

## FICHA COMPETENCIA N°3

### APARTADO: Co-crear la relación.

### COMPETENCIA 3: Establece y mantiene acuerdos

**1.- Definición:** Colabora con cada cliente y con las partes interesadas pertinentes para crear acuerdos claros sobre la relación, el proceso, los planes y las metas de coaching. Establece acuerdos para el compromiso de coaching general, así como aquellos para cada sesión de coaching.

1. Explica qué es y qué no es el coaching y describe el proceso al cliente y a las partes interesadas pertinentes.
2. Logra un acuerdo sobre qué es y qué no es adecuado en la relación, qué se está y no se está ofreciendo, y las responsabilidades de cada cliente y de las partes interesadas pertinentes.
3. Logra un acuerdo sobre las directrices y parámetros específicos de la relación de coaching, tales como logística, tarifas, programación, duración, término, confidencialidad e inclusión de otros.
4. Colabora con cada cliente y con las partes interesadas pertinentes para establecer un plan y metas generales de coaching.
5. Colabora con cada cliente para determinar la compatibilidad cliente-coach.
6. Colabora con cada cliente para identificar o reconfirmar lo que quieren lograr en la sesión.
7. Colabora con cada cliente para definir qué creen que necesitan abordar o resolver para lograr lo que quieren conseguir en la sesión.
8. Colabora con cada cliente en definir o reconfirmar medidas del éxito para lo que desean conseguir con el compromiso de coaching o en la sesión individual.
9. Colabora con cada cliente para manejar el tiempo y el enfoque de la sesión.
10. Continúa haciendo coaching en la dirección de los resultados deseados por cada cliente a menos que indiquen lo contrario.
11. Colabora con cada cliente para terminar la relación de coaching de manera que se honren las experiencias.

**“Colabora quiere decir que está al servicio del cliente, toda la información que recibe el coach está al servicio de acompañar a su cliente en su camino de desarrollo”.**

### 2. Comentarios a la definición

Aspectos que se incluyen en la competencia y que deben ser tenidos en cuenta por el coach en cada intervención de coaching.

**Se establecen acuerdos con el cliente (ya definido en el modelo anterior) y se amplía a una mirada sistémica poniendo mayor foco en el contexto global del cliente – social y cultural- y en aspectos sistémicos.**

Para que el proceso sea exitoso es necesario tener en cuenta en el acuerdo la relación coach, cliente y sistema del cliente (otras partes implicadas en el proceso).

Mediante un acuerdo vivo, flexible y modificable, el coach, el cliente y las partes interesadas (si procede) crean un marco de referencia sobre los distintos términos a tener en cuenta durante el proceso.

Entre otros se establecen los siguientes acuerdos:

1. **Acuerdo sobre la relación de coaching**
2. **Acuerdo sobre el plan global de coaching y objetivos**
3. **Acuerdo sobre la sesión de coaching y objetivos**
4. **Acuerdo de compatibilidad entre coach y cliente**
5. **Acuerdo reuniones tripartitas**

## 1. Acuerdo sobre la relación de coaching

### 1.1.-Términos éticos

- Conducta profesional del Coach.
- Confidencialidad y privacidad de clientes, patrocinador y otros actores pertinentes.
- *Ámbito* del Coaching.
- *Regulación* de intereses entre la relación de Coaching y la relación mercantil.

### 1.2.- Términos logísticos

- Duración del proceso.
- Frecuencia y duración de las sesiones.
- Lugar de celebración de las sesiones.
- Honorarios.
- Forma de pago.
- Cláusulas de cancelación
- Cláusula sobre derechos del coach para el uso comercial de sus herramientas de Coaching.

### 1.3.- Términos de interacción con el cliente

- Implicación del cliente durante las sesiones y compromiso para perseguir sus objetivos durante el tiempo que dure el proceso.
- Compromiso del coach para gestionar de manera óptima el proceso de Coaching.
- Clarificación de roles y responsabilidades.
- El Cliente es responsable de los resultados del proceso y el Coach de la gestión del proceso.

## 2. Acuerdo sobre el plan general de coaching y objetivos

El coach acompaña al cliente a que defina en qué área quiere trabajar, qué objetivos desea alcanzar, cuáles son las medidas de éxito relacionadas con ellos, y el marco de referencia (reglas de juego) para alcanzarlo.

A veces, el cliente llega a la primera sesión con un objetivo muy concreto. El coach, entonces focaliza e indaga para que el cliente profundice en el “para qué” de su objetivo y en los condicionantes o desafíos ocultos que han impedido hasta ahora conseguir los resultados deseados. También le acompaña a analizar en qué medida **impactará en su entorno** la consecución del mismo.

En otras ocasiones, el cliente inicia el proceso sin saber lo que quiere, o sin acabar de tener claro cuál es su verdadero objetivo. En esos casos, habrá un trabajo previo hasta que el cliente pueda analizar su situación actual, identificar sus necesidades y desafíos y, desde ahí, se plantee un **objetivo a conseguir** y defina **las medidas de éxito**.

Es importante tener en cuenta que es el cliente quien debe **definir el objetivo**, así como **la forma de medir su logro**. El coach deberá, mediante preguntas, ayudarle a definir ese objetivo de forma clara, concreta y específica, **explorando su relevancia con preguntas acerca del para qué** de ese objetivo, **su importancia** para el cliente, cómo va a **influir en su vida**.

El coach explora con el cliente el objetivo y su significado y **corroborar con éste, tanto el objetivo como la forma de medición del éxito del plan general de coaching**

### 3. Acuerdo sobre la sesión de coaching y objetivos

#### Objetivos de las sesiones

El objetivo de cada sesión, definido de forma concreta y específica, debe estar conectado con el plan global de coaching, como pasos que irán llevando al cliente a la consecución del mismo.

En cuanto al objetivo de cada sesión, el coach pedirá al cliente que lo defina él mismo, así como la manera de medir o evaluar su logro dentro de la misma sesión. Es importante verificar el objetivo y la medición del éxito durante la sesión. Si fuera el caso, el coach deberá reflejarle al cliente que está sacando otros temas nuevos durante la sesión, para que los relacione con el objetivo de la misma o decida en qué medida desea tratarlos.

Secuencia de pasos para el establecimiento del objetivo sesión:

- Establecer Foco: ¿Cuál es el objetivo / tema que quieres trabajar en esa sesión?
- Reencuadrar el objetivo, es decir explorar lo que el cliente dice, preguntando ¿qué significa eso para ti? / ¿En qué circunstancias?
- ¿Qué quieres llevarte de esta sesión que te ayude a conseguir tu objetivo?
- Corroborar el objetivo y medir el éxito de la sesión.

Uno de los aspectos en los que más hincapié se hace en esta Competencia es en el de seguir "la agenda del cliente DURANTE LAS SESIONES".

Esta expresión hace referencia a que el coach, en todo momento, ha de acompañar al cliente en lo que éste elige para trabajar durante el proceso y cuidar que la evolución de las sesiones esté en línea con la agenda que el cliente se ha marcado y, por lo tanto, con sus expectativas tanto para la sesión como para el proceso.

Cualquier cambio que pueda producirse durante la sesión, ha de ser puesto de manifiesto por el coach y será el cliente quien tome la decisión de cambiar o no de rumbo.

El coach ha de ser absolutamente imparcial a la hora de recibir las decisiones que vaya tomando el cliente y respetar el camino que éste tome, al margen de sus preferencias o ideas preconcebidas, acompañar es la clave.

En la sesión exploratoria, seguir la agenda del cliente se demuestra al preguntarle al cliente aspectos como con qué periodicidad quiere trabajar, qué duración quiere que tengan las sesiones, etc. No se trata de "vender" nuestro formato de coaching con nuestras condiciones sino de construir entre los dos una verdadera relación, adaptada a las necesidades, forma de ser y de aprender de cada cliente.

Poder co-crear y estar de acuerdo en lo que se quiere lograr en el proceso, trabajando de igual a igual.

#### **4. Acuerdo de compatibilidad entre coach y cliente**

El coach colabora con cada cliente para determinar la compatibilidad cliente-coach. El coach chequea continuamente si lo que está haciendo, es adecuado para el cliente y si no lo fuera, ver una posible derivación a otros profesionales que puedan acompañarle mejor de los que el coach lo está haciendo.

Se trata de cambiar expectativas por acuerdos claros de lo que el cliente puede esperar del proceso y del coach.

El marco es fundamental, todo lo que pase interesante en una sesión de coaching, tiene que ver con que haya un marco de contención, de reglas claras donde el cliente y el coach saben qué esperar el uno del otro, qué se prometen y qué no.

#### **5. Acuerdo reuniones tripartitas**

Pueden darse situaciones en las que el cliente tiene un sponsor, tales como el coaching ejecutivo a un cliente en el que el patrocinador es su empresa.

El cliente es quien lleva a cabo el proceso de coaching, sin embargo, es fundamental alinear los intereses del cliente con el objetivo de la empresa y para ello generamos reuniones denominadas tripartitas. Habitualmente se llevan a cabo al inicio y en el final del proceso.

Si la empresa tiene algo que aportar con respecto a los objetivos del cliente se conversa, clarifica y acuerdan las tres partes, dando lugar a que cada uno ocupe su rol durante el plan de coaching.

La confidencialidad del proceso entre coach y cliente, una vez que se inicia el proceso, es determinante, ya que, si bien la confianza depositada por la empresa es entre coach, cliente y la propia empresa, la confidencialidad es entre coach y cliente.

Una vez terminado el proceso se llevará a cabo una reunión tripartita donde coach y cliente darán su feedback, el cliente puede expresar sus nuevos retos y compromisos con la empresa y así la empresa podrá hacer una valoración del resultado.

### **3. Desafíos para el cumplimiento de la competencia.**

El objetivo es generar un marco claro y confiable para la relación. Co-crear la relación, asociándose con el cliente en un vínculo ético de igualdad. Sin un marco claro no se genera una relación profunda de confianza y sin relación no hay conexión y sin conexión no hay coaching.

1. Explica qué es y qué no es el coaching y describe el proceso al cliente y a las partes interesadas pertinentes.

- Define que es el Coaching
- Compara y distingue con otras disciplinas (mentoring, consultoría, terapia,)
- Comparte y reflexiona con el cliente que cualquier cambio en éste, impacta en la relación con su sistema.
- Acompaña al cliente a tener presente a todos aquellos que tienen que ver con las peticiones, con las promesas, con los compromisos con terceros y a todos aquellos que pueden verse impactados con sus cambios.
- Pone mayor foco en el contexto del cliente, social y cultural, mirando el sistema en su totalidad y los múltiples sistemas que funcionan entre sí: familia, trabajo, amigos, cultura, creencias...

2. Logra un acuerdo sobre qué es y qué no es adecuado en la relación, qué se está y no se está ofreciendo y las responsabilidades de cada cliente y de las partes interesadas pertinentes.

- Acuerdos claros dónde coach y cliente cambian expectativas por peticiones, hacen pedidos y ofertas claras. Ambos acuerdan las reglas, mirándose a los ojos, co-creando una relación donde caminar juntos. Es el cliente quien decide hacia dónde va, a qué se compromete, para qué hace el esfuerzo de este proceso de aprendizaje profundo en su vida y cómo quiere que el coach le acompañe en ese proceso

3. Logra un acuerdo sobre las directrices y parámetros específicos de la relación de coaching, tales como logística, tarifas, programación, duración, término, confidencialidad e inclusión de otros.

- Alcanza acuerdos con el cliente y partes interesadas para establecer un plan global de coaching y objetivos.
- El coach debe valorar el compromiso del cliente con todos los términos expuestos y consensuar su máxima aceptación y /o modificación para lograr 100% de compromiso.

4. Colabora con cada cliente y con las partes interesadas pertinentes para establecer un plan y metas generales de coaching.
  - Las expectativas se han convertido en peticiones y/o pedidos claros y consecuencia del acuerdo que se establece, entre todas las partes, coach y cliente ya saben lo que va a pasar durante el proceso, compromisos mutuos y lo que se pueden exigir si no se llevan a cabo
  
5. Colabora con cada cliente para determinar la compatibilidad cliente-coach.
  - La constitución de un marco de trabajo y acuerdos mutuos, afianza o no la compatibilidad cliente-coach y según surja, se puede optar a cambios.
  
6. Colabora con cada cliente para identificar o reconfirmar lo que quieren lograr en la sesión.
  - El coach dedica unos minutos de la sesión a ajustar y preguntar al cliente: qué quiere conseguir, para qué lo quiere conseguir, que le motiva a hacerlo en esta sesión, cómo lo van a medir.
  - Con esta dedicación y a través del método más conveniente en cada caso (Smart, Grow,...), el coach se debe asegurar de que el objetivo para la sesión está claro y que forma parte (o no) del objetivo del proceso. Si no fuera el caso, deberá reconfirmar objetivo de proceso y sesión.
  
7. Colabora con cada cliente para definir qué creen que necesitan abordar o resolver para lograr lo que quieren conseguir en la sesión.
  - Co-crean juntos. Es el diseño conjunto del camino que quiere recorrer el cliente, una vez que haya decidido el camino; siendo el coach, los espejos retrovisores del cliente.
  
8. Colabora con cada cliente en definir o reconfirmar medidas del éxito para lo que desean conseguir con el compromiso de coaching o en la sesión individual.
  - Medidas de éxito “medibles y concretas”. La misma concreción de objetivo debe llevarse a las medidas de éxito (de forma concreta). Evitar la ambigüedad y la generalización, tanto del objetivo como de las medidas de éxito
  
9. Colabora con cada cliente para manejar el tiempo y el enfoque de la sesión.
  - La gestión del tiempo debe resolverse, por parte del coach, de forma eficiente, para lograr avanzar en la consecución del objetivo marcado y poder recoger, al final de la sesión, el cumplimiento de las medidas de éxito definidas al inicio de la sesión
  
10. Continúa haciendo coaching en la dirección de los resultados deseados por cada cliente a menos que indiquen lo contrario.
  - El coach está al servicio del cliente, toda la información que recibe está al servicio de ayudar al cliente en su camino.

11. Colabora con cada cliente para terminar la relación de coaching de manera que se honren las experiencias.

- El feedback del coach al cliente y viceversa puede ser una colaboración adecuada para honrar las experiencias que se van produciendo y viviendo en el proceso de coaching.

#### 4. Preguntas para la reflexión y autoaprendizaje del Coach

(Preguntas que el Coach se hace a sí mismo para reflexionar y tomar conciencia de su nivel de cumplimiento de la competencia)

Se realizan dos bloques temporales: antes de la sesión y después de la sesión y sobre tres aspectos:

- Sobre mi rol como **coach**
- Sobre mi relación con el **cliente**
- Sobre el **proceso**

#### **4.1 PREGUNTAS ANTES DE LA SESION**

##### **4.1.1.- Sobre mí como coach**

- ¿Cuán claro está mi rol de coach como conductor del proceso?
- ¿Cómo voy a lograr que el cliente se marque un objetivo específico, medible y programable en el tiempo?
- ¿Cómo voy a reconocer el verdadero objetivo del cliente?

##### **4.1.2.- Sobre mi relación con el cliente**

- ¿Cómo acompaño a mi cliente a definir o confirmar las medidas de éxito para lo que quiere lograr en el proceso/sesión?
- ¿Cómo sabré que soy un observador neutral acompañando al cliente en la definición del objetivo?
- ¿Qué recursos tengo si el cliente dice “no sé”?

##### **4.1.3.- Sobre el proceso**

- ¿Cómo voy a situarme con respecto a la responsabilidad sobre el resultado durante la sesión?
- ¿Cómo voy a trasladar a mi cliente que él es el único responsable sobre los resultados que se obtengan?,
- ¿Cómo voy a fomentar su compromiso con respecto al resultado obtenido?
- ¿Cómo voy a reconocer si el objetivo es importante y/o urgente?
- ¿Cómo estoy siguiendo las reglas del juego?
- ¿Cómo haré para dedicar el tiempo adecuado para la exploración previa a la definición del objetivo?

## **4.2. PREGUNTAS DESPUÉS DE LA SESION**

### **4.2.1. – Sobre mí como coach**

- ¿Cómo valoraría mi respeto por el código ético durante la sesión?
- ¿He seguido la agenda de mi cliente?, ¿Cuánto de fiel he sido en el seguimiento?
- ¿He gestionado bien el tiempo de las sesiones?, ¿Qué gestión del tiempo he mantenido?/ ¿Cómo he gestionado el tiempo de la sesión?
- ¿He abordado los elementos básicos en el acuerdo de coaching?

### **4.2.2.- Sobre mi relación con el cliente**

- ¿Cómo me valoro con respecto a mi neutralidad durante la sesión?
- ¿Cómo me valoro en el acompañamiento de la definición del objetivo de mi cliente?
- ¿He conseguido colaborar para alinear el objetivo del sponsor con el del cliente individual?, ¿Cómo valoro esa colaboración?

### **4.2.3.- Sobre el proceso**

- ¿He incorporado los acuerdos distinguiendo entre acuerdos generales con las organizaciones, acuerdos generales con los clientes individuales y acuerdos dentro de las sesiones? Identifica estos acuerdos
- ¿Le he invitado a explorar si se trata de un objetivo específico, medible, retador, programable en el tiempo?, ¿Cuánto de Smart era el objetivo?
- ¿He indagado el para qué ahora (beneficios, valores, urgencia)?, ¿Cuánta consciencia tengo de mi indagación en el para qué del cliente?
- ¿He indagado la importancia que tiene para el cliente?, ¿Cuánto de importante era el objetivo para el cliente?
- ¿He explorado qué temas considera relevantes el cliente para lograr sus objetivos de proceso y de sesión? ¿Cuántos temas ha comentado, que considera relevantes el cliente?
- ¿He explorado lo suficiente para identificar el objetivo de que éste es el objetivo a trabajar? ¿Con qué profundidad he explorado la identificación del verdadero objetivo?
- ¿He explorado si el objetivo impacta en otros ámbitos de su vida?, ¿Cuáles son esos ámbitos?
- ¿He verificado el significado que le da el cliente a su objetivo de proceso?, ¿En qué medida lo he verificado?
- ¿Se está produciendo alguna desviación en las sesiones que requieran una revisión del objetivo?, ¿Cómo puedes reconducir esa desviación?
- ¿He tenido presente la agenda del cliente durante la sesión?, ¿Cuánto he seguido la agenda del cliente?
- ¿Cómo valoro la gestión del tiempo como coach?
- ¿He logrado que el objetivo de la sesión esté alineado con la meta del proceso?, ¿Cómo he reconducido esa desalineación, si se ha producido?
- ¿He chequeado durante la sesión que el cliente quiera permanecer en el objetivo fijado?, ¿Cómo he actuado si no ha querido permanecer en él?
- ¿He verbalizado con mi cliente el acuerdo para la sesión?, ¿Cuál era el acuerdo de la sesión?



- ¿He sido capaz de distinguir los acuerdos con las organizaciones contratantes de los que se alcanzan con los clientes individuales?, ¿Cuáles son esas diferencias?
- ¿He demostrado capacidad de velar por la confidencialidad del proceso de coaching en procesos con clientes donde el sponsor es una organización?, ¿Cómo me estoy reconociendo en la capacidad de velar por dicha confidencialidad?

## 5. Indicadores de cumplimiento de la competencia. QUÉ

- El coach informa y aclara en qué consiste la relación de coaching, lo que se ofrece y lo que no, lo que es adecuado y lo que no y las responsabilidades del coach, así como los términos éticos, logísticos y de interacción con el cliente. (Ver Acuerdo de Coaching para el Proceso en la página 2).
  - Gestiona las expectativas de forma concreta, directa y entendible por parte del cliente
  - Es sincero con respecto a lo que ofrece un proceso de coaching y del rol que juega el cliente en el mismo
- El coach suscribe un contrato con el cliente donde se establecen las reglas y objetivos de la prestación profesional, honorarios, duración de cada sesión, número de sesiones, derechos y deberes de ambos, etc.
  - Gestión y valoración del compromiso por parte del cliente
- Determina si hay una correspondencia entre el método del coaching y las necesidades del cliente.
  - Decide si es la disciplina que necesite el cliente, a tener del objetivo que quiere conseguir y su situación personal/profesional o sistémica
- Distingue, concreta e indaga sobre el objetivo del proceso y de la sesión, la demanda que subyace a lo que el cliente plantea (a través de la definición de un objetivo o resultado y los indicadores de éxito).

## 6. Comportamientos observables. CÓMO

### El coach:

- Ayuda al cliente a identificar, o reconfirmar, lo que quiere lograr en el proceso/sesión.
  - Colabora con el cliente, a través de preguntas claras, cortas, abiertas y concretas para identificar dicho objetivo.
  - El coach acompaña al cliente a esa identificación, no le busca el objetivo.
- Ayuda al cliente a definir o confirmar las medidas de éxito para lo que quiere lograr en el proceso/sesión.
  - Deben ser medidas de éxito, que le sirvan al cliente pero concretas y medibles.
- Explora lo que es importante o significativo para el cliente acerca de lo que quiere lograr en el proceso/sesión.
- Explora los beneficios y el impacto que puede tener en la vida del cliente el logro de sus objetivos.
- Indaga sobre la motivación del cliente a la hora de conseguir esos resultados y para qué le van a ser útiles.
- Ayuda a elegir al cliente los recursos que desea utilizar para lograr lo que quiere conseguir en el proceso / sesión.
- Continúa la conversación en la dirección deseada del cliente a menos que éste indique lo contrario.

- Puede reconfirmar el objetivo a mitad de sesión para asegurarse que la conversación lleva al cliente hacia el resultado deseado.
- El coach debe trabajar sin apego al resultado.
- El resultado llega como consecuencia de las preguntas del coach y la toma de consciencia del cliente.
- Comprueba que la conversación va en la dirección del resultado deseado del cliente.
  - Siempre atendiendo al objetivo del cliente, con independencia de que el resultado llegue en esa sesión.
- Respeta la agenda del cliente y cuida que la evolución de la sesión esté alineada con lo que éste ha elegido, tanto en la sesión como en el proceso, con absoluto respeto hacia el camino y dirección que lleve el cliente.
- Comprueba a lo largo de la sesión, y una vez acordado los resultados que el cliente quiere conseguir la gestión del progreso y el enfoque de la sesión con preguntas tipo ¿En qué medida esta conversación te acerca al resultado?, ¿Qué es posible para ti ahora, después de esta conversación?
- Pregunta al cliente, en el caso que el cliente quiera trabajar varios objetivos a la vez, por donde quiere empezar, si existe alguna conexión entre ellos y cómo quiere trabajarlos.
  - Los objetivos se trabajarán de uno en uno.
  - El coach deberá hacer ver al cliente la posible conexión (o no) entre ellos y la necesidad de abordar un solo objetivo cada vez.
  - El coach logrará que el cliente visualice dicha conexión o la ausencia de ella a través de preguntas concretas adecuadas a lo que está trayendo el cliente a la sesión.
- El coach tendrá presente a lo largo de la sesión la agenda y elección del cliente como hilo conductor de la sesión.