



# MANUAL DEL MODELO DE COACHING DE TECMILENIO

---

## TEORÍA Y PRÁCTICA

# CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I: COMPETENCIAS DEL COACH</b>	<b>3</b>
TEMA 1: Modelo de Coaching TECMILENIO	3
TEMA 2: Competencias genéricas del Modelo de Coaching TECMILENIO I	13
TEMA 3: Competencias genéricas del Modelo de Coaching TECMILENIO II	16
TEMA 4: Competencias específicas del Modelo de Coaching TECMILENIO	20
<b>CAPÍTULO II: ETAPAS DE UNA CONVERSACIÓN DE COACHING APLICANDO EL MODELO DE COACHING TECMILENIO (PRIMERA PARTE)</b>	<b>23</b>
TEMA 1: Disposición	24
TEMA 2: Apertura	28
TEMA 3: Exploración y comprensión	31
TEMA 4: Contratación	40
<b>CAPÍTULO III: ETAPAS DE UNA CONVERSACIÓN DE COACHING APLICANDO EL MODELO DE COACHING TECMILENIO (SEGUNDA PARTE)</b>	<b>42</b>
TEMA 1: Expansión y resolución	42
TEMA 2: Compromiso	48
TEMA 3: Aprendizajes y cierre, y seguimiento	51
TEMA 4: La ética en el coaching	55



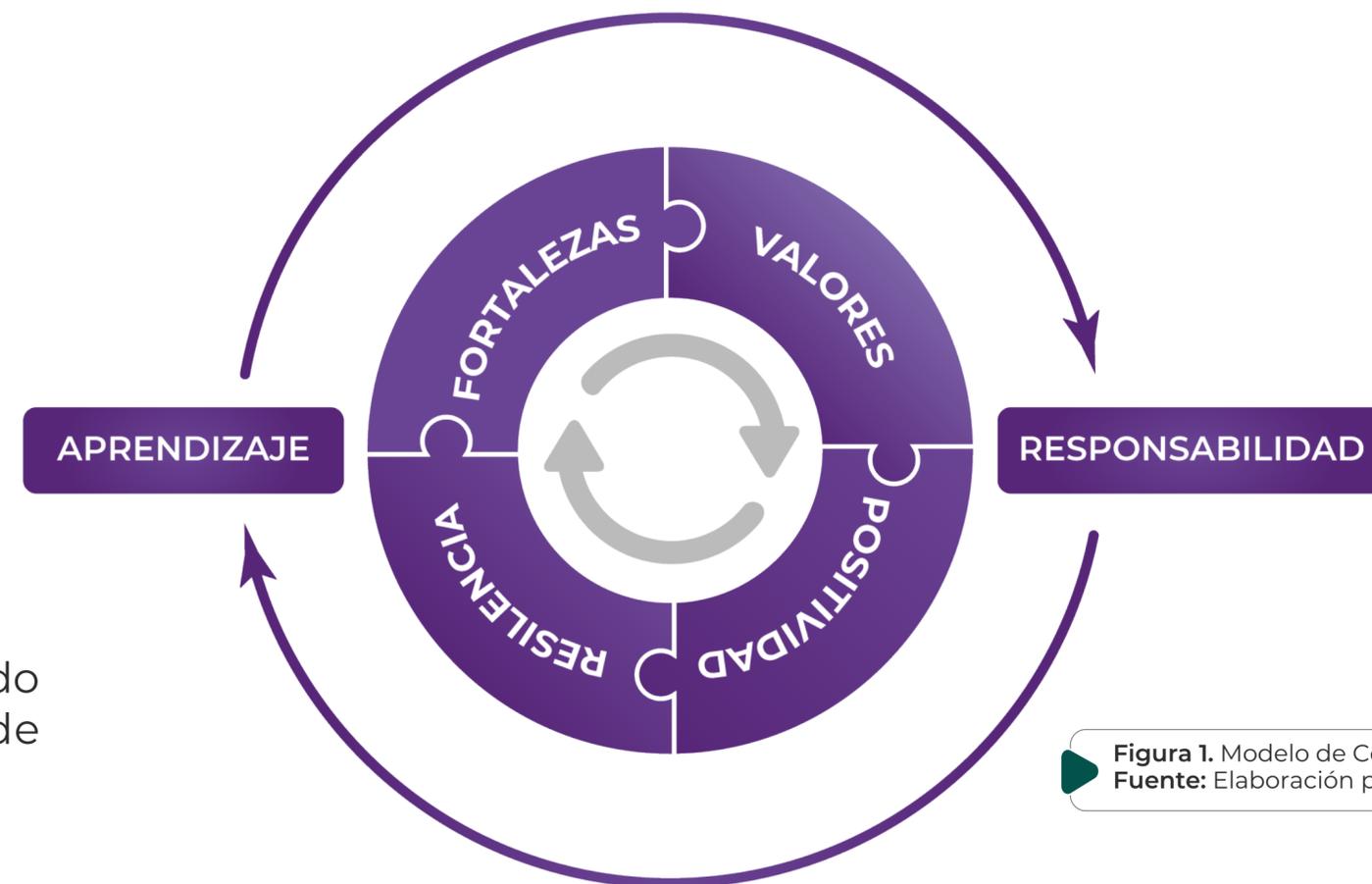
# CAPÍTULO I

## COMPETENCIAS DEL COACH

### TEMA 1: Modelo de coaching TECMILENIO

**Objetivo:** Conocer el Modelo de Coaching Tecmilenio y entender su filosofía.

**Descripción:** Este tema presenta el Modelo de Coaching Tecmilenio y la filosofía que lo sustenta.



El Modelo de Coaching Tecmilenio (véase Figura 1) está basado en la psicología positiva, e incluye elementos del Modelo de Bienestar y Felicidad de Tecmilenio (véase Figura 2).

**Figura 1.** Modelo de Coaching Tecmilenio  
Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Modelo de Bienestar y Felicidad de Tecmilenio.  
Fuente: Tecmilenio 2024.

### Atención Plena

- Poner atención, concentrarse, estar penamente presentes en el momento.

### Bienestar físico

- Alimentarse bien.
- Reearizar actividad física.
- Descansar.

### Logro

- Establecer y alcanzar metas.
- Obtener éxito en algún ámbito.



### Positividad

- Sentir emociones positivas y gozo.
- Tener una actitud optimista.

### Involucramiento

Tener experiencias de fluidez (flow):

- Concentrarse completamente en una actividad.
- Enfrentar retos.
- Emplear nuestras habilidades.
- Sentir entusiasmo e interés.

### Relaciones positivas

- Tener buenas relaciones con los demás.
- Contar con una red de apoyo.
- Sentirse querido y valorado.

Este modelo toma sus bases conceptuales de los siguientes modelos:

### ► PERMA (Seligman, 2011)

**P**= *Positive emotion* (Positividad)

**E**= *Engagement* (involucramiento)

**R**= *Relationships* (relaciones positivas)

**M**= *Meaning* (significado o sentido: propósito)

**A**= *A~chievement* (logro)

### Donde:

- La positividad se refiere al gozo y a las emociones positivas.
- El involucramiento tiene que ver la capacidad de concentrarse completamente en una actividad y enfrentar los retos usando las habilidades y asegurando el *flow*.
- Las relaciones interpersonales son incluyen las relaciones positivas con los demás.
- El significado tiene que ver con la trascendencia, el propósito y el sentido.
- El logro se refiere a alcanzar los que se desea. Tener éxito en algún ámbito.

► **SPIRE** (Ben-Shahar, 2007).

De este modelo se toman las bases conceptuales de los constructos de Bienestar físico y Atención plena. **Donde:**

**Bienestar físico** (*wellness*)

Los estudios en psicología relacionan el bienestar físico con el bienestar psicológico y entre los elementos que se consideran importantes están actividad física, la alimentación y el descanso.

**Atención plena** (*mindfulness*)

Se refiere a la capacidad de poner atención, de enfocarse y estar plenamente presente en el hoy y en el ahora.

El Modelo de Coaching de Tecmilenio, contiene los principios de la psicología positiva y las bases y técnicas de coaching tradicionales y tiene como propósito mejorar el bienestar, cultivar la resiliencia y lograr los objetivos, a través de: la identificación y consciencia de las fortalezas y los valores esenciales; la evocación del optimismo; la gestión de las emociones; la identificación de los patrones de comportamientos positivos; la retroalimentación positiva; el aprendizaje y la responsabilidad; la reflexión sobre la situación actual y la deseada; y el diseño e implementación de planes de acción concretos.

Las premisas del coaching positivo, de acuerdo con Biswas-Diener (2010) son las siguientes:

1. Los seres humanos tenemos un impulso innato de crecer, cambiar y superar.
2. Centrarse en las fortalezas es una herramienta poderosa, o más poderosa, que centrarse en las debilidades para lograr el éxito.
3. La positividad, ya sea en forma de emoción o esperanza, es un recurso poderoso para facilitar el cambio y lograr el éxito.
4. Se debe prestar atención tanto a los aspectos positivos como a los negativos de la vida para poder abordar al cliente completo.
5. Los conocimientos y las evaluaciones derivados científicamente nos brindan formas únicas de comprender a los clientes y realizar coaching.



También son conocidas las múltiples ventajas del coaching positivo, entre ellas las siguientes:

1. Obtener una visión clara de las emociones y los patrones de comportamiento.
2. Identificar las fortalezas para apalancarse en ellas y desarrollar otras que permitan avanzar en los objetivos y tener una vida más feliz.
3. Identificar las debilidades y refinarlas para convertirlas en fortalezas.
4. Identificar oportunidades de crecimiento personal para alcanzar los objetivos deseados.
5. Desarrollar y mantener relaciones positivas.
6. Desarrollar resiliencia para enfrentar los desafíos de la vida.
7. Crear experiencias significativas a medida que se descubre una orientación más optimista hacia la vida.

Teniendo en cuenta lo anterior, el coaching positivo proporciona a las personas las herramientas para aumentar su bienestar mediante la

adopción de una perspectiva más positiva de su vida, restableciendo las conexiones consigo mismas, con los demás y con su entorno.

A continuación, se presenta la explicación de cada uno de los elementos que conforman el Modelo de Coaching Tecmilenio y la reflexión sobre su importancia en el coaching.

## Fortalezas

Las fortalezas están relacionadas con el carácter de una persona y están relacionadas con el ejercicio de su voluntad. Cuando se habla del carácter de una persona, se habla del conjunto de cualidades morales que la distinguen.

Las fortalezas de carácter se observan en los comportamientos de las personas y en la forma en que estas se relacionan con otros, y es posible cultivarlas y desarrollarlas. Entre ellas se encuentran: juicio, perspectiva, valentía, perseverancia, honestidad, amor, bondad, justicia, humildad, autorregulación, gratitud.

Según Seligman (2011), todos los elementos del bienestar están permeados por las fortalezas de carácter.





## Importancia de las fortalezas en el coaching

Las fortalezas juegan un importante rol en el involucramiento, la energía y el entusiasmo de las personas. Cuando las personas hablan de sus fortalezas tienden a estar animadas, alertas y más comunicativas. El coaching es un

espacio por excelencia para ayudar al coachee a reconocer sus fortalezas y aplicarlas, y también a desarrollar aquellas que necesita para lograr sus objetivos.

El reconocerse desde sus fortalezas le da al coachee una plataforma de seguridad ya que se para desde lo que tiene y no desde lo que cree que le falta.

## Valores

Son las creencias particulares y personales que tiene una persona en relación con lo que le parece importante, lo que considera justo o injusto, bueno o malo, y están determinados por los modelos mentales de cada persona: “la forma como cada persona ve el mundo”.

Los valores se refieren a aquello que para una persona “no es negociable” y se constituyen en una red de contención cuando enfrenta desafíos que la desbordan.

Lograr coherencia entre los valores y los comportamientos aporta a las personas la sensación de realización personal y les permite sentirse bien consigo mismos.

Las investigaciones confirman la relación entre los valores individuales, el bienestar psicológico y el compromiso organizacional (Cohen & Shamai, 2010) y sugieren que los valores personales sirven

como determinantes del comportamiento humano (Kung & Huang, 2013). Autores como Kim et al. (2018) estudian la naturaleza multidimensional de los valores humanos y su impacto generalizado en diversos aspectos del comportamiento humano y la conducta profesional.

## Importancia de los valores en el coaching

El coach acompaña al coachee a identificar sus valores esenciales y a hacer consciencia de lo que “realmente es importante para él/ella”.

Al clarificar sus valores, el coachee adquiere un conocimiento más profundo de sí mismo y puede elegir opciones que lo conduzcan a la plenitud y que le permitan sentirse en paz consigo mismo, aún, cuando no logre los resultados esperados.

## Resiliencia

La resiliencia es la capacidad que tiene una persona para superar circunstancias traumáticas sin perder su capacidad para ser feliz. Tarragona (2012) define la resiliencia como la capacidad de una persona de reponerse tras la adversidad y de recuperarse después de vivir experiencias difíciles o dolorosas.

Por su parte, Reivich y Shatté (2003) sostienen que la resiliencia no se limita a aquellos que han experimentado traumas, sino que es esencial para todas las personas, y que constituye un factor fundamental para alcanzar el éxito y la satisfacción en la vida.

Masten (2011) afirma que la resiliencia es más frecuente de lo que se supone y que proviene de recursos con los que cuentan la mayoría de las personas, como sus ~, sus familias y sus comunidades, y que entenderla permitirá cultivarla y promoverla.

El desarrollo de esta capacidad requiere que las personas acepten su realidad, creen profundamente que la vida tiene sentido y puedan cambiar de sentido cuando las circunstancias lo requieran.

## Importancia de la resiliencia en el coaching

El coach acompaña al coachee a potenciar su resiliencia para superar los bloqueos generados por situaciones dolorosas o limitantes y para actuar con una actitud más positiva frente a sus desafíos, mediante la toma de consciencia, la evocación del optimismo, la gestión de sus emociones, la búsqueda y reafirmación de su propósito y la movilización

de sus recursos personales, desafiándolo a enfocarse en sus capacidades y potencialidades.

Reivich y Shatté (2003) presentan un modelo basado en la psicología cognitivo-conductual, que da una guía para acompañar al coachee a ser más resiliente. A continuación, se presentan las estrategias mencionadas por los autores:

### ESTRATEGIAS PARA SER MÁS RESILIENTE

#### 1. El ABC

- A. Adversidad:** identificar el evento difícil o desagradable.
- B. Creencia:** Darnos cuenta de cuáles son nuestras creencias respecto a esa adversidad.
- C. Consecuencia:** Ver qué consecuencias tiene esta creencia.

#### 2. Evitar las “trampas del pensamiento” como:

- Llegar a conclusiones demasiado rápido.
- La visión de túnel (solo procesar un rango estrecho de información).
- Exagerar o minimizar.
- Tomar las cosas de manera personal.
- Externalizar (no tomar responsabilidad de nada).
- Sobre-generalizar.
- “Leer el pensamiento”.
- “Pensamiento emocional” (llegar a conclusiones basadas en cómo nos sentimos, no en la evidencia).

#### 3. Detectar “icebergs” o creencias profundas que nos afectan emocionalmente.

#### 4. Cuestionar nuestras creencias.

#### 5. Poner las cosas en perspectiva.

#### 6. Calmarnos y enfocarnos.

#### 7. Debatir las creencias problemáticas en tiempo real.

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Reivich y Shatté (2003).

## Positividad

La positividad se refiere al gozo, estado de “sentirse bien” y a las emociones positivas que habitan en las personas. El tener un enfoque positivo en la vida ayuda a las personas a partir desde lo que está bien y no desde lo que está errado.

Las emociones positivas se constituyen en recursos vitales que ayudan a las personas a enfrentar los desafíos de una mejor manera. La positividad permite que las personas vean el mundo de forma diferente. Según Fredrickson (2009) las siguientes son las emociones positivas que las personas experimentan e identifican más frecuentemente: alegría, gratitud, serenidad, interés, esperanza, orgullo, diversión, inspiración, asombro y amor.

Fredrickson (2009) defiende que la positividad ofrece el impulso necesario para explorar y aprender, partiendo de la premisa de que todo aprendizaje siempre es útil para el futuro.

## Importancia de la positividad en el coaching

El coach debe entender el efecto de las emociones positivas y saber cómo y cuándo promover-

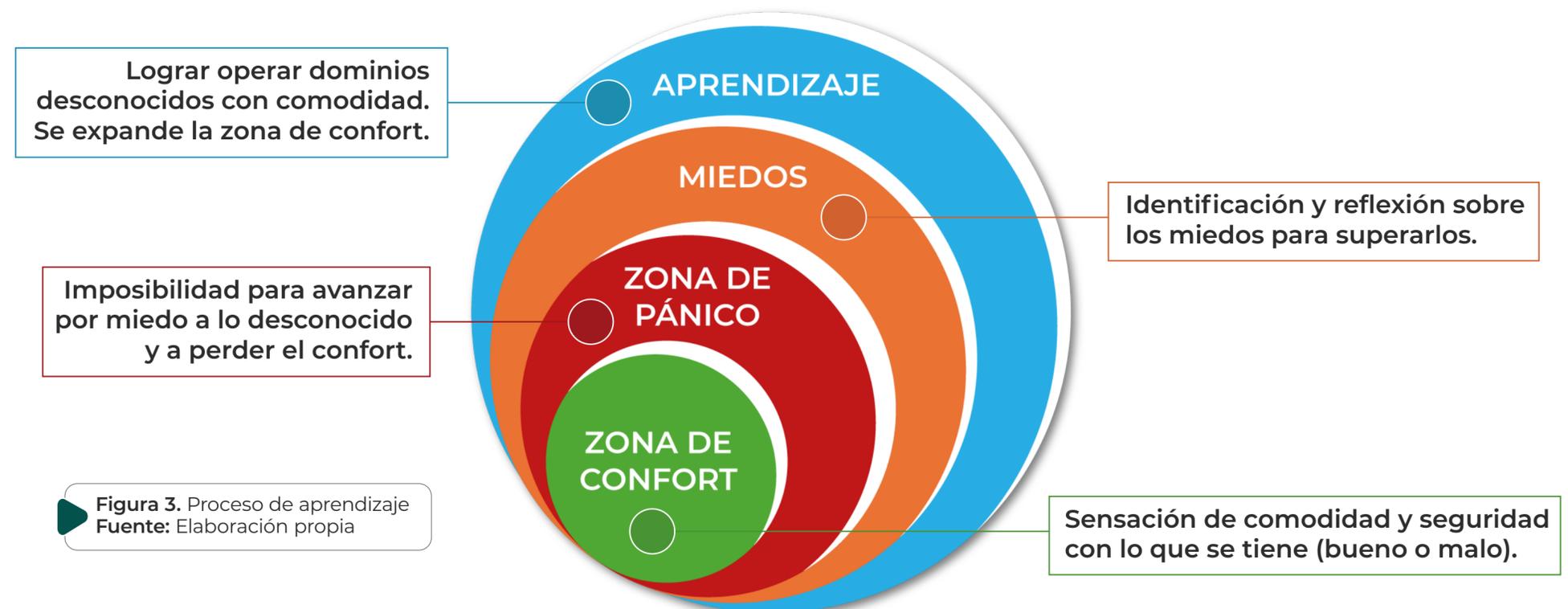
las en el coachee, e invitarlo a reflexionar sobre el impacto de estas en su vida, y ofrecerle retroalimentación positiva. También, el coach acompaña al coachee a identificar los patrones de comportamientos positivos, sentimientos y pensamientos que lo disponen al bienestar y a la felicidad, y que hacen que vea sus “realidades” de una manera optimista.

## Aprendizaje

Aprender es expandir la capacidad de acción efectiva (Wolk, 2013a), de tal manera, que se pueda operar en dominios desconocidos. El

aprendizaje conlleva a la acción efectiva e implica salir de la zona de confort a la zona de expansión. La zona de confort es aquella en la que se siente la comodidad de saberlo todo y lleva a operar de manera automática con poca consciencia. La zona de expansión es aquella donde se produce el aprendizaje, la expansión de consciencia y la capacidad de acción. Sin embargo, también aparece la zona de pánico en la cual es posible quedarse estancado por miedo a avanzar y no lograr lo deseado.

La Figura 3, a continuación, presenta esta visión del proceso del aprendizaje:



Dweck (2006) confirma que las personas aprenden según el tipo de mentalidad con la que enfrentan los desafíos: la mentalidad fija que plantea que la inteligencia o la habilidad para aprender es fija, y la mentalidad de crecimiento en que el individuo cree que su capacidad para aprender puede desarrollarse.

Según esta autora, la mentalidad de crecimiento es la creencia de que todas las personas pueden desarrollar habilidades para aprender y superar desafíos, mediante el esfuerzo direccionado. En este sentido, Dweck (2006) evidencia que la postura personal que adopte cada individuo es determinante para conseguir sus objetivos de vida.

A continuación, se presentan las características de las personas según el tipo de mentalidad:

<b>MENTALIDAD DE CRECIMIENTO</b>	<b>MENTALIDAD FIJA</b>
<b>Abrazan los desafíos</b> Tienen la certeza de que pueden superarlos.	<b>No asumen retos</b> Tienen miedo a fallar si lo intentan.
<b>El talento se hace</b> Pueden construirlo con disciplina, práctica y esfuerzo.	<b>El talento nace</b> Es genético, se nace o no con este.
<b>Valora las críticas</b> Las utilizan como retroalimentación para mejorar y cambiar.	<b>Rechazan las críticas</b> Sienten que las críticas disminuyen su valía como persona.
<b>El fracaso es bien recibido</b> El fracaso es normal en un proceso de aprendizaje y ayuda a ser mejor.	<b>El fracaso es malo</b> Si fracasan al primer intento, significa que no podrán lograr su propósito.
<b>Logran lo que se proponen</b> Saben que con esfuerzo y disciplina pueden lograr lo que se proponen dentro de los límites naturales.	<b>Renuncian fácilmente</b> No logran sus metas porque se rinden ante los obstáculos.

Fuente: Elaboración propia a partir de la teoría de Dweck (2006)

## Importancia del aprendizaje en el coaching

El coach acompaña al coachee a transformar el tipo de observador que es y acorta o cierra sus brechas, entre su realidad actual y su realidad deseada, su presente y su futuro. El proceso de coaching debe permitir al coachee salir de su zona de confort, “incomodarse” para cuestionarse sobre sus razonamientos, aprender y entrar en su zona de expansión.

Adicionalmente, el coach desafía al coachee a identificar el tipo de mentalidad con la que está asumiendo el desafío y a cambiarla, para llegar al punto que desea.

## Responsabilidad

La responsabilidad es la habilidad para responder ante los desafíos que supone la vida (Wolk, 2013a; Kofman, 2001). Implica abandonar el rol de víctima, en el cual se asumen los desafíos desde aquello que está fuera del control propio, volviendo a la persona indefensa y carente de poder y se dan explicaciones tranquilizantes, y pasar al rol de protagonista, entendiendo que siempre hay algo que se puede hacer desde lo que está dentro del control de la persona, dando explicaciones generativas que llevan a la acción y a la transformación.

A continuación, se presenta el modelo que usan las personas para asumir el rol de víctima o protagonista cuando enfrentan un desafío

Figura 4. Proceso de aprendizaje



## Importancia de la responsabilidad en el coaching

El coach desafía constantemente al coachee a asumir responsabilidad por su vida. El coachee debe responsabilizarse de sus quiebres o problemas, entendiendo que siempre tendrá el poder para elegir sus decisiones y que es responsable de sus acciones. Esto implica que haga cambios en la forma como ve el mundo, sus creencias, sus juicios y razonamientos, y que sus explicaciones lo lleven a la acción para hacer los cambios y transformaciones necesarias para pasar de lo que es o tiene a lo que quiere ser o tener.

Los coaches formados bajo el Modelo de Coaching Tecmilenio desarrollan las siguientes competencias (Ver Figura 5):



Figura 5. Competencias del coach bajo el Modelo de Coaching Tecmilenio  
Fuente: Elaboración propia



## Referencias

- Ben-Shahar, T. (2007). *Happier: Learn the secrets to daily joy and lasting fulfillment* (Vol. 1). New York: McGraw-Hill.
- Biswas-Diener, R. (2010). *Practicing positive psychology coaching*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Cohen, A., & Shamai, O. (2010). The relationship between individual values, psychological well-being, and organizational commitment among Israeli police officers. *Policing: An International Journal*, 33 (1), 30-51.
- Dweck, C. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. New York: Random House Publishing.
- Fredrickson, B. (2009). *Vida Positiva, cómo superar las emociones negativas y prosperar*. Colombia: Norma.
- Kim, S., Mori, I. & Rhamin, A. (2018). Cultural values matter: Attractiveness of Japanese companies in Malaysia. *International Journal of Cross Cultural Management*, 18(1), 87-103.
- Kofman, F. (2001). *Metamanagement: La nueva conciencia de los negocios: cómo hacer de su vida profesional una obra de arte*. Buenos Aires: Granica. Tomo 1-Capítulos 1 y 2.
- Kung, F., & Li Huang, C. (2013). Auditors' moral philosophies and ethical beliefs. *Management Decision*, 51(3), 479-500.
- Masten, A. S. (2011). Ordinary Magic. Resilience processes in development. *American Psychologist*, 227-238.
- Reivich, K., & Shatté, A. (2003). *The Resilience factor: 7 Keys to finding your inner strength and overcoming life's hurdles*. EE. UU: Broadway Books.
- Seligman, M. (2011). *Flourish*. New York: Free Press, a trademark of Simon & Schuster, Inc.
- Tarragona, M. (2012). La Resiliencia: El resorte del bienestar. En J. Palomar, Lever, y J. Gaxiola Romero (Coord.). *Estudios de resiliencia en América Latina. Volumen 1*. México: Universidad de Sonora
- Wolk, L. (2013a). *Coaching: El arte de soplar brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores. 4ta. Edición. Capítulo 2.

## TEMA 2: Competencias genéricas del Modelo de Coaching TECMILENIO I

**Objetivo:** Conocer, analizar y reflexionar sobre las competencias genéricas de un coach en el Modelo de Coaching Tecmilenio y sus comportamientos observables.

**Descripción:** Este tema abarca el conocimiento sobre las competencias genéricas de un coach en el Modelo de Coaching Tecmilenio y sus comportamientos observables.



A continuación, se presentan las primeras cinco competencias genéricas requeridas para un coach bajo el Modelo de Coaching Tecmilenio y sus comportamientos observables:

### ► **Aplica la ética**

**Definición:** Aplica permanentemente la ética en su actuar como coach.

**Comportamientos observables:**

- Demuestra integridad y honestidad en su actuar como coach.
- Guarda la confidencialidad del cliente y de las partes interesadas.
- Entiende y aplica el alcance de la práctica del coaching.

### ► **Mantiene una mentalidad abierta**

**Definición:** Tiene una mentalidad abierta y curiosa para recibir lo que expresa el coachee, manteniendo el enfoque en la agenda de este.

**Comportamientos observables:**

- Se enfoca en la agenda del coachee.
- Reconoce la grandeza del coachee y su capacidad para decidir.
- Sostiene una actitud abierta y flexible.
- Regula sus propias emociones.

## ► Establece acuerdos

**Definición:** Establece acuerdos para el compromiso general de coaching, y para cada una de las sesiones de coaching.

### **Comportamientos observables:**

- Clarifica al coachee sobre el proceso de coaching.
- Acuerda con el coachee las responsabilidades de las partes interesadas en el proceso.
- Define con el coachee los objetivos generales del proceso de coaching y específicos en cada sesión.
- Colabora con el coachee para determinar los indicadores de éxito de cada sesión y del proceso en general.

## ► Crea un ambiente de confianza

**Definición:** Genera un clima que transmite confianza, seguridad y libertad al coachee.

### **Comportamientos observables:**

- Es abierto y transparente en su relación con el coachee.
- Muestra respeto por el coachee, sus valores, percepciones, creencias, cultura, etc.
- Invita al coachee, con curiosidad genuina, a compartir más sobre sí mismo.
- Reconoce el trabajo del coachee en el proceso de coaching.

## ► Sostiene presencia

**Definición:** Muestra presencia y consciencia permanente durante el ejercicio de coaching.

### **Comportamientos observables:**

- Mantiene el enfoque y la concentración en el coachee.
- Muestra curiosidad genuina por el coachee.
- Es receptivo y abierto a las emociones del coachee.
- Permanece presente para el coachee en la conversación y en el silencio.





## Referencias

- Biswas-Diener, R. (2010). *Practicing positive psychology coaching*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2010). *The complete handbook of coaching*. London: Sage Publications Inc., 1a. Edición.
- Kofman, F. (2001). *Metamanagement: La nueva conciencia de los negocios: cómo hacer de su vida profesional una obra de arte*. Buenos Aires: Granica.
- Van Nieuwerburgh, C., & Love, D. (2019). *Advanced coaching practice- Inspiring change in others*. London.
- Van Nieuwerburgh, C. (2020). *An introduction to coaching skills- A practical guide*. London, 3a. Edición.
- Wolk, L. (2013a). *Coaching: El arte de soplar brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores, 4ta. Edición. Capítulo 5.
- Wolk, L. (2013b). *Coaching: El arte de soplar brasas En Acción*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores, 4ta. Edición.

## TEMA 3: Competencias genéricas del Modelo de Coaching TECMILENIO II

**Objetivo:** Conocer, analizar y reflexionar sobre las competencias genéricas de un coach en el Modelo de Coaching Tecmilenio y sus comportamientos observables.

**Descripción:** Este tema abarca el conocimiento sobre las competencias genéricas de un coach en el Modelo de Coaching Tecmilenio y sus comportamientos observables.

A continuación, se presentan las siguientes cuatro **competencias genéricas** requeridas para un coach bajo el Modelo de Coaching Tecmilenio y sus comportamientos observables:

### ► **Es empático y respetuoso**

**Definición:** Tiene la capacidad para entender al coachee desde su propia perspectiva y es respetuoso con sus sentimientos y emociones.

#### **Comportamientos observables:**

- Muestra preocupación genuina por el coachee.
- Reconoce las emociones del coachee y se conecta con ellas.
- Respeta la expresión de sentimientos, preocupaciones y creencias del coachee.





## ► Escucha consciente y activamente

**Definición:** Escucha activamente al coachee y utiliza la indagación productiva para entender los razonamientos de este.

### **Comportamientos observables:**

- Enfoca total atención en lo que el coachee expresa a través del lenguaje verbal y no verbal.
- Indaga productivamente al coachee para entender sus razonamientos.
- Observa comportamientos y emociones del coachee para entender patrones.
- Entiende el significado de lo que expresa el coachee teniendo en cuenta su tono de voz, su lenguaje corporal y sus emociones.
- Usa técnica de reflejar y resumir para garantizar la comprensión de lo expresado por el coachee.
- Invita al coachee a una exploración más profunda de sus pensamientos y comportamientos.

## ► Promueve consciencia

**Definición:** Promueve la consciencia del coachee a través de preguntas poderosas, silencio, metáforas y analogías.

### **Comportamientos observables:**

- Desafía constantemente al coachee para provocar su consciencia y entendimiento.
- Hace preguntas poderosas al coachee sobre sus razonamientos, juicios, valores y creencias, para profundizar en su situación actual.
- Ayuda al coachee a identificar sus patrones y creencias.
- Invita al coachee a desarrollar un enfoque de múltiples perspectivas.
- Acompaña al coachee a generar nuevas ideas que le permitan avanzar.
- Ayuda al coachee a encontrar nuevos aprendizajes.

## ► Acompaña el crecimiento

**Definición:** Fomenta el aprendizaje del coachee y lo invita a la acción y a la consciencia.

### **Comportamientos observables:**

- Cree en la grandeza del coachee y promueve su autonomía.
- Acompaña al coachee a diseñar metas, acciones e indicadores que le permitan lograr sus objetivos.
- Invita al coachee a avanzar identificando recursos, apoyo y potenciales barreras para su plan de acción.
- Resume con el coachee los aprendizajes obtenidos en el proceso de coaching.
- Genera el clima apropiado para que el coachee aplique sus aprendizajes intencionalmente.
- Reconoce y celebra el progreso del coachee.





## Referencias

- Biswas-Diener, R. (2010). *Practicing positive psychology coaching*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2010). *The complete handbook of coaching*. London: Sage Publications Inc. 1a. Edición.
- Kofman, F. (2001). *Metamanagement: La nueva conciencia de los negocios : cómo hacer de su vida profesional una obra de arte*. Buenos Aires: Granica.
- Van Nieuwerburgh, C., & Love, D. (2019). *Advanced coaching practice- Inspiring change in others*. London.
- Van Nieuwerburgh, C. (2020). *An introduction to coaching skills- A practical guide*. London, 3a. Edición.
- Wolk, L. (2013a). *Coaching: El arte de soplar brasas*. Buenos Aires, ARG: Gran Aldea Editores, 4ta. Edición, Capítulo 5.
- Wolk, L. (2013b). *Coaching: El arte de soplar brasas En Acción*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores, 4ta. Edición.

## TEMA 4: Competencias específicas del Modelo de Coaching TECMILENIO

**Objetivo:** Conocer, analizar y reflexionar sobre las competencias específicas de un coach en el Modelo de Coaching Tecmilenio y sus comportamientos observables.

**Descripción:** Este tema abarca el conocimiento sobre las competencias específicas requeridas de un coach en el Modelo de Coaching Tecmilenio y sus comportamientos observables.

A continuación, se definen las competencias específicas de un coach bajo el Modelo de Coaching Tecmilenio, el cual incluye aspectos de bienestar y felicidad:

### ► **Identifica las fortalezas del coachee**

**Definición:** Ayuda al coachee a identificar y reconocer sus fortalezas y a usarlas como un foco importante para promover su energía, efectividad, productividad y significado.

#### **Comportamientos observables:**

- Establece en la sesión de coaching una cultura de “fortalezas” y “positivismo”.
- Ayuda al coachee a experimentar emocionalmente sus fortalezas permitiéndole una experiencia positiva.
- Ayuda al coachee a dirigir su atención hacia su “grandeza” minimizando la “autocrítica”.

## PREGUNTAS DEL COACH



- ¿De qué te sientes orgulloso de ti mismo?
- ¿Qué es lo que más te gusta de ti?
- ¿Qué es lo que te energiza en el presente?
- ¿Cuáles son tus fortalezas?
- ¿Qué te gustaría que te energizara en el futuro?

Fuente: Elaboración propia

## ► Hace explícitos los valores esenciales

**Definición:** Acompaña al coachee a identificar y reconocer sus valores esenciales y a hacer consciencia de lo que “realmente es importante para él”.

### Comportamientos observables:

- Indaga al coachee sobre las razones que motivan la situación que está atravesando y desea cambiar.
- Ayuda al coachee a hacer consciencia sobre lo que “realmente le importa” en la situación que atraviesa.
- Acompaña al coachee a clarificar sus valores esenciales y a usarlos como una red de contención.

## PREGUNTAS DEL COACH



¿Qué es aquello que no es negociable para ti? ¿Qué valores honras?  
 ¿Por qué eso es importante para ti?  
 ¿Qué es lo que realmente te importa en esta situación? ¿Qué te preocupa?  
 ¿Qué comportamiento te haría sentir orgulloso de ti mismo?  
 ¿Qué te haría sentir bien acerca de ti mismo, aunque no pudieras cumplir el objetivo externo?

Fuente: Elaboración propia

## ► Potencia la resiliencia

**Definición:** Acompaña al coachee a potenciar su resiliencia para superar los bloqueos generados por situaciones dolorosas o limitantes y para actuar con una actitud más positiva frente a sus desafíos.

### Comportamientos observables:

- Acompaña al coachee a hacer consciencia de su realidad y a aceptarla.

- Insta al coachee a definir su propósito de vida y a reafirmarlo.
- Evoca en el coachee el optimismo frente a las adversidades.
- Acompaña al coachee a identificar y gestionar sus emociones.
- Desafía al coachee a enfocarse en sus capacidades y potencialidades.

## PREGUNTAS DEL COACH



¿Cuál es la realidad hoy? ¿Cómo te sientes respecto a esa realidad?  
 ¿Cuáles son las emociones que te embargan?  
 ¿Qué has hecho hasta el momento? ¿Cuáles han sido los resultados de estas acciones? ¿Qué otras acciones puedes emprender? ¿Qué está en tu poder?  
 ¿En qué otros momentos de tu vida te has sentido como te sientes hoy? ¿Qué hiciste en esos momentos?  
 ¿Qué es lo positivo de esta situación?  
 ¿Cuál es el aprendizaje que trae?

Fuente: Elaboración propia

## ► Aprovecha la positividad

**Definición:** Ayuda al coachee a crear y mantener emociones positivas como una ruta para facilitar su cambio personal y lograr sus objetivos.

### Comportamientos observables:

- Ofrece feedback sobre las reacciones emocionales positivas del coachee.
- Ayuda al coachee a sentirse bien y a experimentar un sentido de significado positivo en su vida.
- Refuerza en el coachee una actitud optimista para enfrentar sus desafíos.

### PREGUNTAS DEL COACH

¿Qué otra situación similar has vivido que haya terminado bien para ti? ¿Respeto de eso que comentas qué te hace sentir positivo?

¿Cómo se refleja tu positividad en esta situación?

¿Si te pusieras unos lentes positivos cómo lo verías?

Fuente: Elaboración propia



## Referencias

- Biswas-Diener, R. (2010). *Practicing positive psychology coaching*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Seligman, M. (2011). *Flourish*. New York: Free Press, a trademark of Simon & Schuster, Inc.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows of the mind. *Psychological Inquiry*, 13(1), 249-285.
- Tarragona, M. (2012). *Psicología positiva*. México: Trillas.
- Van Woerkom, M., & Meyers, M. C. (2015). My strengths count! Effects of a strengths-based psychological climate on positive affect and job performance. *Human Resource Management*, 54(1), 81-103.
- Vázquez, C. & Hervás, G. (2009). *La ciencia del bienestar: Fundamentos de una psicología positiva*. España: Alianza.

# CAPÍTULO II

## ETAPAS DE UNA CONVERSACIÓN DE COACHING APLICANDO EL MODELO DE COACHING TECMILENIO (PRIMERA PARTE)

Una sesión de coaching consta de varias etapas y existen patrones para desarrollarla. Sin embargo, y aunque lo ideal es que estas etapas se surtan linealmente, no siempre ocurre así, y en ocasiones es posible que las etapas se adelanten entre ellas o sea necesario regresar a una etapa anterior. Esto evidencia que cada conversación de coaching es única y que el coach, más que seguir un patrón determinado, debe fluir con el coachee para el logro de los objetivos trazados. La Figura 1 presenta la ruta para una conversación de coaching bajo el Modelo de Coaching Tecmilenio.

A continuación, se explica la etapa 1 de la ruta:



**Figura 1.** Ruta para una sesión de coaching bajo el Modelo de Coaching Tecmilenio  
Fuente: Elaboración propia

## TEMA 1: Disposición

**Objetivo:** Conocer y aplicar la etapa 1 de la ruta de una conversación de coaching bajo el Modelo de Coaching Tecmilenio.

**Descripción:** Este tema abarca el conocimiento sobre la etapa 1 de la ruta de una conversación de coaching bajo el Modelo de Coaching Tecmilenio y su aplicación.

Esta etapa consiste en la disposición emocional y física que debe tener el coach para la sesión. Para esto, el coach debe prepararse a sí mismo, preparar la sesión y preparar al coachee, tal como se menciona a continuación:

### ► Preparación personal

El objetivo de esta preparación es que el coach se conecte primero consigo mismo, de tal manera, que esté centrado y dispuesto para recibir al coachee desde su emocionalidad. El coach puede optar por cualquiera de las siguientes prácticas antes de la sesión:

- **Relajación:** Eliminar las tensiones, tener calma y paz interior. Puede lograrse utilizando la meditación y haciendo ejercicios conscientes.
- **Respiración:** Trabajar conscientemente en la respiración y usarla para volver al presente siempre que sea necesario.
- **Vaciar:** Dejar ir las preocupaciones, pensamientos y emociones que lo acompañan, para estar “vacío” y poder recibir lo que el coachee trae.

### ► Preparación de la sesión

El coach debe revisar previamente todos los aspectos involucrados con la sesión, los cuales se detallan a continuación:

**Conocimiento del coachee:** información sobre el perfil del coachee. Si el coachee ya ha tenido otras sesiones deben revisarse las notas tomadas en estas para recordar la situación. En caso de que se tenga algún diagnóstico de este también debe revisarse con anticipación.

**Logística de la reunión:** fecha y hora de la reunión; lugar de la reunión, asegurándose que sea un lugar que genere comodidad, tranquilidad, privacidad y “seguridad psicológica” para el coachee.



## ► Preparación del coachee

El coach debe comunicarse con el coachee previo a la sesión mediante un correo electrónico, para presentarse, en caso de que sea la primera reunión, confirmarle la misma y enviarle los datos relacionados con la logística (fecha, hora, lugar, tiempo de duración, etc.). Si es la empresa la que ha contratado el coaching para el colaborador, es importante explicarle a este los objetivos del coaching. Igualmente, se le debe pedir al coachee que se prepare para la sesión pensando en la situación que desea trabajar en la sesión.

En caso de que la sesión sea virtual, se le debe pedir al coachee que se prepare para la misma, escogiendo un espacio silencioso y privado, revisando su computador y el estado de la aplicación por la cual se comunicarán y disponiendo de audífonos.

Al finalizar esta tarea, tanto el coach como el coachee deben estar preparados para lograr el

### **CENTRAMIENTO**

Habilidad para estar presente, relajado y alerta para operar en la cotidianidad.

propósito de la sesión. El coach requiere desarrollar la habilidad del centramiento.

El centramiento es una habilidad que se adquiere con la práctica. Según Wolk (2013b), hay

cuatro tipos de centramiento para un coach: fundamento (práctica de largo plazo); preparación (justo antes de la sesión), re-centrarse (durante la sesión); y soltar (después de la sesión).

## ► Aprendiendo a vaciarse

Cuento Zen:

Cuentan que un estudioso fue de visita a la casa de un maestro Zen. Al llegar se presentó a éste, contándole todos los títulos y aprendizajes que había obtenido en años de sacrificados y largos estudios.

Después de esta presentación, le explicó que había venido a verlo para que le enseñara los secretos del conocimiento Zen.

Por toda respuesta el maestro se limitó a invitarlo a sentarse y a ofrecerle una taza de té.

Aparentemente distraído, sin dar muestras de mayor preocupación, el maestro vertió té en la taza del estudioso, y continuó vertiendo té aún después de que la taza estuviera llena.

Consternado, el estudioso le advirtió al maestro que la taza ya estaba llena, y que el té se escurría por la mesa.

El maestro le respondió con tranquilidad "Exactamente señor. Usted ya viene con la taza llena, ¿cómo podría usted aprender algo?"

Ante la expresión incrédula del estudioso el maestro enfatizó: "A menos que su taza esté vacía, no podrá aprender nada. Así que despréndase de sus creencias y de sus ideas preconcebidas. Deje la mente vacía".

El estudioso entendió, se inclinó ante el maestro y desde ese momento fue su mejor discípulo.

Fuente: Pasamontes (2014).



Las siguientes son prácticas que pueden usarse para lograr el centramiento:

## PRÁCTICAS DE CENTRAMIENTO

**Relajamiento:** el coach se toma un tiempo para tranquilizar su mente y su cuerpo antes y después de cada sesión.

**Liberación:** el coach libera su mente de sus propios pensamientos y emociones.

**Consciencia:** el coach es consciente de su crítico interno y lo trabaja con su coach interno.

Fuente: Elaboración propia.

## ► Práctica de *mindfulness*:

- Cierra tus ojos e inhala lo más profundo posible y exhala despacio. Repite 10 veces.
- Piensa en todas las posibles batallas y luchas interiores personales y/o profesionales de la persona (o las personas) a la que vas a dar la sesión de coaching.
- Recuerda que todos los seres humanos buscan la felicidad, el bienestar y la superación de alguna manera para trascender el sufrimiento.
- Sigue conectándote con tu respiración y con tu corazón, deseando la felicidad y el bienestar, así como la superación de los retos de la persona (las personas).
- Conecta desde tu corazón con tu disposición de ser útil, ayudar y contribuir, en el momento presente.
- Respira profundamente con las mejores actitudes, recordando tus mejores fortalezas y virtudes.
- Abre tus ojos con esta nueva mirada y todo lo bueno que tienes para servir a esa persona (personas).

(Esta práctica ha sido creada por el profesor Masaya Okamoto de Tecmilenio, 2024)



## Referencias

- Biswas-Diener, R. (2010). *Practicing positive psychology coaching*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2010). *The complete handbook of coaching*. London: Sage Publications Inc. 1a. Edición.
- Van Nieuwerburgh, C., & Love, D. (2019). *Advanced coaching practice- Inspiring change in others*. London.
- Van Nieuwerburgh, C. (2020). *An introduction to coaching skills- A practical guide*. London. 3a. Edición.
- Wolk, L. (2013a). *Coaching: El arte de soplar brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores, 4ta. Edición. Capítulo 5.
- Wolk, L. (2013b). *Coaching: El arte de soplar brasas En Acción*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores, 4ta. Edición.
- Pasamontes, M. (2014). *Aprender a vaciarse*. Mertxe Pasamontes Psicología. <https://www.mertxepasamontes.com/aprender-a-vaciarse/>

## TEMA 2: Apertura

**Objetivo:** Conocer y aplicar la etapa 2 de la ruta de una conversación de coaching bajo el Modelo de Coaching Tecmilenio.

**Descripción:** Este tema abarca el conocimiento sobre la etapa 2 de la ruta de una conversación de coaching bajo el Modelo de Coaching Tecmilenio y su aplicación.



Esta fase de la conversación inicia con el encuentro personal o virtual con el coachee. Puede abrirse con un saludo cálido y amable que denote alegría por el encuentro. Es el momento para las presentaciones y hablar sobre lo que significa el coaching para cada uno, haciendo aclaraciones pertinentes, si es necesario. También, para hacer la claridad sobre el proceso que se llevará a cabo y sobre las expectativas que se tienen del mismo (coachee, empresa, coach).

Se debe establecer una conexión emocional con el coachee desde esta fase temprana, lo cual puede lograrse encontrando algún punto en común entre ambos (amigos, estudios, universidad, profesiones, hobbies, etc.). En la psicología esta práctica es conocida como “rapport” y se define como la capacidad de respuesta armoniosa que promueve el desarrollo de una alianza terapéutica constructiva (Goldstein & Glueck, 2016). Por su parte, Ramseyer y Tschacher (2011) afirman que los componentes no verbales, incluida la atención, la positividad-negatividad y la coordinación, desempeñan un papel importante en la configuración de las relaciones.

El coach debe mostrarle al coachee que está a su servicio y que su propósito es apoyarlo en el logro de sus objetivos. Además, poner de manifiesto su confidencialidad y su código de ética.

El coach indagará para conocer más profundamente al coachee, acerca de asuntos relacionados con su vida: familia, estudios, cargo, tareas y responsabilidades, intereses, experiencias importantes en su vida, etcétera.

En esta etapa son muy importantes en el coach las siguientes competencias:

#### **APLICA LA ÉTICA**

Aplica permanentemente la ética en su actuar como coach.

#### **SOSTIENE PRESENCIA**

Muestra presencia y consciencia permanente durante el ejercicio de coaching.

#### **ESCUCHA CONSCIENTE Y ACTIVAMENTE**

Escucha activamente al coachee y utiliza la indagación productiva para entender los razonamientos de este.

#### **CREA UN AMBIENTE DE CONFIANZA**

Genera un clima que transmite confianza, seguridad y libertad al coachee.

#### **ES EMPÁTICO Y RESPETUOSO**

Tiene la capacidad para entender al coachee desde su propia perspectiva y es respetuoso con sus sentimientos y emociones.



Después de la primera sesión, esta etapa se usará para el saludo y para ponerse al día sobre los avances que el coachee ha tenido en su proceso. El coach debe haberse preparado (como ya se mencionó en la etapa anterior) leyendo sus anotaciones para recordar todos los detalles de las conversaciones anteriores, mostrándole al coachee que está a su servicio y que él “realmente le importa”.

En esta etapa el coach puede hacer las siguientes preguntas:

## PREGUNTAS QUE PUEDEN USARSE EN ESTA ETAPA

- ¿Cómo estás? ¿Cuál es tu profesión? ¿Cuál es tu cargo? ¿A quién reporta este cargo?
- ¿Cuáles son tus funciones más importantes? ¿Cuántas personas tienes a cargo?
- ¿Cómo está conformada tu familia? ¿Cuáles son tus hobbies?
- ¿Cuáles han sido las experiencias más importantes de tu vida?
- ¿Cómo es tu estado de salud?
- ¿Sabes en qué consiste o cómo es un proceso de coaching?
- ¿Hiciste alguna vez un proceso de coaching? ¿Por cuánto tiempo? ¿Cómo fue tu experiencia? ¿Qué te llevó a pensar en el proceso de coaching ahora?
- Si la decisión del coaching fue de otra persona ¿Conoces las razones? ¿Qué opinas al respecto?

Fuente: Elaboración propia



## Referencias

- Biswas-Diener, R. (2010). *Practicing positive psychology coaching*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2010). *The complete handbook of coaching*. London: Sage Publications Inc. 1a. Edición.
- Goldstein, F., & Glueck, D. (2016). Developing rapport and therapeutic alliance during telemental health sessions with children and adolescents. *Journal of Child and Adolescent Psychopharmacology*, 26(3), 204-211.
- Ramseyer, F., & Tschacher, W. (2011). Nonverbal synchrony in psychotherapy: coordinated body movement reflects relationship quality and outcome. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 79(3), 284-295.
- Van Nieuwerburgh, C., & Love, D. (2019). *Advanced coaching practice- Inspiring change in others*. London.
- Van Nieuwerburgh, C. (2020). *An introduction to coaching skills- A practical guide*. London, 3a. Edición.
- Wolk, L. (2013a). Coaching: *El arte de soplar brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores, 4ta. Edición. Capítulo 5.
- Wolk, L. (2013b). Coaching: *El arte de soplar brasas En Acción*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores, 4ta. Edición.

## TEMA 3: Exploración y comprensión

**Objetivo:** Conocer y aplicar la etapa 3 de la ruta de una conversación de coaching bajo el Modelo de Coaching Tecmilenio.

**Descripción:** Este tema abarca el conocimiento sobre la etapa 3 de la ruta de una conversación de coaching bajo el Modelo de Coaching Tecmilenio y su aplicación.

En esta etapa el coach acompañará al coachee a explorar el desafío, reconocer el quiebre y a definir la brecha que desea trabajar en la sesión.

### QUIEBRE

Situación que provoca o desencadena el problema, el dolor, la incomodidad, el sentimiento de incapacidad o de incompetencia.

### BRECHA

Espacio o distancia entre lo que el coachee sabe y no sabe, entre lo que puede y no puede, entre lo que tiene y no tiene, pero quiere.

### Presente

Lo que soy  
Lo que tengo



### Futuro

Lo que quiero ser  
Lo que quiero tener



El deseo de lograr lo que quiere le genera tensión y lo invita a la acción. La sesión de coaching lo ayudará a entender su situación actual frente a lo que quiere lograr, a encontrar opciones para lograrlo y a definir qué es lo que hará (Biswas-Diener, 2010; Wolk, 2013a; Van Nieuwerburgh & Love, 2019).

El primer reto de la sesión de coaching es encontrar una brecha que realmente sea importante para el coachee, ya que si no reviste verdadera importancia la sesión no tendrá éxito. La brecha es en sí misma la razón de ser de la sesión de coaching.

Cualquier situación en la que el coachee considere que tiene una oportunidad de mejora y cambio es una brecha (Wolk, 2013a). Ejemplos de brechas son los siguientes:

- Un desafío que el coachee no ha podido enfrentar por sí solo
- Una situación que no desea y no ha podido abordar de manera efectiva
- Algo que desea lograr, pero no sabe cómo hacerlo
- Algo que desea aprender de sí mismo
- Algo que quiere aprender respecto a sus relaciones con los demás

El coach explora la brecha que tiene el coachee mediante preguntas, tales como:



**PREGUNTAS QUE PUEDEN USARSE EN ESTA ETAPA**

- ¿Qué te gustaría trabajar hoy en la sesión?
- ¿Cuál desafío te gustaría trabajar hoy? Cuéntame ¿cuál es la situación que te trae hoy a la sesión?
- ¿Sobre qué situación quieres que hablemos?

Fuente: Elaboración propia

Si el coach observa que el coachee tiene dificultades para definir su brecha debe informarle que sin brecha no es posible seguir adelante. Es posible que el coachee sienta desconfianza del coach, del proceso o de su empresa (cuando es la empresa la que contrata el coaching) y por esta razón no quiere exponerse. Ante esta situación el coach debe ponerse a su disposición para resolver sus inquietudes y contestar las preguntas que tenga al respecto.

Independientemente de quién contrate el proceso de coaching, la decisión final siempre la tendrá el coachee.

Una vez definida la brecha, el coach explora para lograr un mayor entendimiento de esta (Biswas-Diener, 2010, 2023; Wolk, 2013a).

Las siguientes preguntas marcadas por la temporalidad pueden ayudar en esta exploración:



## PREGUNTAS QUE PUEDEN USARSE EN ESTA ETAPA

### Presente

- ¿Cuáles son los hechos?
- ¿Respecto a lo que me dices, cuál es tu situación hoy?
- ¿Tienes alguna idea de porqué sucede esto?
- ¿Qué te hace pensar eso?
- ¿Qué es lo que más te preocupa?
- ¿Qué sientes? Ponle un nombre
- ¿A quién más afecta este problema?
- ¿Qué has hecho respecto de eso?
- ¿Qué te está impidiendo hacer algo más?

### Futuro

- ¿Qué te gustaría que pasara?
- ¿Qué quieres hacer al respecto?
- ¿Qué cambio quieres lograr?
- ¿Qué esperas obtener de dicho cambio?
- ¿Cuáles serían las consecuencias si no hay cambio?
- ¿Qué te gustaría aprender (respecto a “eso” o la tarea, “nosotros” o la relación y “yo” o sí mismo)?

### Pasado

- ¿Qué has hecho para lograrlo?

Fuente: Elaboración propia

Para afinar la brecha, el coach ayuda al coachee a identificar y separar los hechos de la interpretación, la razón de la emoción y el conocimiento de la inferencia (Wolk, 2013a).

El coach no puede “comprar la historia” del coachee sin antes examinarla con él a profundidad. Para verificar la historia del coa-

chee, el coach puede usar la técnica de la “dramatización” pidiéndole que dramatice la situación haciendo el papel de todas las partes involucradas.

En esta etapa son muy importantes en el coach las siguientes competencias:

### **SOSTIENE PRESENCIA**

Muestra presencia y consciencia permanente durante el ejercicio de coaching.

### **ESCUCHA CONSCIENTE Y ACTIVAMENTE**

Escucha activamente al coachee y utiliza la indagación productiva para entender los razonamientos de este.

### **ES EMPÁTICO Y RESPETUOSO**

Tiene la capacidad para entender al coachee desde su propia perspectiva y es respetuoso con sus sentimientos y emociones.

### **CREA UN AMBIENTE DE CONFIANZA**

Genera un clima que transmite confianza, seguridad y libertad al coachee.

### **MANTIENE UNA MENTALIDAD ABIERTA**

Tiene una mentalidad abierta y curiosa para recibir lo que expresa el coachee, manteniendo el enfoque en la agenda de este.

### **PROMUEVE CONSCIENCIA**

Promueve la consciencia del coachee a través de preguntas poderosas, silencio, metáforas y analogías.

### **IDENTIFICA LAS FORTALEZAS DEL COACHEE**

Ayuda al coachee a identificar y reconocer sus fortalezas y a usarlas como un foco importante para promover su energía, efectividad, productividad y significado.

### **HACE EXPLÍCITOS LOS VALORES ESENCIALES**

Acompaña al coachee a identificar y reconocer sus valores esenciales y a hacer consciencia de lo que “realmente es importante para él”.

### **POTENCIA LA RESILIENCIA**

Acompaña al coachee a potenciar su resiliencia para superar los bloqueos generados por situaciones dolorosas o limitantes y para actuar con una actitud más positiva frente a sus desafíos.

### **APROVECHA LA POSITIVIDAD**

Ayuda al coachee a crear y mantener emociones positivas como una ruta para facilitar su cambio personal y lograr sus objetivos.

Las siguientes son estrategias que el coach implementa para recibir lo que el coachee trae a la sesión:

- **Presencia y concentración:** el coach está presente y concentrado para escuchar al coachee desde la perspectiva de este.
- **Atención:** el escucha está atento al lenguaje verbal, no verbal y corporal, y a las emociones del coachee.
- **Rapport:** el coach genera afinidad con el coachee
- **Escucha:** el coach escucha al coachee desde su perspectiva y usa técnicas como el parafraseo y el resumir para comprender totalmente al coachee.
- **Responsabilidad:** el coach desafía al coachee a asumir su responsabilidad en la situación que trae.
- **Validación:** el coach comprende que lo que el coachee trae es totalmente válido y respeta su punto de vista, sus sentimientos y emociones, y se lo hace saber.
- **Indagación:** el coach hace preguntas al coachee con interés genuino y respecto para profundizar en la forma como ve la situación que trae a la sesión. La indagación le permite al coachee explorar en sus modelos mentales y creencias.

Fuente: Elaboración propia

Las siguientes son los tipos de preguntas que el coach puede usar en la indagación:

## ? TIPOS DE PREGUNTAS PARA USAR EN LA INDAGACIÓN

### Abiertas

- ¿De qué te gustaría hablar hoy?
- ¿Cuál es la situación que quieres tratar hoy?
- ¿Por qué eso es importante para ti?
- ¿Qué has hecho hasta el momento?
- ¿Podrías darme un ejemplo?
- ¿Qué crees que podría ocurrir?
- ¿Qué quieres conseguir con eso?
- ¿Qué te impide lograrlo?

### Cerradas

- Se usan para enfocar la conversación.
- ¿Actualmente estás desempeñando ese cargo?
  - ¿Ella sigue siendo tu jefa?
  - ¿Lo conoces bien?

### De objetivos

- ¿Cuál es la meta que quieres lograr?
- ¿Qué esperar lograr con ese objetivo?
- ¿Para qué quieres lograr eso?
- ¿Por qué eso es importante para ti?

## ? TIPOS DE PREGUNTAS PARA USAR EN LA INDAGACIÓN

**De razones**

- ¿Para qué quieres lograr eso?
- ¿Qué es lo más importante para ti de este objetivo?
- ¿Cuál sería tu resultado ideal?
- ¿Qué debe pasar para que cumplas tu objetivo?

**De obstáculos**

- ¿Cuál es el obstáculo que te impide continuar?
- ¿Cuál consideras que es el mayor de los obstáculos?
- ¿Cuál es tu mayor preocupación en este escenario?
- ¿Qué o quién no te permite alcanzar tus objetivos?

**Para hacer consciencia**

- ¿Siempre? ¿Nunca? ¿En algún otro momento ha sido diferente?
- ¿Qué es exactamente lo que ellos no hacen? Específicamente, ¿qué es eso que no logras comprender?
- ¿Qué crees que pasaría si lo hicieras?
- ¿En qué momentos ocurre eso?
- ¿De qué te das cuenta?
- ¿De qué eres consciente ahora?
- ¿Qué has aprendido?
- ¿Cuál es la conclusión que sacas de todo esto?

**Acerca de “valores” e integridad**

- ¿Qué es lo que realmente te importa?
- ¿Qué te dejaría en paz aun cuando no logres tu objetivo?
- ¿Qué es eso que te preocupa?
- ¿Qué es lo que quieres cuidar?
- ¿Crees que cumpliste con tu promesa?
- ¿Qué tan coherente fuiste entre lo que dices y lo que haces?
- ¿Cuál es el impacto que esto tiene para ti y para los otros?

**Sobre consecuencias**

- ¿Qué crees que pasaría si haces eso?
- ¿Cuáles serían los beneficios para ti?
- ¿Qué podría ocurrir si no lo haces?
- ¿Cuáles serían los riesgos de esa decisión?

**De responsabilidad**

- ¿De quién depende eso?
- ¿Qué has hecho hasta el momento?
- ¿Cuáles fueron los resultados de ese comportamiento?
- ¿Qué querías lograr con eso?
- ¿Qué crees que funcionó bien?
- ¿Qué crees que podrías haber hecho diferente?
- ¿Sientes que actuaste de acuerdo con tus valores?
- ¿Cuál es tu aprendizaje de esta situación?

## ? TIPOS DE PREGUNTAS PARA USAR EN LA INDAGACIÓN

### Para encontrar otras opciones

¿Qué otras cosas puedes hacer?  
¿Tienes otras estrategias?  
¿Cuáles crees que son tus opciones?  
¿Qué crees que puedes hacer mejor o diferente?  
Si no tuvieras miedo, ¿qué harías?

### De posibilidades

¿Qué pasaría si lo hicieras?  
¿Qué pasaría si no existiera ese obstáculo?  
¿Cómo sería el futuro si lograrás eso que deseas?  
¿Cómo sería tu vida si lograrás superar ese desafío?  
¿Con qué recursos te gustaría contar?

### De compromiso

¿Cuándo lo harás?  
¿Cómo sabrás que lo has conseguido?  
¿Cuáles son los tres pasos principales para conseguirlo?  
Califica del 1 al 10 tu compromiso con esa acción.

### Sobre emociones

¿Cómo te sientes?  
¿Cómo te hace sentir estar en esta situación?  
¿Qué sientes cuando piensas en eso?  
¿Qué emociones hay dentro de ti cuando hablas de esto?  
¿Dónde lo sientes (cuerpo)?  
¿Qué crees que has perdido o puedes perder?  
¿Cuáles crees que serían las consecuencias para ti?

### Para encontrar otras opciones

¿Qué necesitas para sentirte en paz?  
¿Por qué piensas que debía ocurrir eso?  
¿Cuáles límites transgredió?  
¿Por qué crees que no debiste hacer lo que hiciste?  
¿Qué crees que puedes hacer ahora para solucionar la situación?  
¿Qué crees que pueda suceder?  
¿Qué te hace pensar que eso podría suceder?  
¿Cómo te afectaría?  
¿Hay algo que puedas hacer para evitar que esto ocurra?  
Y si esto ocurre, ¿qué es lo peor que podría pasar?

### Sobre metáforas

Cuando te escucho y observo tu cuerpo, tengo la sensación de que llevas una maleta pesada en tu espalda .  
Si pudieras sacar peso de esa maleta, ¿qué sacarías?  
¿Cómo sería tu vida si tuvieras unas fuertes alas?  
¿Cómo sería tu vida si fluyeras como el agua de un río?

### De indagación apreciativa

**Fortalezas:** ¿Cuáles fortalezas tuyas se relacionan con lo que quieres crear?  
**Oportunidades:** ¿Qué oportunidades ves si logras tu meta?  
**Aspiraciones:** ¿Qué aspiras lograr con eso que quieres hacer? ¿Qué necesitas para lograrlo?  
**Resultados:** ¿Cuál es tu compromiso? ¿Cómo sabrás que lo has logrado?

## ? TIPOS DE PREGUNTAS PARA USAR EN LA INDAGACIÓN

### Sobre fortalezas

¿De qué te sientes orgulloso de ti mismo? ¿Qué es lo que más te gusta de ti?  
 ¿Qué es lo que te energiza en el presente?  
 ¿Cuáles son tus fortalezas?  
 ¿Qué te gustaría que te energizara en el futuro?

### Sobre resiliencia

¿Cuál es la realidad hoy? ¿Cómo te sientes respecto a esa realidad?  
 ¿Cuáles son las emociones que te embargan?  
 ¿Qué has hecho hasta el momento? ¿Cuáles han sido los resultados de estas acciones?  
 ¿Qué otras acciones puedes emprender? ¿Qué está en tu poder?  
 ¿En qué otros momentos de tu vida te has sentido como te sientes hoy? ¿Qué hiciste en esos momentos?  
 ¿Qué es lo positivo de esta situación? ¿Cuál es el aprendizaje que trae?

### Sobre positividad

Respecto a eso ¿qué te hace sentir positivo? ¿Cómo se refleja tu positividad en esta situación?  
 Si te pusieras unos lentes positivos, ¿cómo lo verías?  
 ¿Cuál sería el mejor escenario posible?

## Referencias

- Biswas-Diener, R. (2010). *Practicing positive psychology coaching*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Biswas-Diener, R. (2023). *Positive provocation. 25 questions to elevate your coaching practice*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2010). *The complete handbook of coaching*. London: Sage Publications Inc. 1a. Edición.
- Van Nieuwerburgh, C., & Love, D. (2019). *Advanced coaching practice- Inspiring change in others*. London.
- Van Nieuwerburgh, C. (2020). *An introduction to coaching skills- A practical guide*. London, 3a. Edición.
- Wolk, L. (2013a). *Coaching: El arte de soplar brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores, 4ta. Edición. Capítulo 5.
- Wolk, L. (2013b). *Coaching: El arte de soplar brasas En Acción*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores, 4ta. Edición.



## TEMA 4: Contratación

**Objetivo:** Conocer y aplicar la etapa 4 de la ruta de una conversación de coaching bajo el Modelo de Coaching Tecmilenio.

**Descripción:** Este tema abarca el conocimiento sobre la etapa 4 de la ruta de una conversación de coaching bajo el Modelo de Coaching Tecmilenio y su aplicación.



En esta etapa el coach y el coachee acuerdan lo que harán durante la sesión de coaching. Para esto, es necesario “limpiar la meta” definida en la etapa anterior.

Según Wolk (2013a), el proceso de “limpiar la meta” se refiere a definir si lo que desea alcanzar el coachee depende de él o depende de fuerzas externas.

Ejemplo: El coachee desea ascender en la empresa, pero, para esto, es necesario que su jefe decida pedir su jubilación, ya que no hay otras posibilidades de ascenso para él. Actualmente ocupa la segunda posición en mando y su jefe ocupa la primera.

El deseo del coachee es válido, sin embargo, el ascenso está condicionado a la jubilación

de su jefe, y esto no está bajo su control, pues finalmente esta decisión solo la podrá tomar su jefe y la empresa cuando lo decidan conveniente. Entonces, su meta es “condicionada”, ya que para alcanzarla depende de fuerzas externas.

El coach puede acompañar al coachee a tomar una decisión sobre su futuro y a decidir qué hacer para lograr lo que quiere alcanzar, teniendo en cuenta lo que está bajo su control. Por ejemplo, el coachee podría renunciar a esta empresa y buscar otro empleo con el nivel que desea. Esta sería una meta “no condicionada” ya que no depende de fuerzas externas, depende solo de la decisión y acción del coachee.

Las preguntas que pueden usarse en esta etapa son las siguientes:

**PREGUNTAS QUE PUEDEN USARSE EN ESTA ETAPA**

- ¿De quién depende que logres lo que deseas?
- ¿Todas las acciones para lograr lo que quieres están bajo tu control?
- ¿Hay alguien más que tenga que decidir o aprobar algo?
- ¿Que está bajo tu control?
- ¿Qué no está bajo tu control?

Fuente: Elaboración propia

Surtido el proceso de “limpiar la meta”, el coach y el coachee proceden a acordar lo que se hará en la sesión de coaching, lo cual estará orientado a lograr la meta “condicionada” definida. El coachee debe proponer lo

que desea que ocurra en la sesión y el coach lo ayudará a refinar la propuesta teniendo en cuenta que sea alcanzable en la sesión.

En esta etapa son muy importantes en el coach las siguientes competencias:

**PROMUEVE CONSCIENCIA**

Promueve la consciencia del coachee a través de preguntas poderosas, silencio, metáforas y analogías.

**ESTABLECE ACUERDOS**

Establece acuerdos para el compromiso general de coaching, y para cada una de las sesiones de coaching.

Cuando el proceso de coaching incluye varias sesiones, será necesario que el coachee y el coach acuerden lo que se espera lograr en cada sesión y al finalizar el proceso como tal.

**Referencias**

- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2010). *The complete handbook of coaching*. London: Sage Publications Inc., 1a. Edición.
- Wolk, L. (2013a). *Coaching: El arte de soplar brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores, 4ta. Edición, Capítulo 5.
- Wolk, L. (2013b). *Coaching: El arte de soplar brasas En Acción*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores, 4ta. Edición.



# CAPÍTULO III

## ETAPAS DE UNA CONVERSACIÓN DE COACHING APLICANDO EL MODELO DE COACHING TECMILENIO (SEGUNDA PARTE)

### TEMA 1: Expasión y resolución

**Objetivo:** Conocer y aplicar la etapa 5 de la ruta de una conversación de coaching bajo el Modelo de Coaching Tecmilenio.

**Descripción:** Este tema abarca el conocimiento sobre la etapa 5 de la ruta de una conversación de coaching bajo el Modelo de Coaching Tecmilenio y su aplicación.

En esta etapa el coach y el coachee se concentran en la brecha. El propósito es que el coachee haga mayor consciencia de la situación, asuma la responsabilidad ante la misma y defina acciones soportadas en sus fortalezas y valores esenciales, cuidando de sí mismo, de sus relaciones y de sus objetivos (Biswas-Diener, 2010; Van Nieuwerburgh & Love, 2019; Van Nieuwerburgh, 2020; Wolk, 2013 a,b).

#### ► Mayor nivel de consciencia

El coach acompaña al coachee a analizar la situación y reflexionar sobre ella, teniendo en cuenta el presente, el futuro y el pasado.

El coach cuestiona las suposiciones del coachee y lo desafía a verse a sí mismo: ¿Por qué dice/piensa/siente lo que /dice/piensa/siente?

El coach invita al coachee a enfocarse en las opciones que tiene para salir de su “atascamiento” y a escoger aquellas(s) que tengan mayor viabilidad.

El coachee logra cambiar el observador que es frente a la situación que está enfrentando.

### **OBSERVADOR**

Particular manera que cada persona tiene de dar sentido a algo que observa.

(somos observadores diferentes porque tenemos modelos mentales diferentes y por nuestras posibilidades de hacer distinciones).

### ► **Responsabilidad**

El coach ayuda al coachee a migrar del rol de “víctima” al rol de “protagonista” cuando asume la responsabilidad de sus acciones y el control de su vida. Cuando el coachee está en la posición de “víctima” se siente infeliz e incompetente, entonces, el coachee lo invita a pararse desde aquello que está bajo su control para que pueda asumir el mando. Por esto, la importancia de “limpiar la meta” para que en esta etapa se trabaje sobre la meta no condicionada.



### ► **Integridad**

El coach acompañará al coachee a reflexionar sobre “lo que realmente le importa” en las situaciones que trae a la sesión de coaching. Esto está relacionado con los valores esenciales del coachee, y traerlos a la conversación le permitirá al coachee reflexionar sobre “aquello que le permitirá sentirse tranquilo en paz” aun cuando no logre lo que quiere.

### ► **Cuidado por el otro**

El coach acompaña al coachee a “verse a sí mismo” desde sus modelos mentales, sus creencias limitantes y sus juicios, de tal manera que reflexione y diferencie entre los hechos y sus opiniones, y comprenda que tanto su perspectiva como la del otro son válidas. Esto le permitirá desarrollar una actitud adecuada para resolver sus conflictos con un enfoque “ganar/ganar”.

La consciencia que adquiere el coachee en el proceso de coaching, le ayudará a enfocarse en crear situaciones beneficiosas para todas las partes, para lo cual deberá colaborar y mantener una actitud de autenticidad propia y de respeto por el otro.

En esta etapa el coach usará las herramientas y técnicas que considere más adecuadas para la situación (Biswas-Diener, 2010, 2023; Wolk, 2013b). La siguiente guía puede servir al coach para entrar en el proceso de “solución”:

## GUÍA PARA EL PROCESO DE “SOLUCIÓN”

- El proceso de coaching le ha permitido al coachee identificar todas las soluciones posibles que tiene a su alcance y que están bajo su control. La tarea del coach en este momento es acompañar y desafiar al coachee en la reflexión de estas alternativas.
- El coach pide al coachee analizar las ventajas y desventajas de cada opción y lo invita a escoger aquella que considere más viable.
- Una vez elegida la alternativa, el coach pide al coachee reflexionar sobre los posibles obstáculos que pueden presentarse al implementarla.
- El coach puede utilizar diferentes técnicas, tales como la visualización o la dramatización, de tal manera que el coachee pueda verse así mismo y a todos los involucrados en la acción.
- El coach y el coachee reflexionan sobre la efectividad de esta alternativa.
- El coach acompaña al coachee a desarrollar un plan de acción.



Los procedimientos y técnicas dramáticas han sido utilizadas por el psicodrama casi con exclusividad para el campo de la psicología clínica. Su campo de acción se ha ampliado a otros ámbitos relacionados con el aprendizaje, entre ellos el del coaching.

Jacobo Levy Moreno (1889-1974), creador del psicodrama, lo definió como un método para socavar profundamente la verdad a través de la acción. Actualmente, se denomina psicodrama a toda apli-

cación de la dramatización, pero, en un sentido más riguroso, se define como un procedimiento dramático que se aplica para la comprensión de las conductas humanas, los roles y los vínculos (Wolk, 2013a). En su aplicación en el coaching, la dramatización es la representación de escenas significativas para el coachee y le permite verse a sí mismo en acción.

En el uso de la técnica de “dramatización” el coach puede optar por los siguientes tipos:

Fuente: Elaboración propia

## TIPOS DE DRAMATIZACIÓN

	Posiciones directas (Coach – Coachee)	Posiciones indirectas (Coachee/Contraparte)
<b>Primera (Yo)</b>	El coach experimenta la situación con el coachee desde su punto de vista.	El coach experimenta la situación entre el coachee y la contraparte desde el punto de vista del coachee.
<b>Segunda (Tú)</b>	<p><b>a.</b> El coach experimenta la situación desde el punto de vista del coachee.</p> <p><b>b.</b> El coach experimenta la situación con el coachee desde el punto de vista de una de las relaciones significativas del coachee. Por ejemplo: su gerente, colegas y empleados.</p> <p><b>c.</b> El coach experimenta la situación con el coachee desde el punto de vista de una de sus relaciones significativas. Por ejemplo, su compañero, colegas, etc.</p>	El coach experimenta la situación entre el coachee y la contraparte desde el punto de vista de cada una de las contrapartes relevantes.
	(Puede haber otros depositarios relevantes que son tácitos y que el coach puede descubrir cuando toma la cuarta posición. Estos depositarios pueden convertirse en puntos de vista para tomar en cuenta desde la segunda posición).	
<b>Tercera (Eso)</b>	El coach se retrae y percibe la situación con el coachee desde el punto de vista de un observador externo, incluye los hallazgos de la primera y la segunda posición.	El coach se retrae y percibe la situación entre el coachee y todas las contrapartes explícitas desde el punto de vista de un observador externo. Incluye los hallazgos de la primera y la segunda posición. (Verifica la congruencia factual, lógica y emocional).
<b>Cuarta (Esos)</b>	El coach se retrae y percibe la situación dentro de un contexto más amplio, desde una perspectiva de “pensamiento sistémico”.	El coach se retrae y percibe la situación del coachee dentro de un contexto más amplio desde una perspectiva de “pensamiento sistémico”.

## TIPOS DE DRAMATIZACIÓN

	Posiciones directas (Coach – Coachee)	Posiciones indirectas (Coachee/Contraparte)
<b>Quinta (Yo-Yo)</b>	El coach experimenta la situación como un ángel guardián o bodhisattva, entiende toda la situación (incluyendo los aspectos directos e indirectos) desde sus implicaciones prácticas y espirituales. Considera el mejor interés de todos los individuos y sistemas involucrados.	

Fuente: Tomado del Manual de Coaching de CBC

Adicionalmente, el mindfulness (atención plena) es una práctica que apoya el proceso del coaching, toda vez que es un componente fundamental para cultivar actitudes compasivas hacia uno mismo y los demás (Yela, et al., 2019); aumenta la empatía y la compasión (Moore et al., 2020); disminuye el agotamiento emocional y la despersonalización, al tiempo que mejora el estado de ánimo, las respuestas al estrés y el vigor (Malik & Annabi, 2022), y contribuye a la reducción del miedo y la ansiedad (Anālayo et al., 2022).

En esta etapa son muy importantes en el coach las siguientes competencias:

### SOSTIENE PRESENCIA

Muestra presencia y consciencia permanente durante el ejercicio de coaching.

### ES EMPÁTICO Y RESPETUOSO

Tiene la capacidad para entender al coachee desde su propia perspectiva y es respetuoso con sus sentimientos y emociones.

### PROMUEVE CONSCIENCIA

Promueve la consciencia del coachee a través de preguntas poderosas, silencio, metáforas y analogías.

### ESCUCHA CONSCIENTE Y ACTIVAMENTE

Escucha activamente al coachee y utiliza la indagación productiva para entender los razonamientos de este.

### CREA UN AMBIENTE DE CONFIANZA

Genera un clima que transmite confianza, seguridad y libertad al coachee.

### ACOMPaña EL CRECIMIENTO

Fomenta el aprendizaje del coachee y lo invita a la acción y a la consciencia.

## IDENTIFICA LAS FORTALEZAS DEL COACHEE

Ayuda al coachee a identificar y reconocer sus fortalezas y a usarlas como un foco importante para promover su energía, efectividad, productividad y significado.

## HACE EXPLÍCITOS LOS VALORES ESENCIALES

Acompaña al coachee a identificar y reconocer sus valores esenciales y a hacer consciencia de lo que “realmente es importante para él”.

## POTENCIA LA RESILIENCIA

Acompaña al coachee a potenciar su resiliencia para superar los bloqueos generados por situaciones dolorosas o limitantes y para actuar con una actitud más positiva frente a sus desafíos.

## APROVECHA LA POSITIVIDAD

Ayuda al coachee a crear y mantener emociones positivas como una ruta para facilitar su cambio personal y lograr sus objetivos.

## Referencias

- Anālayo, B., Medvedev, O.N., Singh, N.N., & Dhaussy. M.R. (2022). Effects of Mindful Practices on Terror of Mortality: A Randomized Controlled Trial. *Mindfulness*, 13- 3043-3057.
- Biswas-Diener, R. (2010). *Practicing positive psychology coaching*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Biswas-Diener, R. (2023). *Positive provocation. 25 questions to elevate your coaching practice*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Conscious Business Center International. (2020). *Manual de coaching para coaches*.
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2010). *The complete handbook of coaching*. London: Sage Publications Inc., 1a. Edición.
- Malik, H., & Annabi, C.A. (2022). The impact of mindfulness practice on physician burnout: A scoping review. *Frontiers in Psychologist*, 13,1-22.
- Moore, S., Barbour, R., Ngo., H., Sinclair, C., Chambers, R., Auret, K., Hased, C, & Playford, D. (2020). Determining the feasibility and effectiveness of brief online mindfulness training for rural medical students: a pilot study. *BMC Medical Education*, 20(104), 1-12.
- Van Nieuwerburgh, C., & Love, D. (2019). *Advanced coaching practice- Inspiring change in others*. London.
- Van Nieuwerburgh, C. (2020). *An introduction to coaching skills- A practical guide*. London, 3a. Edición.
- Wolk, L. (2013a). *Coaching: El arte de soplar brasas*. Buenos Aires, ARG: Gran Aldea Editores, 4ta. Edición, Capítulo 5.
- Wolk, L. (2013b). *Coaching: El arte de soplar brasas En Acción*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores, 4ta. Edición.
- Yela, J.R., Gómez-Martínez, M.A., Crego, A., & Jiménez, L. (2019). Effects of the Mindful Self-Compassion programme on clinical and health psychology trainees' well-being: A pilot study. *Clinical Psychologist*, 1,14.



## TEMA 2: Compromiso

**Objetivo:** Conocer y aplicar la etapa 6 de la ruta de una conversación de coaching bajo el Modelo de Coaching Tecmilenio.

**Descripción:** Este tema abarca el conocimiento sobre la etapa 6 de la ruta de una conversación de coaching bajo el Modelo de Coaching Tecmilenio y su aplicación.



Al finalizar esta etapa, el coachee contará con un plan de acción que incluirá: acciones específicas, indicadores de logro, tiempos y recursos necesarios y asumirá el compromiso para ponerlo en práctica. El coach invita al coachee a crear su plan de acción y más que a lograr sus objetivos, el coach invita al coachee a aprender a través de la experimentación (Biswas-Diener, 2023).

El coach ayuda al coachee a pasar a la acción a través de su promesa de implementar sus acciones. En este sentido, el coach se constituye en un “ancla” de compromiso para el coachee.

El coach en ningún caso puede forzar al coachee a llevar a cabo su plan de acción y

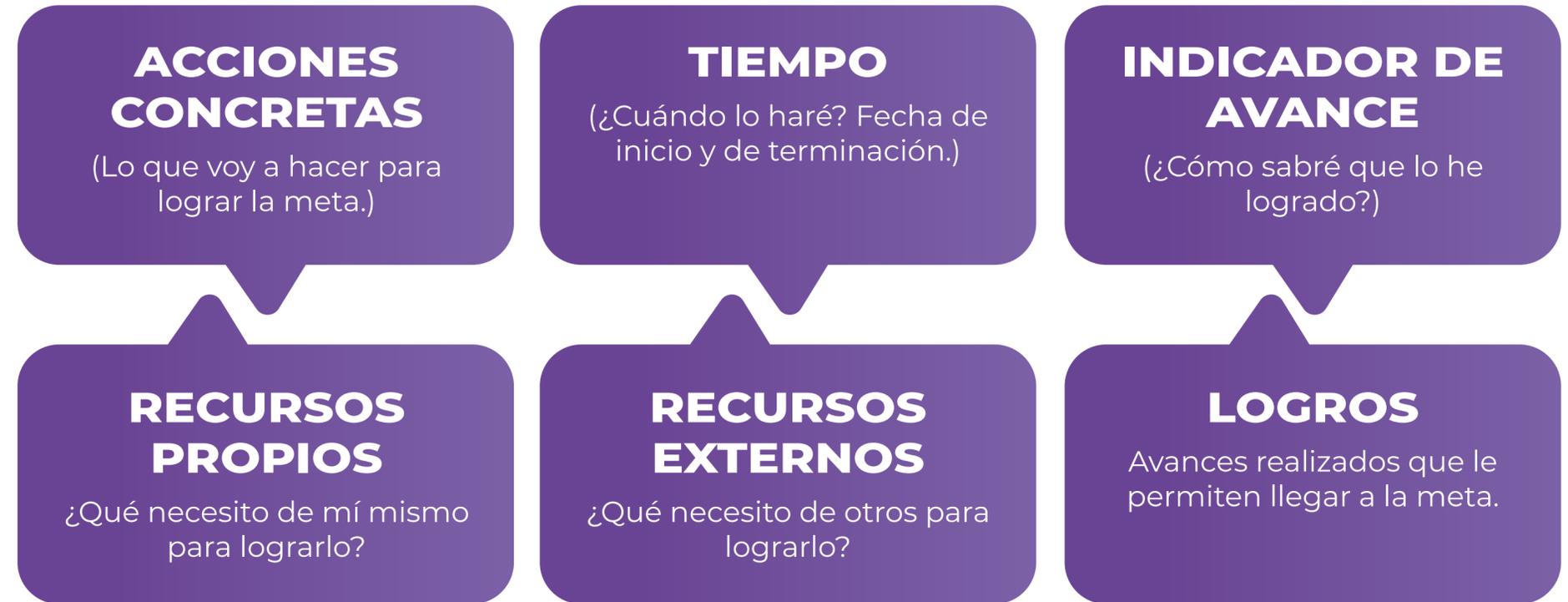
a cumplir con su promesa de hacerlo, el coach solo actúa desde el compromiso que tiene con el coachee para ayudarlo a lograr su meta.

El coach le pide al coachee que le haga saber sobre el avance del plan de acción con el fin de que sepa que no está solo y que si requiere acompañamiento está a su disposición. Esta disposición del coach da al coachee una red de seguridad.

Cuando el coachee siente que, de alguna manera, tiene un compromiso con el coach se esfuerza en llevar a cabo su plan de acción.

Las preguntas que pueden usarse en esta etapa son las siguientes:

El siguiente esquema de plan de acción es una guía para apoyar al coachee a diseñar el suyo:



Fuente: Elaboración propia

En esta etapa son muy importantes en el coach las siguientes competencias:



**PREGUNTAS QUE PUEDEN USARSE EN ESTA ETAPA**

- ¿Cuándo vas a hacerlo?
- ¿Qué te podría impedir el avance?
- ¿Qué te ayudaría a eliminar esa barrera?
- ¿Quién debe conocer tu decisión?
- ¿Qué apoyo necesitas? ¿Qué recursos?
- ¿Cómo te vas a dar cuenta del avance?
- Califica del 1 al 10 tu compromiso para realizar esta acción.
- ¿Por qué le das esa calificación a tu compromiso?
- ¿Cómo necesitas que yo te acompañe?
- ¿Cuándo quieres que volvamos a conversar de esto?
- ¿Me harás saber lo que suceda en X fecha?

Fuente: Elaboración propia



## Referencias

- Biswas-Diener, R. (2010). *Practicing positive psychology coaching*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Biswas-Diener, R. (2023). *Positive provocation. 25 questions to elevate your coaching practice*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2010). *The complete handbook of coaching*. London: Sage Publications Inc. 1a. Edición.
- Van Nieuwerburgh, C., & Love, D. (2019). *Advanced coaching practice- Inspiring change in others*, London.
- Van Nieuwerburgh, C. (2020). *An introduction to coaching skills- A practical guide*. London, 3a. Edición.
- Wolk, L. (2013a). *Coaching: El arte de soplar brasas*. Buenos Aires, ARG: Gran Aldea Editores, 4ta. Edición, Capítulo 5.
- Wolk, L. (2013b). *Coaching: El arte de soplar brasas En Acción*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores, 4ta. Edición.

## TEMA 3: Aprendizajes y cierre, y seguimiento

**Objetivo:** Conocer y aplicar las etapas 7 y 8 de la ruta de una conversación de coaching bajo el Modelo de Coaching Tecmilenio.

**Descripción:** Este tema abarca el conocimiento sobre las etapas 7 y 8 de la ruta de una conversación de coaching bajo el Modelo de Coaching Tecmilenio y su aplicación.



Una vez hecho el compromiso es el momento de reflexionar sobre los aprendizajes, cerrar la conversación de coaching y establecer el seguimiento.

### ► Reflexión sobre los aprendizajes

El coach pregunta al coachee por los aprendizajes obtenidos en la sesión. Es importante que los aprendizajes salgan del coachee y no del coach, ya que esto le permitirá la reflexión sobre sí mismo y afianzará su compromiso (Biswas-Diener, 2023). También, el coach pregunta al coachee sobre la forma en qué puede aprovecharlos para enfrentar otros desafíos en su vida, así estos nuevos aprendizajes harán parte de los recursos del coachee

y podrá hacer uso de ellos en cualquier situación que tenga hacia adelante en su vida.

El aprendizaje implica la aceptación de ignorancia del coachee y la salida de su zona de confort, para entrar en una nueva zona que seguramente le genera incertidumbre. El coach ha acompañado al coachee a hacer esa transición y le ha propiciado un ambiente seguro durante la sesión.

### ► Cierre de la sesión

#### **El cierre incluye los siguientes aspectos:**

**Agradecer al coachee por su confianza:** El coach agradece al coachee por permitirse su vulnerabilidad y por confiar en su propia grandeza y en la del coach.

**Resumir lo que pasó en la sesión:**

El coach pide al coachee resumir lo que pasó en la sesión, de tal manera, que pueda mirar hacia atrás y reconocer los cambios en sus modelos mentales, creencias, juicios y comportamientos, y también, mirar hacia adelante, posicionándose en su zona de aprendizaje vislumbrando el futuro con optimismo y confianza.

**Revisar si se cumplieron los acuerdos:**

El coach y el coachee revisan los acuerdos con los que iniciaron la sesión y reflexionan sobre su cumplimiento.

**Definir un ancla que le recordará al coachee sus aprendizajes y compromisos:**

El coach pide al coachee que como un acto “significativo” escoja un elemento, pensamiento, sensación, que lo llevará a recordar sus aprendizajes y el compromiso obtenido en la sesión.

**Expresar reconocimiento al coachee por su trabajo:**

El coach felicita al coachee por el trabajo que ha realizado en la sesión. Por permitirse la ampliación de su consciencia, por mirarse a sí mismo, por cuestionarse sus pensamientos, emociones y sentimientos, por su disposición a salir de su zona de confort y entrar en su zona de aprendizaje, y por adquirir el compromiso para hacer los cambios necesarios para lograr su meta.

**Pedir al coachee retroalimentación acerca de la sesión:**

El coach pregunta al coachee por aquello que de la sesión funcionó bien para él y por aquello que pudiera ser mejor o diferente.

**Coordinar futuros encuentros si son necesarios:**

El coach se pone a disposición del coachee para seguir acompañándolo en su camino cuando lo considere necesario.



Cuando se trata de un proceso que tiene varias sesiones, en este momento, puede concretarse el siguiente encuentro.

**Documentar el plan de acción:** El coach pide al coachee documentar y formalizar el plan de acción, puede usar el formato guía presentado en este apartado. Igualmente, el coachee debe ir plasmando sus avances. Si el proceso de coaching continua, el coach le pide al coachee que le envíe el plan al correo, antes de cada sesión.

Las preguntas que pueden usarse en esta etapa son las siguientes:

### PREGUNTAS QUE PUEDEN USARSE EN ESTA ETAPA



- ¿Crees que hemos logrado los objetivos de la sesión?
- ¿Se ha cumplido nuestro acuerdo para esta sesión?
- ¿Cómo resumirías lo que ha pasado en esta sesión?
- ¿Cuáles son los aprendizajes que tuviste en la sesión?
- ¿Cómo puedes extender estos aprendizajes a otras situaciones en tu vida?
- ¿Cuáles destrezas crees que estás desarrollando con lo trabajado en esta sesión?
- ¿Qué puede recordarte estos aprendizajes? Ancla
- ¿Qué puede recordarte el compromiso que has adquirido? Ancla
- ¿Qué funciono para ti en esta sesión?
- ¿Qué consideras pudo ser mejor o diferente en esta sesión?

Fuente: Elaboración propia

En esta etapa son muy importantes en el coach las siguientes competencias:

#### CREA UN AMBIENTE DE CONFIANZA

Genera un clima que transmite confianza, seguridad y libertad al coachee.

#### ES EMPÁTICO Y RESPETUOSO

Tiene la capacidad para entender al coachee desde su propia perspectiva y es respetuoso con sus sentimientos y emociones.

#### ACOMPaña EL CRECIMIENTO

Fomenta el aprendizaje del coachee y lo invita a la acción y a la consciencia.

## ► Seguimiento

Al terminar la sesión, el coach reflexiona sobre lo que ocurrió en la misma, revisa las notas que tomó y agrega aquello que considere necesario tener en cuenta en un próximo encuentro con el coachee (Wolk, 2013b).

El coach debe tener clara la información sobre el plan de acción; una vez que el coachee se lo envié al correo debe archivarlo. Este documento será el punto de partida para la siguiente reunión con el coachee.

Documentar lo que ocurrió en la sesión le permite al coach hacer el cierre y vaciar su mente.

Es recomendable que el coach envíe un correo al coachee, al día siguiente, dándole las gracias por la confianza y por el trabajo que realizaron en la sesión, recordándole los aprendizajes y sus compromisos y reiterar su apoyo.



## Referencias

- Biswas-Diener, R. (2010). *Practicing positive psychology coaching*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Biswas-Diener, R. (2023). *Positive provocation. 25 questions to elevate your coaching practice*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2010). *The complete handbook of coaching*. London: Sage Publications Inc., 1a. Edición.
- Van Nieuwerburgh, C., & Love, D. (2019). *Advanced coaching practice- Inspiring change in others*. London.
- Van Nieuwerburgh, C. (2020). *An introduction to coaching skills- A practical guide*. London, 3a. Edición.
- Wolk, L. (2013a). *Coaching: El arte de soplar brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores, 4ta. Edición, Capítulo 5.
- Wolk, L. (2013b). *Coaching: El arte de soplar brasas en Acción*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores, 4ta. Edición.

## TEMA 4: La ética en el coaching

**Objetivo:** Reflexionar sobre la importancia de la ética en el coaching y su aplicación.

**Descripción:** Este tema abarca la reflexión sobre la importancia de la ética en la práctica del coaching y su aplicación.

La Real Academia de la Lengua Española (RAE), conceptualiza la ética como: “Conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida” y “Parte de la filosofía que trata del bien y del fundamento de sus valores”.

Teniendo en cuenta estas definiciones y dado que el coaching es un proceso sustentado en valores, y que involucra al coach y al coachee, es de gran relevancia que esté fundamentado en la ética. Así, la ética debe considerarse, en la práctica del coaching, como un cimiento para guiar el comportamiento del coach y como una base imprescindible en el ejercicio de su profesión.

Según Wolk (2013a), el coaching es una relación de compromiso, y confianza, donde



la cooperación es compasiva más no complaciente, y las herramientas con las que opera privilegian el aprendizaje y la dignidad, y no pueden usarse para manipular ni para ejercer poder o decirle al otro lo que debe hacer o cómo debe ser. El coaching debe velar por el respeto por el otro y por sus intereses.

Aunque la ética tiene una función normativa y de regulación que garantiza comportamientos profesionales y rigurosos, tiene una función que va más allá de esto, pues alinea los valores de integridad, honestidad, confianza, respeto y compromiso, y perfila claramente las responsabilidades del coach, las cuales se listan a continuación:

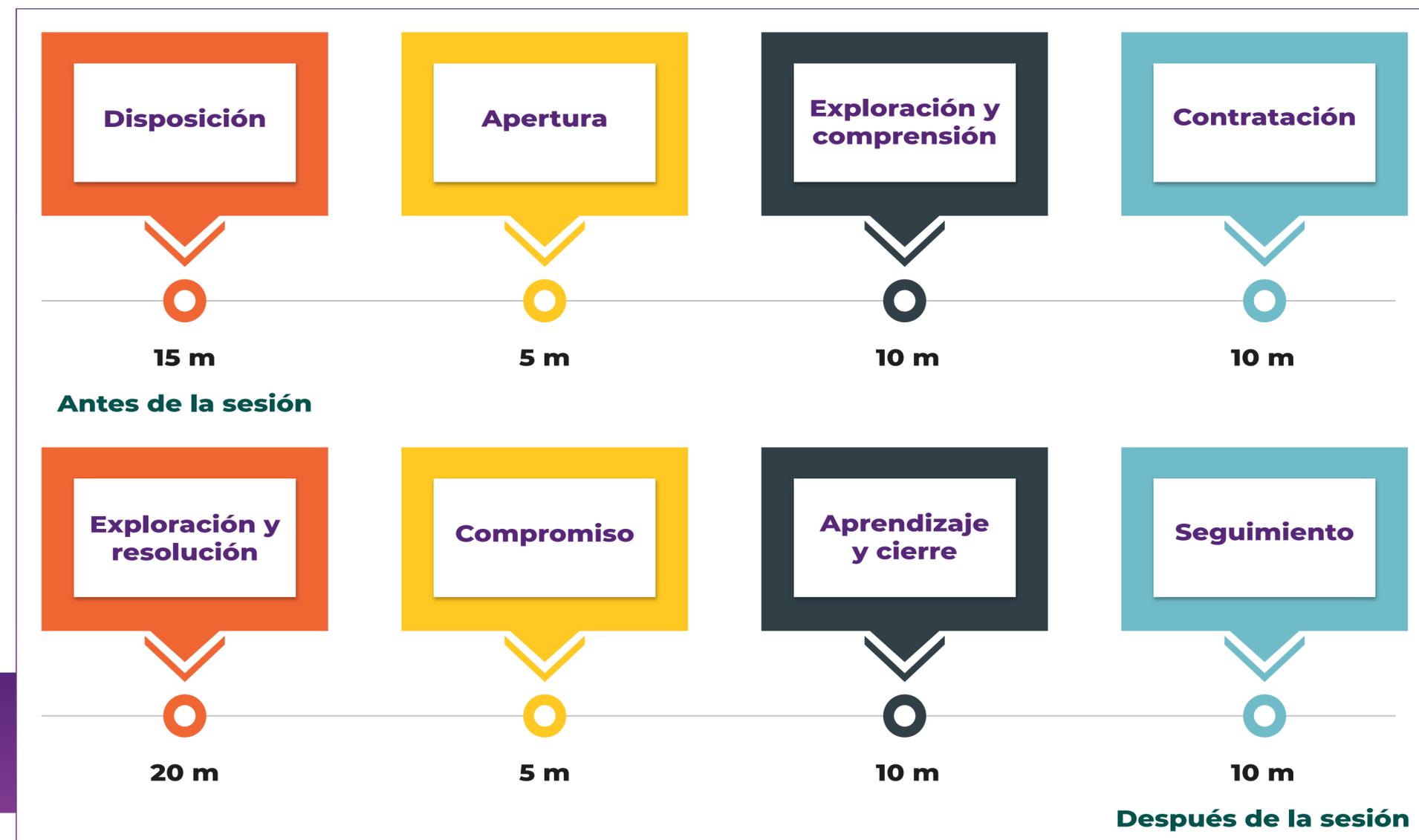
- Acompañar al coachee a descubrir, aclarar y alinear lo que quiere lograr.
- Acompañar al coachee en su autoconocimiento y autoconsciencia.
- Ayudar al coachee a encontrar las soluciones y estrategias para enfrentar sus desafíos.
- Mantener la confidencialidad y la privacidad sobre la información otorgada por el coachee.

Existen diferentes instituciones que regulan la profesión del coaching, entre ellas: International Coaching Federation (ICF); European Mentoring and Coaching Council (EMCC); Center for Credentialing and Education (CCE); The American Association of Professional Coaches (AAPC); International Association of Coaching (IAC); Asociación Mexicana de Coaching (AMCO).

### Ruta y temporalidad Coaching Tecmilenio

## RUTA Y TEMPORALIDAD DE UNA SESIÓN DE COACHING BAJO EL MODELO TECMILENIO

La Figura 1 presenta la ruta y la temporalidad de una sesión de coaching bajo el Modelo de Coaching Tecmilenio.





## Referencias

- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2010). *The complete handbook of coaching*. London: Sage Publications Inc., 1a. Edición.
- International Coaching Federation (2020). Código de ética. Recuperado de:  
<https://coachfederation.org/app/uploads/2020/01/ICF-Code-of-Ethics-Spanish-Final-Revision-11152019.pdf>
- Wolk, L. (2013a). *Coaching: El arte de soplar brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores, 4ta. Edición, Capítulo 5.
- Wolk, L. (2013b). *Coaching: El arte de soplar brasas en Acción*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores, 4ta. Edición.

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