



Elementos del coaching

## **TEMA 2. Roles en el proceso de coaching**

## ¿Qué es un proceso de coaching?

“Es una asociación entre un coach y un cliente en un proceso creativo y estimulante que inspira al cliente a maximizar su potencial personal y profesional” (International Coaching Federation, 2022).

El rol del coach es guiar, apoyar y retar al coachee en su viaje de autodescubrimiento y desarrollo. El coach crea un ambiente de confianza y respeto en el que el coachee puede explorar sus metas, superar obstáculos y alcanzar un mayor nivel de conciencia y eficacia en su vida personal y profesional.

Este proceso es altamente personalizado y orientado a la acción, y el coach está ahí para ser un compañero y un recurso en este viaje, estableciendo una relación de iguales. El coachee es el experto en su vida, y el coach, con herramientas que proporcionan una perspectiva más amplia, se convierte en un socio que mira hacia una misma meta.



De acuerdo con Goldvarg (2017), el coach cuenta con las siguientes competencias:

**Facilitador del cambio:** el coach actúa como facilitador del cambio personal o profesional del coachee. Su objetivo es ayudar al coachee a identificar, comprender y superar los obstáculos que impiden su crecimiento y desarrollo.

**Escucha Activa:** El coach practica una escucha activa y empática, atendiendo no solo las palabras del coachee, sino también sus emociones, tono de voz y lenguaje corporal para comprender plenamente su experiencia.

**Hacer Preguntas Poderosas:** El coach utiliza preguntas poderosas para ayudar al coachee a reflexionar, explorar sus pensamientos y sentimientos y encontrar soluciones. Estas preguntas, que no tienen respuestas simples, fomentan el pensamiento crítico y la autorreflexión.

**Establecer Metas y Objetivos:** El coach colabora con el coachee para establecer metas y objetivos claros y medibles, que guían el proceso de coaching y proporcionan una dirección.

**Proporcionar Retroalimentación Constructiva:** El coach ofrece retroalimentación constructiva y específica sobre el desempeño y el progreso del coachee, destacando fortalezas y áreas de mejora.

**Fomentar la Responsabilidad:** El coach empodera al coachee para asumir la responsabilidad de su propio crecimiento y desarrollo, guiándolo a tomar decisiones informadas sin imponer soluciones.

**Generar Conciencia:** El coach ayuda al coachee a generar conciencia sobre sus comportamientos, creencias, valores y patrones de pensamiento, lo cual es fundamental para el cambio y su transformación.

**Apoyar el Proceso de Toma de Decisiones:** El coach proporciona herramientas y técnicas que asisten al coachee en la toma de decisiones informadas y en la consideración de las posibles consecuencias de sus acciones.

**Mantener la Confidencialidad:** El coach debe mantener la confidencialidad absoluta en todas las interacciones con el coachee, creando un entorno seguro para compartir desafíos y preocupaciones.

**Promover el Autodescubrimiento:** El coach guía al coachee hacia su autodescubrimiento, ayudándolo a encontrar respuestas y soluciones auténticas y significativas.

**Evaluar y Medir el Progreso:** El coach utiliza herramientas y evaluaciones relevantes para medir el progreso del coachee hacia sus objetivos, manteniendo el enfoque y ajustando el proceso según sea necesario.

**Mantener Ética y Profesionalismo:** El coach sigue un código de ética profesional que incluye principios de integridad, honestidad y respeto, cumpliendo con estándares éticos y legales y evitando conflictos de interés.



## Rol de Coachee (cliente)

El coachee es el motor del proceso de coaching. Su compromiso, autoconciencia y participación son fundamentales para el logro de sus metas y objetivos. Al aprovechar el apoyo y la orientación del coach, el coachee puede explorar su potencial, superar obstáculos y desarrollar las habilidades necesarias para alcanzar mayor éxito y bienestar en su vida personal y profesional.

El coachee (también conocido como cliente o coacheado) en el proceso de coaching es igualmente esencial para el éxito de este proceso (Miedaner, 2002). A continuación, se describe ampliamente el rol del coachee en el coaching:

**Protagonista del cambio:** el coachee es el protagonista del proceso de coaching. Busca el cambio, define las metas y objetivos y se compromete a trabajar en su desarrollo personal o profesional.

**Autoconciencia:** el coachee desarrolla una profunda autoconciencia, reflexionando sobre sus valores, creencias, emociones, fortalezas y áreas de mejora. Cuanto mayor sea la autoconciencia, más efectivo será el proceso de coaching.

**Establecimiento de metas claras:** el coachee colabora con el coach para establecer metas y objetivos claros y medibles, que sirven como guía durante el proceso de coaching.

**Participación activa:** el coachee participa activa y comprometidamente en las sesiones de coaching, compartiendo sus pensamientos, emociones y experiencias, fomentando un diálogo abierto y honesto con el coach.

**Responsabilidad personal:** el coachee asume la responsabilidad de su crecimiento y desarrollo, reconociendo que el cambio requiere esfuerzo y compromiso para lograr sus metas.

**Apertura al aprendizaje:** el coachee está abierto a aprender y considerar diferentes perspectivas, abriéndose a nuevas ideas y enfoques.

**Aceptar la retroalimentación:** el coachee valora y considera la retroalimentación constructiva del coach como una oportunidad para crecer.

**Autoevaluación continua:** el coachee se autoevalúa constantemente, evaluando su progreso y ajustando sus acciones cuando es necesario.

**Autodisciplina y compromiso:** el coachee muestra autodisciplina y compromiso para seguir los planes de acción acordados, superando obstáculos.

**Comunicación abierta:** el coachee mantiene una comunicación abierta y honesta con el coach, expresando necesidades, inquietudes y expectativas para una colaboración efectiva.

**Aplicación de aprendizajes:** el coachee aplica lo aprendido en situaciones reales, implementando cambios y buscando oportunidades para practicar nuevas habilidades.

**Reflexión y autodirección:** el coachee se involucra en la reflexión continua y la autodirección, ajustando su enfoque a medida que evoluciona.

## El rol del sponsor

Un sponsor es un individuo en una organización que respalda el proceso de coaching para un empleado o colega.

### Responsabilidades:

**Definir el propósito:** el sponsor es responsable de establecer el propósito y los objetivos del proceso de coaching para el coachee. Esto implica definir claramente lo que se espera lograr y cómo se relaciona con los objetivos estratégicos de la organización.

**Seleccionar al coachee:** el sponsor puede desempeñar un papel en la selección del coachee o identificar a aquellos empleados que podrían beneficiarse del coaching.

**Asignar recursos:** el sponsor debe proporcionar los recursos necesarios para que el proceso de coaching sea efectivo. Esto puede incluir tiempo, presupuesto y acceso a un coach calificado.

**Comunicar expectativas:** es crucial comunicar claramente las expectativas, tanto al coachee como al coach, incluyendo la clarificación de los objetivos, el alcance del proceso de coaching y cualquier requisito específico.

**Apoyar el desarrollo del coachee:** estar comprometido con el desarrollo y el crecimiento del coachee, lo que puede implicar ofrecer oportunidades adicionales como capacitación, mentoría o proyectos especiales.

**Seguimiento y evaluación:** el sponsor debe realizar un seguimiento del progreso del coachee y del proceso de coaching en sí, incluyendo la revisión de los resultados y el impacto en el rendimiento y el logro de objetivos.

### Límites del sponsor:

**No es el coach:** el sponsor no asume el papel de coach. Su función principal es proporcionar apoyo y recursos, no guiar directamente el proceso de coaching, ni intervenir en él.

**Evitar conflictos de interés:** evita cualquier conflicto de interés que pueda surgir debido a su relación con el coachee, asegurándose de no utilizar el proceso de coaching para promover intereses personales o políticos.

**Respetar la confidencialidad:** aunque el sponsor puede estar al tanto de los objetivos y el progreso del coachee, debe respetar la confidencialidad de las discusiones entre el coachee y el coach, fomentando así un ambiente de confianza.

**No imponer soluciones:** el sponsor no impone soluciones o decisiones al coachee, permitiendo que el proceso de coaching se base en la autorreflexión y el autodescubrimiento del coachee.

**Sin sesgos:** se espera que el sponsor sea imparcial y objetivo en su apoyo al coachee, evitando favorecer a ciertos empleados sobre otros.

**No intervenir en exceso:** el sponsor debe permitir que el proceso de coaching se desarrolle naturalmente, sin intervenir en las sesiones de coaching o en las decisiones del coachee o del coach.

## Supervisión de coaching

El supervisor de coaching juega un papel crucial en la mejora continua de los coaches, garantizando la calidad y la ética en el proceso de coaching. Su enfoque está en el desarrollo y apoyo del coach para que pueda brindar un servicio efectivo y ético a sus coachees. La supervisión es esencial para el crecimiento y la madurez del campo del coaching (Goldvarg, 2017).

### **Responsabilidades:**

revisa las sesiones de coaching, proporciona orientación y ayuda al coach a mejorar sus habilidades, asegurando que el proceso de coaching sea ético y eficaz.

### **Supervisión y evaluación:**

el supervisor de coaching supervisa las sesiones de coaching y evalúa el desempeño del coach. Esto puede implicar revisar grabaciones, análisis de casos y observación en vivo, cuando sea posible.

### **Apoyo emocional y desarrollo personal:**

ofrece apoyo emocional y fomenta el desarrollo personal del coach. El coaching puede ser exigente emocionalmente, y el supervisor está ahí para ayudar al coach a manejar desafíos emocionales y crecer profesionalmente.

### **Orientación ética:**

asegura que el coach cumpla con los estándares éticos y las mejores prácticas en coaching, ayudándole a tomar decisiones éticas y abordar dilemas éticos.

**Desarrollo de habilidades:** facilita el desarrollo de habilidades del coach, identificando áreas de mejora y proporcionando retroalimentación específica y recursos para su crecimiento profesional.

**Establecimiento de objetivos:** colabora con el coach para establecer objetivos de desarrollo profesional y personal, ayudando a crear un plan de acción para lograr esos objetivos.

**Fomento de la reflexión:** promueve la reflexión crítica en el coach, ayudándole a analizar su enfoque y considerar diferentes perspectivas sobre sus sesiones de coaching.

**Evaluación de competencias:** evalúa y mide el progreso del coach en relación con las competencias y estándares de coaching establecidos por organizaciones profesionales como la International Coach Federation (ICF).

### **Supervisión continua:**

la supervisión es un proceso continuo, donde el supervisor y el coach se reúnen regularmente para revisar el progreso y abordar cualquier problema o desafío.

### **Apoyo en casos complejos:**

ayuda al coach a manejar casos complejos o difíciles, como situaciones de coachees con problemas profundos o desafíos organizativos significativos.

### **Mejora de la práctica profesional:**

el supervisor se compromete a mejorar la práctica profesional del coach, incluyendo el desarrollo de habilidades, la gestión de casos y la adaptación a nuevas tendencias en el coaching.

### Confidencialidad y ética

El supervisor debe mantener la confidencialidad de las discusiones con el coach y actuar de manera ética en todas las interacciones.

### Promoción del bienestar del coachee:

Asegura que el coach esté centrado en el bienestar y desarrollo del coachee y no utilice el coaching con fines inapropiados.

### Rol de mentor coach

Hay un rol importante en el proceso de educación y preparación del coach: el mentor coach. Este no es lo mismo que el supervisor. El mentor coach tiene la habilidad y profundidad de conocimiento y experiencia para certificar y preparar a un coach profesional, revisando sus prácticas con el fin de avalar la preparación y completitud de las habilidades y competencias de un coach en entrenamiento.

Algunas competencias del mentor coach:

- **Asistencia profesional:** proporciona la asistencia necesaria para que el coach pueda alcanzar y demostrar los niveles de competencia exigidos para obtener la credencial deseada (ICF).

- **Feedback específico:** durante el trabajo con el coach, ofrece retroalimentación sobre el desarrollo de habilidades específicas requeridas en una sesión. Se evita hacer comentarios sobre la práctica profesional en general, el balance de vida u otros temas no relacionados directamente con las competencias exhibidas.

El proceso de coaching, con sus múltiples facetas y roles interconectados, representa una vía poderosa para el desarrollo personal y profesional. Desde el coachee, que es el corazón del proceso, hasta el coach, el sponsor y el supervisor, cada uno juega un papel vital en garantizar que el coaching sea efectivo, ético y beneficioso. El coach, apoyado y desarrollado por el supervisor y el mentor coach, se convierte en un guía clave para el coachee, mientras que el sponsor provee los recursos y el apoyo organizacional necesarios. Este sistema de apoyo integrado no solo fomenta el crecimiento y la autorreflexión del coachee, sino que también promueve la mejora continua y la excelencia en la práctica del coaching. De esta manera, se establece una dinámica de colaboración y aprendizaje continuo que beneficia a todos los involucrados y, en última instancia, contribuye al enriquecimiento del campo del coaching.



## Referencias

Miedaner, T. (2002). *Coaching para el éxito: conviértete en el entrenador de tu vida personal y profesional*. México: Ediciones Urano.

Goldvarg, D. (2017). *Supervisión de coaching: Para el desarrollo profesional del coach*. Madrid: Ediciones Granica.

Goldvarg, D., & Perel, N. (2022). *Nuevas competencias de coaching aplicadas*. Madrid: Ediciones Granica.

International Coaching Federation: Professional Coaching Association. (2022, 31 de octubre). International Coaching Federation. <https://coachingfederation.org/>



La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.