching y metas de desarrollo con el cliente que tratan sus preocupaciones así como las principales áreas de aprendizaje y desarrollo
- b) Crea un plan con resultados que son alcanzables, medibles, específicos y con fechas determinadas
- c) Hace ajustes a lo planificado, en función de lo que se justifique por el proceso del coaching y por los cambios en la situación
- d) *Ayuda al cliente a identificar y acceder a diferentes recursos para aprender (ej: libros, otros profesionales,...)*
- e) *Identifica y apunta los primeros éxitos que son importantes para el cliente.*

11. Gestionar Progreso y Responsabilidad - Capacidad de poner la atención en lo que realmente es importante para el cliente y dejar la responsabilidad para actuar en manos del cliente

- a) Plantea y pide claramente al cliente acciones que le dirijan hacia las metas planeadas,
- b) Demuestra seguimiento a través de preguntas al cliente sobre esas acciones, a las cuales éste se había comprometido en sesiones previas
- c) Da reconocimiento al cliente sobre lo que ha hecho, lo que no ha hecho, ha aprendido o se ha dado cuenta desde la sesión anterior,
- d) Prepara, organiza y repasa eficazmente con el cliente la información obtenida a lo largo de las sesiones,
- e) *Mantiene al cliente sobre la pista entre sesiones prestando atención al plan de coaching y sus resultados, líneas de actuación acordadas y temas para futuras sesiones*
- f) *Se enfoca en el plan de coaching pero también está abierto para ajustar comportamientos y acciones basadas en el proceso de coaching y cambios de dirección en las sesiones,*

- g) Es capaz de retroceder y avanzar en el escenario general a donde se dirige el cliente, fijando el contexto de lo que se está discutiendo y a dónde quiere ir el cliente,*
- h) Promueve autodisciplina en el cliente e impulsa la responsabilidad del cliente sobre lo que dice que va a hacer, por los resultados de una acción deseada, o por un plan específico con plazos determinados*
- i) Desarrolla la capacidad del cliente para tomar decisiones, tratar preocupaciones o temas claves, y desarrollarse a sí mismo (obtener feedback, determinar prioridades, fijar el ritmo de aprendizaje, reflexionar sobre y aprender de las experiencias propias),*
- j) Enfrenta al cliente de un modo positivo con el hecho de que no llevó a cabo las acciones acordadas.*