# CAJA DE HERRAMIENTAS I : Habilidades de relación en el coaching Alain Cardon

*El arte de crear un entorno de coaching favorable*

---

**Copyright 2008: texto traducido del sitio metasystème www.metasysteme.fr**

Cliquer ici pour lire ce texte en Français

Click here to read this text in english

**Texto del sitio** www.metasysteme.fr **de Alain CARDON traducido por Ignacio Alonso:**

## Introducción

Le agradezemos de vuestra confianza porque más de 5000 personas (España y paises Hispano-américano) por año leen las cajas de herramientas 1,2,3 y 4. Otras tantas lo leen en Francia y tantas en inglés. Es para nosotros un gran éxito, muchas gracias.

Hay que saber que estas cajas de herramientas son la parte teoría de lo que se aprende en la formación: los fundamentos al coaching sistémico para alcázar la Maestría del coaching, la filosofía del coaching sistémico. En esta formación se práctica mas el sentido del coaching sistémico y eso es distinto para cada uno, porque es a la vez una forma de aprendizaje pero también de desaprendizaje.

Desde 2012, solo, una edición por año se hace en España y desde 2019 solo una edición por aéno se hace en Chile.

Click aquí para más información sobre nuestra escuela de formación Metasysteme Coaching sistémico presencial en español

## HABILIDADES DE COMUNICACIÓN EN EL COACHING

El coaching no es algo teórico, sino una profesión o actividad profesional. Por tanto, la práctica del coaching no requiere conocimientos en un área específica, aunque sin duda requiere *habilidades*. El aprendizaje de las técnicas de coaching tiene, por tanto, más que ver con la adquisición de habilidades que con la comprensión de problemas o la acumulación de conocimientos. Las dos dinámicas son esencialmente diferentes y en ocasiones bastante contradictorias. Por ejemplo, alguien podría saber cómo funciona un coche e incluso podría ser un gran diseñador de coches, pero podría carecer por completo de una destacada habilidad como conductor. Muchos pueden ser conductores excelentes y muy seguros, pero también podrían no saber nada sobre lo que oculta el capó del coche que les lleva a trabajar cada día.

También es importante ser conscientes de que, en general, el conocimiento conceptual está fácilmente disponible en libros e Internet y puede ser rápidamente adquirido o memorizado. En cambio, las *habilidades* de aprendizaje requieren de una práctica en determinados contextos, como con simuladores de vuelo o en un entorno real. Se puede tardar mucho tiempo en el aprendizaje de algunas habilidades. Esto es lo que solemos denominar "experiencia". En definitiva, las habilidades son una forma de *know-how* o saber hacer que requiere ser practicada una y otra vez hasta que se convierte en una parte de la persona que posee estas habilidades.

Podemos ofrecer un simple ejemplo de coaching para ver la diferencia entre conocimiento conceptual y habilidades prácticas. Alguien puede *saber* que la escucha es una herramienta muy importante en el coaching y puede costarle mucho permanecer en silencio incluso durante un breve período de tiempo. *Comprender* que el silencio es importante para la escucha es algo que sabe todo el mundo. Mantenerse en silencio de forma natural y tener una capacidad real de escucha suelen ser *habilidades* adquiridas.

Antes de introducir y explicar el primer grupo de habilidades de coaching, es importante clarificar su propósito. Esto nos conduce a lo que frecuentemente se percibe como una importante paradoja en el área del coaching: los *coaches escuchan a los clientes pero nunca ofrecen soluciones*. De hecho, numerosas personas necesitan algún tiempo y explicaciones para entender y aceptar que las habilidades o el *know how* en coaching no están enfocados a que el coach resuelva los problemas del cliente ni a ofrecerle ideas para que consiga lo que ambiciona. Esencialmente, el arte de dominar

el coaching es el arte de crear sutilmente un *entorno de aprendizaje para que el cliente* resuelva sus propios problemas, desarrolle sus propias ambiciones y evolucione.

Podría ser engañoso presentar un amplio grupo de habilidades o herramientas para conseguir este objetivo, ya que el coach principiante o ignorante podría desear utilizar extensamente estas herramientas para mostrar profesionalidad y competencia como coach. El coaching verdadero, no obstante, trata de crear un entorno para que el cliente *se desarrolle a su manera y según sus propios parámetros*, sin ser obstaculizado por un coaching demasiado "útil" que podría perturbar la exploración y el desarrollo original y totalmente personal del propio cliente.

## Creación conjunta de la relación

Las técnicas enumeradas y explicadas a continuación son fundamentales en el conjunto de habilidades del coach. Se encuentran entre las herramientas de coaching más preciadas. Desafortunadamente, son frecuentemente infravaloradas o simplemente utilizadas para iniciar un proceso de coaching, y demasiado pronto abandonadas por el coach medio que rápidamente se mete en faena y hace demasiadas preguntas centradas en el cliente.

Cuando estas técnicas se observan o utilizan superficialmente, parecen en ocasiones centradas en que el cliente hable de sus problemas o ambiciones. Contribuyen a que el coach adquiera toda la información útil para comprender los problemas del cliente, de igual modo que un periodista competente entrevistaría a una persona para obtener la mayor cantidad de información antes de escribir un buen artículo.

Si se utilizan con mayor profundidad, el conjunto de habilidades presentadas a continuación pueden ser básicas para establecer y desarrollar la relación de coaching, y con frecuencia son suficientes para permitir que el cliente avance hacia sus objetivos o ambiciones.

La actitud relacional sutil de un coach profesional no se centra necesariamente en el *contenido* del discurso del cliente, sino más bien en el cliente como persona y en el desvelamiento de la estructura de referencia del cliente. Esto puede incluir asuntos como el sistema de creencias del cliente, sus percepciones, valores, ideas básicas, disposición mental, estructura emocional, límites, potenciales, modelos de pensamiento, previsiones cumplidas sobre sí mismo, etc.

A la hora de utilizar el conjunto de habilidades presentadas más adelante, es muy importante comprender que el coaching no se centra tanto en los problemas y ambiciones del cliente, sino más bien en *quién* es y en *cómo* se está relacionando con sus problemas o ambiciones.

Si son utilizadas por un coach competente, estas técnicas, habilidades o herramientas sirven en última instancia para crear la *matriz* o el *entorno* en el que el cliente expondrá, explorará, desarrollará, creará y madurará su relación con el coach y, más importante aún, su propia relación *consigo mismo*. En este sentido, estas habilidades y técnicas sirven al objetivo último del coach, que consiste en estar totalmente presente y en ser casi transparente para el cliente para que pueda centrarse en sus problemas o búsqueda sin obstáculos.

## Silencio

Para el coach, el silencio consiste básicamente en saber cómo permanecer callado, sabiendo cómo evitar intervenir en el "discurso" del cliente, evitando también expresar sentimientos o reacciones y hacer preguntas. Esta técnica o habilidad suele ser la más difícil para numerosos coaches principiantes. Los coaches novatos con frecuencia necesitan sentirse útiles, mostrar su competencia en la resolución de problemas, mostrar que poseen una inteligencia creativa, etc. Suelen mostrar un incontrolable deseo de exponer sus puntos de vista, una urgencia por compartir sus pensamientos y experiencias, y cierta impaciencia por conducir al cliente más eficazmente hacia sus objetivos.

El silencio puedo ser considerado la técnica o habilidad "esencial" en el coaching. El silencio del coach crea un espacio en el cual el cliente puede desvelar su estructura de referencia y explorar su territorio personal. De forma parecida a una bomba de aire, el silencio crea un vacío que servirá para "aspirar" la expresión del cliente, lo que desvelará sus reflexiones y su discurso.

Un gran número de técnicas o habilidades más activas son útiles para crear y acompañar la relación. Estas se muestran para asegurar que el entorno de coaching o la matriz creada por el silencio es acogedora, positiva, cálida y ofrece al cliente señales de que el coach está acompañando de forma activa su progreso.

## Escucha

Después de estar simplemente en silencio, la segunda habilidad fundamental del coach es escuchar *realmente*. La escucha es un arte que consiste en acoger activa y cálidamente, comprender y aceptar las ideas y modelos de pensamiento del cliente, sus emociones, reacciones, afirmaciones, dudas, etc, tal y como son. La escucha no consiste en estar de acuerdo o en desacuerdo. Tampoco juzga ni compara. Es simplemente “acogida”.

En la escucha activa, el coach capta en silencio el entorno mental, emocional, simbólico y sensorial de la expresión del cliente para comprender plenamente y aceptar incondicionalmente su estructura total de referencia, modelos de pensamiento, sistema de valores, etc, sin intervenir en modo alguno.

Click aquí para más información sobre nuestra escuela de formación Metasysteme Coaching sistémico presencial en español

## Postura

En general, la postura “correcta” del coach para una escucha activa es permanecer sentado (o de pie) con la espalda *recta*. Esto puede aplicarse tanto al coaching presencial como al coaching telefónico, ya que la postura influye sobre la calidad de la actitud de escucha del coach. Dicho esto, no obstante, hay que indicar que la postura corporal se suele adaptar a la posición del cliente o a su movimiento como si fuese un “baile”, puesto que la relación de coaching va evolucionando a lo largo de una sesión.

En general, cuando el coach se reclina hacia atrás o retrocede, el mensaje que percibe el cliente es distanciamiento o quizás falta de interés. En ocasiones el distanciamiento puede ser también muy útil para proporcionar al cliente más “espacio para respirar”, o a veces para “copiar” o sincronizarse con el comportamiento del cliente. Cuando el coach se inclina hacia delante o avanza, el cliente percibe un mensaje de “hacerse cargo”, “comprensión” o implicación en el contenido del diálogo. Esta posición del coach puede ser también útil a veces para ofrecer una mayor cordialidad o apoyo al cliente o para mostrar una mayor atención o compromiso.

En consecuencia, suele ser útil que el coach sea consciente de su postura corporal, y de su naturaleza “complementaria” o “contradictoria” en relación con la postura del cliente. Si el cliente se inclina hacia delante (implicación) y el coach se reclina hacia atrás (separación), el cliente sentirá la diferencia, lo que podría ser contraproducente en la evolución del diálogo. Esto puede aplicarse a diversas posturas corporales “complementarias” o “contradictorias”

## Lenguaje corporal

El lenguaje corporal ofrece fácilmente al cliente numerosas señales físicas o instintivas de una presencia activa y receptiva del coach o, por el contrario, de su desinterés. Por tanto, es útil saber que la mayoría de los clientes sabrán de forma intuitiva o natural cuando el coach está o no escuchando atentamente, o cuando el coach está o no plenamente presente e involucrado en el diálogo con el cliente.

De hecho, cuando se produce una breve ruptura en la atención del coach, el cliente inmediatamente siente la “ruptura” en la relación y se descentra de su diálogo personal. Esta conciencia instantánea del nivel de la presencia del coach la siente el cliente a través de algunas señales físicas que el coach frecuente e inconscientemente emite mientras escucha con atención.

Por tanto, el coach debería hacer un inventario de estas señales físicas. El objetivo, obviamente, no es que el coach aprenda a controlarlas o a fingirlas. Cualquier esfuerzo consciente para “mostrar” estos fenómenos naturales será frecuentemente percibido por el cliente como superficial o falso. En consecuencia, el objetivo del coach es escuchar al cliente y dejar que estas señales de presencia fluyan apropiadamente y con naturalidad sin poner obstáculos. Esta habilidad puede ser adquirida con la práctica.

## Contacto de la mirada

En una relación cara a cara, el coach competente que escucha atentamente mantiene de forma continua un estrecho contacto con la mirada del cliente. Esta habilidad refleja una atención centrada en el cliente y contribuye a desarrollar la relación. El cliente percibe de forma instantánea cualquier ruptura del contacto de la mirada, lo que frecuentemente significa una pérdida de interés.

En general, dos cuerpos alcanzan un cierto grado de sincronización a través del contacto de la mirada. Ha sido demostrado que dos personas activamente involucradas en una conversación, artes marciales, baile, etc, que mantienen un estrecho contacto de la mirada desarrollan ritmos cardiacos, presiones arteriales y ritmos respiratorios cada vez más parecidos, y a veces incluso electroencefalogramas sincronizados. Este fenómeno cuantificable casi indica que a través del contacto de la mirada dos cuerpos intensamente comunicados se adaptan uno al otro hasta el punto de convertirse casi en uno. (Desmond Morris)

Este fenómeno de la comunicación ocurre de forma muy natural entre dos personas que simplemente están juntas concentradas intensamente en el contacto de la mirada, y permitiendo que sus cuerpos actúen de forma natural. Nada de esto puede hacerse de forma consciente. Cuando una de las dos personas rompe la atención, ambas lo sienten de forma intuitiva e instantánea.

## Parpadeo

Cuando una persona escucha atentamente el diálogo o conversación de otra y mantiene un continuo contacto con su mirada, frecuentemente mostrará una forma primaria de puntuación que podría no ser percibida por su entorno. La observación suele revelar que la persona que escucha en una conversación parpadea al ritmo de la persona que habla, como si dijese en silencio “sí”, “sí” a la otra persona, poniendo comas entre las frases de su diálogo.

Este hecho suele ocurrir también cuando un coach está escuchando atentamente al cliente. Siguiendo intuitivamente el parpadeo del coach, el cliente siente que el coach está sincronizado o conectado, siguiendo y participando a través de la escucha. Esto ayuda al cliente a continuar abriéndose cada vez más.

## Asentimiento

Casi todo el mundo sabe que asentir con la cabeza de forma natural en consonancia con las palabras de otra persona indica presencia y aceptación. Este tipo de asentimiento sincronizado que acompaña al discurso del cliente es también una forma de puntuación que muestran los coaches mientras escuchan. Este movimiento de la cabeza significa “estoy contigo, continúa”.

No obstante, hay que tener cuidado. Un asentimiento excesivo podría ser percibido como una caricatura de la “postura de escucha”. Cuando los movimientos son exagerados o cuando continúan durante un tiempo después de que el cliente ha dejado de hablar, este podría pensar que es “suficiente”. El asentimiento suele asociarse con sonidos guturales o ir acompañado de éstos o de interjecciones de “puntuación” más precisas.

## Puntuación verbal <br>

La escucha atenta, el parpadeo y el asentimiento con la cabeza suelen ir acompañados de diferentes formas de puntuación verbal como eh, eh, sí, sí, ¡guau!, ¿en serio? ¿y? ¿entonces? etc. Suele tratarse de palabras cortas de una sílaba, que podrían ser traducidas como comas, interrogaciones, exclamaciones, puntos suspensivos y otras formas de puntuación literaria.

El coach que escucha atentamente ocasionalmente inserta este tipo de puntuación en el discurso del cliente para mostrar que le acompaña. No obstante, hay que tener cuidado para dosificar apropiadamente estas habilidades en función de los diferentes clientes y situaciones. Una puntuación excesiva puede hacer que el cliente se sienta arrinconado o presionado, o puede hacerle sentir que carece del espacio suficiente para su discurso personal. Una puntuación demasiado escasa puede hacer que algunos clientes se sientan un poco abandonados.

Por tanto, es útil que un coach sepa cuando un cliente necesita más puntuación y cuando es mejor incluir menos muestras verbales de presencia, para adaptarse a las necesidades específicas de cada cliente. En definitiva, podemos decir que los clientes más extrovertidos necesitan manifestaciones más continuas de la presencia y el apoyo del coach, mientras que los introvertidos suelen sentirse bastante cómodos con una menor puntuación, puesto que podrían sentir que el exceso de puntuación interrumpe demasiado su búsqueda interna.

## Repetición de la última palabra

Es posible utilizar otras herramientas o habilidades “ligeras” o fáciles para hacer más fluida la conversación. Una de las técnicas más simples es repetir la última palabra o grupo de palabras, añadiendo a la repetición la entonación de una pregunta. Ejemplo:

Cliente:_ “Me estoy cuestionando las últimas decisiones y estoy buscando nuevas opciones”.

Coach:_ “¿Nuevas opciones?”

## Repetición de palabras clave

Una técnica o habilidad parecida a la anterior es la repetición de una palabra clave utilizada por el cliente en su discurso con un tono interrogativo, lo que frecuentemente hará que éste reflexione sobre esa palabra clave, explorando sus pensamientos con algo más de profundidad. Por ejemplo, si un cliente dice:

_“Tengo muchas expectativas y no sé qué camino elegir.”

El coach podría simplemente repetir una palabra clave con tono interrogativo:

_“¿Expectativas?

En general, el cliente se centrará en esa palabra para explorar su marco de referencia con mayor profundidad. En este ejemplo el coach también podría haber dicho:

_“¿Camino a elegir?”

Entonces el cliente probablemente desarrollaría un conjunto de pensamientos diferentes centrados en el futuro, buscando opciones y diseñando un plan de acción.

Esto indica que la palabra que el coach elige repetir influirá en la dirección del trabajo con el cliente. El posterior discurso personal del cliente es dirigido por la elección del coach y, por tanto, ha de ser útil para el cliente (no necesariamente para el coach). Así pues, la elección de la palabra a repetir podría ser estratégica o inútil para el cliente, por lo que merece un momento de reflexión por parte del coach.

## Preguntas sobre las palabras clave

Otra técnica para conseguir el mismo resultado del cliente es que el coach formule la pregunta completa mediante la técnica de la “repetición” de la palabra clave. En el anterior ejemplo, el coach podría preguntar al cliente:

_“¿Puede hablar más sobre sus ‘expectativas'? ” o

_“¿Puede indicar a qué se refiere cuando dice ‘camino a elegir’? ”, o nuevamente

“¿Puede ponerme un ejemplo de...?”, etc.

## Refuerzo positivo

En numerosas culturas de todo el mundo, el refuerzo positivo es considerado como un apoyo y motivación para fomentar el desarrollo saludable y el crecimiento. En consecuencia, cuando sea posible (aunque no de manera excesiva), el coach puede ofrecer al cliente comentarios positivos de apoyo y validación.

A continuación se muestran algunos ejemplos:

_"Buen trabajo. Parece haber llegado a un asunto importante”,

_“Le felicito por su trabajo y los resultados conseguidos”,

_“Admiro su honestidad consigo mismo”,

_”Está realmente mostrando un gran coraje”,

_“¡Me encantan sus puntos de vista!”

_“Es usted muy creativo en su búsqueda de soluciones”,

_“Está progresando mucho en este asunto”

_“¡Esto parece importante para usted!”

Huelga decir que estos comentarios de “refuerzo positivo” son mucho más efectivos si el cliente no se siente juzgado, y si son ofrecidos honesta y espontáneamente por el coach en el momento oportuno y por la razón adecuada. Hemos de ser cuidadosos puesto que en algunas culturas, un refuerzo positivo excesivo o un tono de voz muy empático al hacer los comentarios puede ser considerado como una manipulación o una forma de hipocresía.

Asimismo, estos comentarios han de ser plenamente auténticos, y nunca deberían ser paternales.

## Validación/Permiso

Visualice un cliente diciendo:

_“Tengo dificultades para confiar en la gente en mi entorno de trabajo” con una cara seria.

El coach podría responder sin comprometerse diciendo “y…”, u ofrecer apoyo comentando:

_“En algunos entornos eso puede ser considerado como la actitud adecuada, ¿no cree?”

Este tipo de respuesta de validación sirve para desdramatizar el problema y conseguir una mayor apertura para que el cliente explore la situación sin sentimientos de culpa o miedo a ser juzgado.

La creación de un espacio para que el cliente explore los problemas y soluciones a menudo implica ofrecerle el permiso para aceptar su propia realidad, intuiciones, sentimientos y percepciones. Esta validación o permiso para que el cliente sea quien realmente es puede realizarse mediante un breve comentario de apoyo y empatía, como:

_“¡Se lo que quiere decir!” o

_“¡Yo también he pasado por eso y he reaccionado exactamente de la misma manera!”.

Obviamente, tras estos comentarios de apoyo el coach no debería exponer su experiencia personal en detalle ni comenzar a aconsejar. El apoyo también puede realizarse mediante un enfoque más basado en hechos. En la anterior situación de desconfianza el coach podría añadir:

_“Hasta ahora está expresando los hechos, pero ¿qué quiere hacer al respecto?”

Esta habilidad puede ayudar al cliente a cambiar su punto de vista y a trabajar para buscar soluciones en el futuro. Esto muestra que el papel del coach no es necesariamente cuestionar al cliente o dudar de sus percepciones. La función del coach a menudo suele ser aceptar simplemente la estructura de referencia del cliente y acompañarle en la búsqueda de soluciones futuras.

## Humor

El humor es una habilidad que no debería confundirse con el sarcasmo, la ironía o reírse de alguien. La dosis adecuada de humor en el momento preciso puede ayudar al cliente a distanciarse saludablemente del problema descrito.

Cliente : _ “Estoy como... No sé cómo... Estoy...”

Coach: _ “¿Perdido entre palabras quizás?”

El humor más productivo no puede ser planeado por el coach. Simplemente aparece, sorprende a todos y aligera el ambiente. El humor es una habilidad natural que repentinamente rompe el ritmo y que puede ofrecer al cliente nuevas perspectivas sobre el proceso de trabajo o el contenido. El humor suele proporcionar la capacidad inmediata de percibir las cosas de manera diferente.

## Pedir permiso

El coaching efectivo respeta el espacio del cliente para que hable de sus cosas. De la misma manera en la que se debe llamar a la puerta antes de entrar en la habitación de alguien, un coach puede pedir permiso antes de introducirse en la estructura de referencia del cliente.

_“¿Puedo interrumpirle?”,

_“¿Puedo hacerle una pregunta?”,

_“¿Puedo expresar mi percepción personal?”,

_“¿Puedo decirle cómo me siento?”,

_“Me gustaría decirle lo que pienso, ¿puedo?”.

_"¿Podría hacerle una pregunta desafiante sobre este asunto?"

Estas muestras de respeto frecuentemente intensificarán la percepción del cliente de que dispone de su propio espacio de reflexión o de que su progreso depende de sí mismo.

Pedir permiso es una habilidad que también beneficia al propio coach. Cada vez que el coach solicita al cliente permiso para “entrar”, este proceso le recordará que intervenir en el trabajo de apertura del cliente debería ser algo poco frecuente, breve y estratégico.

Además, pedir permiso para “entrar” suele hacer que el cliente preste toda la atención que merece a la interrupción del coach.

## Invitaciones

Otra habilidad respetuosa consiste en invitar al cliente a asumir la responsabilidad en el trabajo, frecuentemente mediante una pregunta que busca obtener una respuesta afirmativa del cliente.

_“¿Está preparado para iniciar la sesión?” podría ser una manera amable de comenzar un proceso de coaching cuando el coach verdaderamente siente que el cliente está preparado.

_"¿Cómo quiere empezar?" es una invitación abierta para que el cliente comience a hablar.

_“¿Quiere hacer una breve pausa?”, puede llevar al cliente a reconocer la necesidad de ampliar su perspectiva tras un intenso trabajo, y

_“¿Está preparado para trabajar en un plan de acción?” podría ser una forma de sugerir al cliente buscar otro enfoque o camino.

_”¿Podemos ir ya concluyendo sobre este asunto?” es una forma amable de recordar al cliente que la sesión de coaching está llegando a su fin, por lo que debería centrarse en concluir.

En algunas ocasiones invitar o “dirigir” al cliente hacia una determinada dirección puede tener un efecto contrario o paradójico, como cuando el cliente se encuentra indeciso en medio de un trabajo difícil e intenso. Si el coach invita al cliente a parar si es necesario y a tomarse un respiro, la reacción del cliente suele ser decidir firmemente continuar con una determinación mucho mayor. En este caso volvemos a observar que, cuando el cliente siente que la responsabilidad de avanzar es suya, la motivación y energía para continuar pueden ser mucho mayores.

## Expresión de sentimientos

Esta habilidad empática consiste en que el coach comparta sus sentimientos con el cliente. Por ejemplo:

_“Me ha llegado a lo más hondo lo que acaba de decir”, o

_“Admiro la forma meticulosa en la que diseña sus planes de acción”

Esta forma de compartir muestra cómo algunos comentarios personales y auténticos del coach pueden ayudar a consolidar la relación y a proporcionar al cliente un entorno acogedor para que continúe con su búsqueda.

Dado que los coaches también son humanos, la expresión de una emoción intensa o admitir un sentimiento difícil también pueden contribuir a controlar la situación a nivel más personal. La verbalización o expresión de emociones es una forma de tomar cierta distancia de ellas, lo que puede ayudar al coach a volver a centrarse en el cliente y en el proceso que está viviendo.

## Expresión de percepciones

Los coaches también pueden a veces expresar sus percepciones sobre el cliente para ayudarle a tomar conciencia de algo que ha escapado a su atención. En general, después de ello deberían hacerles alguna pregunta para ver la reacción del cliente o para continuar con otros asuntos.

_“Me parece que hasta ahora se siente bastante satisfecho con el progreso de su carrera. ¿Está de acuerdo?”

_”Tengo la impresión de que esta última opción que ha presentado no es la que más le motiva. ¿Estoy en lo cierto?”

_”Desde el momento en que ha hablado de cambiar de empresa su cara parece expresar una mayor alegría. ¿Se corresponde esto con sus sentimientos?”

Es útil expresar las percepciones cuando el coach siente que el comportamiento del cliente podría estar revelando actitudes de las que no es consciente o sentimientos que escapan a su percepción. Esta habilidad es útil cuando el coach ha observado cambios en el tono de voz del cliente, ritmo, postura,

movimiento corporal, etc, que podrían estar relacionados con el contenido del diálogo. Siempre que ofrezca estas interpretaciones, el coach debería dar claramente al cliente la oportunidad o el permiso para discrepar o para modificar su percepción.

## Reformulación

La reformulación consiste en volver a expresar con las propias palabras del cliente una idea compleja o extensa desarrollada por el cliente, y después preguntarle sobre la exactitud de la respuesta. Hemos de ser cuidadosos pues esta habilidad requiere precisión y la capacidad de utilizar palabras o expresiones similares para no repetir como un loro las mismas frases del cliente.

Al igual que ocurre con otras habilidades mencionadas anteriormente, antes de la reformulación el coach debería pedir permiso al cliente, y después debería preguntarle si el feedback o la respuesta son razonablemente correctos. En el caso de que el cliente no esté de acuerdo o quiera añadir algo a la reformulación del coach, no hay que olvidar que el cliente tiene razón y tiene la última palabra sobre el contenido de su discurso.

Esta técnica o habilidad es más útil y en ocasiones más efectiva, cuando tanto el contenido como el tono reflejan una profunda comprensión de la estructura de referencia del cliente. Es como colocar un espejo ligeramente personalizado en frente de los clientes para que estos puedan observar sus reflexiones. No obstante, el coach debería recordar siempre que si el reflejo es incompleto o incorrecto, si es constante o ritualmente impuesto o es ofrecido en el momento equivocado, el cliente podría perder la paciencia.

## Ofrecer metáforas

La metáfora, de manera similar a la reformulación, consiste en interrumpir el discurso del cliente con una alusión muy breve (lo ideal serían una o dos palabras), imagen, analogía o refrán que encaje claramente en la estructura de referencia del cliente. Debido a su brevedad, esta habilidad es casi una forma de puntuación. Asimismo, ofrece al cliente la satisfacción de sentir que el coach ha captado la esencia de sus preocupaciones.

No obstante, hemos de tener cuidado. En el caso de que el coach se tome demasiado tiempo para expresar un ejemplo o una metáfora más larga, el cliente podría ver interrumpida su cadena de pensamientos y el proceso de coaching podría verse afectado. El coach no debería expresar asociaciones personales que podrían interrumpir el ritmo de trabajo del cliente poniéndole en una actitud pasiva o receptiva.

## Humildad

A la hora de utilizar algunas de las habilidades mencionadas, como la reformulación del discurso del cliente, expresión de sentimientos o aportación de percepciones, el coach debería recordar que está entrando en el territorio personal del cliente. Estas intrusiones requieren respeto y una actitud plenamente humilde:

_“Podría estar equivocado pero…”,

_“No estoy seguro de su comentario pero…”,

_“No sé si le he entendido bien pero…”,

_“No estoy seguro de estar siguiéndole pero…”,

_“Esto podría ser una proyección personal pero …”, etc, son algunas maneras de introducir un punto de vista, una reformulación o una percepción, al tiempo que damos al cliente la oportunidad de rechazarla.

Recuerde que el punto de vista, percepciones o interpretaciones del coach no son realmente importantes, a menos que sirvan para el progreso del cliente en su propio marco de referencia, términos y ritmo. En el caso de que el coach aporte su percepción personal, *podría* utilizar “precauciones verbales” introductorias, como las mencionadas antes, y *debería* estar plenamente dispuesto a ceder abiertamente, aceptando y admitiendo que su aportación o percepción no ha sido útil para el trabajo del cliente.

## Comentarios sobre la relación de coaching

Al igual que en cualquier otra relación, a veces es útil la meta-comunicación, o comunicarse sobre la relación de comunicación entre el coach y el cliente. Esta habilidad puede ir seguida de una pregunta para conocer el punto de vista del cliente, o para centrarse en las próximas fases del proceso de coaching.

_“Siento que nos estamos entendiendo mejor y nuestro trabajo es cada vez más efectivo. ¿Qué opina?”

_”Siento que ha aumentado la confianza entre nosotros, lo que nos ayuda en el trabajo. ¿Está de acuerdo con esto?”

_”Siento que nos estamos atascando, ¿qué sugiere que hagamos?”

En los ejemplos anteriores, obsérvese que el ‘nosotros’ y el ‘nos’ ofrecen una responsabilidad compartida entre el coach y el cliente, al tiempo que permiten al cliente decidir sobre el siguiente paso.

Aunque aún quedarían algunas, la lista de habilidades de coaching mencionadas es suficientemente extensa como para comenzar a poner en práctica las relaciones de crecimiento. Estas herramientas y muchas otras técnicas tienen dos objetivos principales: crear la relación y ofrecer simultáneamente al cliente suficiente espacio personal para crecer.

Obsérvese que todas estas habilidades pueden aplicarse en cualquier situación de coaching independientemente del contenido del discurso del cliente, al margen de que afecte a sus problemas, soluciones, ambiciones o aspiraciones. Sea cual sea el contenido del discurso del cliente, éstas simples habilidades de coaching pueden servir para ayudarle a progresar rápidamente con una autonomía relativa.

Obsérvese también que la lista de habilidades ha sido presentada siguiendo un orden de creciente complejidad. Esto no significa que éstas habilidades deberían ser utilizadas en un orden específico en un proceso de coaching.

Asimismo, no significa que *todas* las habilidades deberían ser utilizadas en un proceso de coaching. De hecho, como pasa con casi todas las herramientas de una caja de herramientas completa y bien preparada, la mayor parte de las sesiones requieren como mucho unas pocas técnicas utilizadas con moderación en el momento preciso para conseguir los mejores resultados.

Esto es para subrayar el hecho de que el mejor coaching no consiste en mostrar una amplia gama de habilidades de coaching. El coaching efectivo sucede cuando un cliente autónomo logra un excelente progreso en un entorno muy favorable.

Para practicar el conjunto de habilidades presentadas, obsérvese que todas las herramientas pueden ser utilizadas en todas las relaciones, como esposo o esposa, como directivo o trabajador, como vendedor o comprador, y como seres humanos que buscan comprender a las personas con las que tratan día a día. De hecho, la mayor parte de las técnicas o herramientas de coaching son sólo un conjunto de habilidades de comunicación que utilizamos a diario.

En el coaching sistémico estás caja de herramientas hacen parte del saber hacer del coach, lo más potente es desarrollar su saber ser de coach sistémico.

De echo, la particularidad del coaching sistémico, Escuela Metasysteme de Alain Cardon hologada ACSTH por la ICF, se enfoca en un marco de referencia o un principio totalmente inclusivo de realidad. Para ilustrar, el coach sistémico se percibe como un observador participativo íntimamente implicado en el contexto aportado por el cliente, en sus puestas, en sus objetivos y ambiciones, en sus esquemas de comportamiento, en sus procesos y sus resultados. En final el trabajo efectuado por el cliente y las puestas personales y profesionales del coach son totalmente imbricados, hacen partes activas del mismo conjunto. A partir de este contexto común o partido, el enfoque de coaching sistémico consiste en explorar y avanzar de común acuerdo con cliente con el fin de desarrollarse juntos, de modo casi unitario. De este marco de referencia sistémico aplicado sobre el coaching emana una postura particular y un modo específico de manejar todas las competencias y las herramientas de la profesión. Los resultados de este enfoque decuplican la capacidad de transformación del cliente como del coach.

El ciclo de formación al coaching sistémico que proponemos permite este desarrollo, es más un entrenamiento a los fundamentos de la maestría de la profesión es un conjunto que se dirige tantos a los coachs y consultantes experimentados como a los principiantes:

- Para los que todavía no saben hacer o para los que no tienen todavía una holgura o una maestría comportamental en su práctica sistémica de las herramientas del coaching,
- Para los coaches expérimentados que sienten la necesidad de perfeccionar su saber ser tal, que se manifiesta en una postura efectiva de presencia atenta y sin intención.

Click aquí para más información sobre nuestra escuela de formación Metasysteme Coaching sistémico presencial en español