

Roberto Otxandio Izagirre

El proceso de contratación en el coaching

La suposición es el camino más habitual del error

Prólogos de José María Gasalla y Jesús Mari Iturrioz

Epílogo de Juan Miguel Duñabeitia

Índice

Prólogo de José María Gasalla	11
Prólogo de Jesús Mari Iturrioz	17
I. Donde todo empieza.....	19
II. El proceso de contratación en el coaching	31
El itinerario	32
III. El punto de partida.....	35
IV. Primera etapa. “Tratos preliminares”	37
Presentación de las partes que participan en el proceso	39
Realización de las preguntas iniciales por parte del coach.....	42
La información que el coach debe proporcionar sobre el coachin y su práctica.....	42
La identificación de las necesidades y expectativas que acompañan a cliente y <i>coachee</i>	43
Determinación de la idoneidad del coaching para afrontar dichas necesidades y expectativas	44
Capacitación del coach y del <i>coachee</i> para afrontar el proceso de coaching de forma exitosa.....	45
Verificación de la libre participación en el proceso por quienes vayan a convertirse en <i>coachees</i>	47

V. Segunda etapa. El contrato de servicios.....	51
Denominación.....	51
Los elementos esenciales del contrato.....	52
La forma.....	53
Los sujetos de la relación.....	54
La contextualización.....	55
El objeto.....	56
El método de trabajo y el plazo.....	58
El precio.....	61
EL lugar.....	62
Las garantías.....	67
La confidencialidad.....	70
El cumplimiento.....	72
La evaluación.....	73
El consentimiento.....	74
VI. Tercera etapa. Secuencia de otros contratos, acuerdos y alianzas.....	77
Coaching individual.....	77
La primera sesión.....	77
La articulación de “El quiebre” o “el contrato”.....	80
La exploración de la realidad y su interpretación.....	84
El plan de acción.....	86
El cierre.....	97
Coaching de equipos.....	94
La alianza.....	95
Herramientas.....	99

VII. Consideraciones finales	101
La impecabilidad en el proceso de contratación dinamiza y garantiza una relación	102
Coach/ <i>coachee</i> de calidad.....	102
Epílogo de Juan Miguel Duñabeitia	105
Agradecimientos	107
Ítaca.....	109
Bibliografía	113
Anexos.....	119
Anexo I. Modelo de contrato de servicios de coaching	119
Anexo II. Información sobre la práctica de coaching ofertada	129
Anexo III. Condiciones de las salas de celebración de las sesiones.....	131
Anexo IV. Modelo de contrato de coaching con el <i>coachee</i> cuando existe contrato de prestación de servicios con su organización.....	133
Anexo V. Modelo de hoja de seguimiento del plan de acción	139
Anexo VI. Modelo de Bitácora	141

Prólogo de José María Gasalla

De bien nacido es ser agradecido, solía decirnos mi padre con frecuencia. Y ese mismo mensaje es el que he querido transmitir a mis hijas para que lo tengan presente a lo largo de su vida.

Por ello, quiero agradecer a Roberto Otxandio no solo la oportunidad de prologar su obra sino también la de poderla leer antes de su alumbramiento oficial y aprender a través de su lectura. Una de las pasiones que impulsan mi vida, el seguir aprendiendo.

Además, es un placer felicitar a Roberto por su "opera prima". Los que hemos pasado por esa realidad sabemos el esfuerzo y sacrificio que representa el poder decir, hasta aquí y dejar de escribir. Echar el cierre e intentar sentirse mínimamente bien. ¡Enhorabuena Roberto por el producto del parto!

Querido lector, tienes ante ti un libro al que podrían ponerse muchos calificativos. De entrada, le pondría dos: sorprendente y provocativo.

Comienza a sorprender ya por el título. Seguramente sorprende y desconcierta. ¿De qué va este libro?

Y provoca pues el propio título se puede interpretar de formas muy diferentes. Por el significante que encierra el vocablo "suposición" y por sus posibles aplicaciones.

Es cierto, y nuestra experiencia vital nos va demostrando que lo obvio es cada vez menos obvio casi en el mismo nivel que aquello de que el sentido común es el menos común de los sentidos. Con lo cual el suponer simplemente porque supongo, porque me surge una idea no sé muy bien de donde, seguramente no nos va a llevar a ninguna parte. Quizás se pueda aceptar en un coloquio entre amigos, y así suele ser pero, no en una actuación profesional ¡Ya está bien de frivolidades!

Y así, la frase de Montaigne que da título a este libro tiene mucho sentido. Y, sin embargo en mi doble condición de persona dialéctica y paradójica

El proceso de contratación en el coaching

plantearía la cuestión: ¿se puede considerar la suposición como una hipótesis de trabajo? Desde mi experiencia como coach, intento siempre colocar toda mi conciencia sobre la multirealidad que se me presenta delante de mí. Y es entonces cuando mis experiencias, mis modelos, mis enfoques, mis hipótesis comienzan a bullir inconscientemente en mi interior. Es un trabajo doble, a nivel consciente e inconsciente.

Y mi sentido de la percepción e intuición se dispara y mi neocórtex comienza a acumular y a tratar de ordenar información que mi hipotálamo va modulando emocionalmente. Y adentro de mí se perfilan diversas hipótesis de las que no me considero propietario para así poderlas desechar, llegado el caso, sin miedo ni dolor. Y comienzo a caminar en el proceso de coaching que vamos al ir alimentando el *coachee* y yo mismo como coach.

Este libro que ha escrito con cariño Roberto, y eso se nota, es un libro que sirve como herramienta de aprendizaje ya que lo plantea inductivamente siguiendo el modelo de Kold. Es decir, en primer lugar plantea una situación real y concreta, luego la va analizando, después elabora un modelo teórico, y finalmente dar pistas sobre su implantación.

El libro se centra en el contrato necesario para poder llevar a cabo un proceso de coaching, pero va mucho más lejos que el contrato con lo que el lector podrá aprovechar para reforzar otros elementos clave en el coaching.

Y tengo que decir dos cosas sobre el foco que el autor hace del contrato.

Una, que es cierto que en nuestros programas de formación de coaches sí hacemos mucho hincapié en la clarificación del objetivo de la sesión o del proceso, en lo que el *coachee* espera de él, en el quiebre inicial, y sin embargo no insistimos tanto, yo al menos, en la importancia de los contratos que hay que hacer. Gracias Roberto por insistir y convencerme de ello.

Y dos, quizás el origen de lo anterior, reside en mi caso, a que psicológicamente mis defensas se ponen en guardia ante cualquier tema que sueñe a norma, procedimiento, control...contrato. Comienzo a sentir que se está dejando de lado la confianza. Aunque soy consciente que la confianza siempre necesita algún elemento de control. Suelo decir en mis conferencias que una cosa es abdicar (cero control) y otra muy diferente es delegar (tiene que existir control).

Y el control, eso sí, no nos puede llevar a la rigidez sino más bien a lo contrario, a la fluidez necesaria en cualquier proceso relacional que tratemos que sea eficiente. Y ya sabemos que el aire se necesita para respirar y ampliar horizontes. E incluso que en los límites del caos está la creatividad.

Este es un libro que viaja entre la terapia y el coaching y apoyado en el Derecho.

Y en él encontramos maestros como Carl Rogers con el cual tuve la oportunidad de trabajar allá por el año 1975 en Castelldefels. ¡Qué suerte y cómo disfruté! Era un adelantado a los tiempos, creador e impulsor de la persona como centro de cualquier sistema social. Ha sido siempre uno de mis referentes principales.

Y también se menciona en este libro, de forma muy explícita y extensa, Eric Berne, el creador del modelo del Análisis Transaccional.

En los años 70 recuerdo leer sus libros y no solo aplicar sus teorías derivadas del Psicoanálisis a muy diversos grupos de ejecutivos sino también a aspectos familiares sobre todo en lo referido a los "juegos psicológicos". Admirable también este referente.

Y el tercer gran referente que aparece en el libro es el de Rafael Echeverría acompañado de Alicia Pizarro con los cuales realicé su programa de coaching ontológico ya hace muchos años.

Tuve la fortuna asimismo de trabajar en Santiago de Chile y en Barcelona con Humberto Maturana y de visitar en París a Francisco Varela. No conocí al tercer espadachín Fernando Flores aunque tengo un par de libros de él.

Y del impulso de este triunvirato surge después Echeverría y Olaya con el cual también trabajé.

Significa pues que me siento muy identificado con Roberto en sus pilares y bases desde los cuales deriva el contenido de este libro.

Y, ¿qué más decir de este libro? Pues, que bien leído se constituye en un compendio de ideas, vías de actuación y recomendaciones como crear un contenedor (Contrato de servicios, otros contratos, acuerdos o alianzas)

El proceso de contratación en el coaching

que estructure y guíe las dinámicas y expectativas de la relación de coaching.

En los "Tratos preliminares", evaluar las siguientes cuestiones:

- Favorecer que cliente, coach y *coachee* compartan un momento de presentaciones más allá de lo cortés.
- Ofrecer al cliente y al *coachee* información detallada suficiente sobre la práctica de coaching, sus herramientas y técnicas.
- Identificar suficientemente las necesidades del cliente y del *coachee*, sus expectativas, sus suposiciones, sus condiciones de satisfacción...valorando la idoneidad del coaching para el caso planteado.
- Evaluar la competencia y capacidad del coach para presentar los servicios demandados con la solvencia necesaria.
- Considerar y formar todos los contratos como progresivos y mantenerlos actualizados mediante las modificaciones necesarias.
- Sustituir la modestia por la humildad.
- Dejar meridianamente claro cuál puede llegar a ser el alcance de mi intervención.
- Evitar el síndrome de hubris, el que padecen quienes creen saberlo todo.
- Creer que el individuo tiene la capacidad suficiente para manejar en forma constructiva todos los aspectos de su vida... (Carl Rogers). Roberto Otxandio está de acuerdo al igual que con otro maestro digno de mención como es Milton Erickson.
- Considerar que la participación en el proceso es una invitación, no una imposición.
- Ser consciente de que la ansiedad favorece la precipitación y acepta las prisas que pudieran tener al cliente disfrazándose de eficiencia...

- Reconocer que el contrato trasciende a la búsqueda de una seguridad jurídica y trata de garantizar y proteger la calidad de la relación con el cliente.
- La escritura fortalece a la palabra sin menoscabarla.
- Entre las cuestiones más repetidas en las alianzas están: la confidencialidad, el respeto mutuo, la escucha activa, la valentía, la sinceridad, la confianza, la ilusión, la puntualidad...

Y para terminar, solo recordar que la categorización como cliente determina no solo la conveniencia sino la exigencia de un contrato. Y al mismo tiempo determinamos superar con el contrato la posible relación parental que echaría por tierra la eficiencia del proceso de coaching. Y por otra parte, en el contrato certificamos la necesidad de crear entre coach y *coachee* una relación "Adulto-Adulto" que posibilite los logros de desarrollo o cambio que se persigan en el proceso de coaching.

Y nada más. Amigo lector, anímese a leer este libro "merece la alegría".

Y amigo Roberto, mi más calurosa enhorabuena por este alumbramiento feliz.

José María Gasalla

Conferenciante inspiracional y animal curioso

jmgasalla@gasalla.com

www.gasalla.com

Prólogo de Jesús Mari Iturrioz

En los excitantes y dinámicos tiempos que nos toca vivir, cada vez es más evidente que nos encontramos en un cambio de era, donde los viejos paradigmas, en todos los órdenes de la vida, se tambalean y lo nuevo se abre paso de manera abrupta a inusitada velocidad. Y en este contexto, en todos los sectores de actividad, es necesario acertar en dar cauce a lo nuevo.

Para poder dar respuesta con solvencia a los retos que nacen de la sociedad en que vivimos, en las organizaciones de todo tipo, cada vez es más relevante el desarrollo de las personas que lo componen. La transformación de las personas, los equipos y las organizaciones se sitúan en el centro de las estrategias de éxito, y aquí el coaching es el aliado principal para favorecer el crecimiento y la adaptación de las personas y los equipos.

El coaching es una disciplina que está de moda, pero todavía es joven y está necesitada de aportaciones que enriquezcan sus fundamentos y la hagan más efectiva en el servicio a las personas, las organizaciones y la sociedad. Uno de los principales fundamentos del coaching es la contratación; el acuerdo entre el coach y el cliente sobre el trabajo a realizar para que el proceso sea exitoso.

La calidad de la contratación no solo condiciona la clarificación de los compromisos, obligaciones y expectativas del coach y el cliente, sino que influye en todo lo que acontece a lo largo de las sesiones e incide en la consecución de los resultados, que son el objetivo del proceso de coaching. La contratación en el coaching es la piedra angular que abre el camino a la relación, al incremento de consciencia y al cambio.

El coach y el cliente se comprometen a realizar juntos un viaje que está al servicio del crecimiento y el desarrollo del cliente; un viaje azaroso en el que es primordial determinar el punto de destino y acordar la manera de caminar juntos; un viaje en el que el cliente, ante la encrucijada de caminos que se le presenten, pueda elegir adecuadamente y tener las fuerzas necesarias para culminarlo.

A lo largo de la obra se palpan la sensibilidad y la pasión de Roberto en el campo del coaching, y más concretamente en la contratación. Roberto

El proceso de contratación en el coaching

aúna en este libro los conocimientos que atesora en el campo del Derecho y en el del coaching para atreverse a adentrarse en los contratos y ofrecernos una visión sencilla, profunda y práctica de un aspecto nuclear para el éxito de los procesos de coaching.

Roberto fusiona sus conocimientos jurídicos y del campo del coaching para realizar una propuesta sugerente y novedosa para la contratación de los procesos de coaching. Precisamente, desde esa hibridación y con la perspectiva de la experiencia adquirida en su dilatada carrera profesional, surge la innovación, y Roberto nos ofrece nomenclaturas, modelos y reflexiones que nos ayudan a comprender y avanzar en un aspecto vital para el coaching.

El libro, que tienes entre tus manos, abre nuevos cauces en el camino del coaching; además, nos invita a reflexionar sobre el error al que nos conducen los atajos, las suposiciones, los prejuicios, la escucha deficiente o la comunicación de baja calidad. Gracias Roberto por atreverse a abordar con mimo y cuidado el mundo de los contratos y realizar una excelente aportación en la competencia sobre la que se construye todo el edificio del coaching.

Jesús Mari Iturrioz

Consultor, coach y profesor de Deusto Business School

Epílogo de Juan Miguel Duñabeitia

La oportunidad de leer y comentar la obra de Roberto Otxandio ha supuesto encontrarme con varios escenarios, los cuales voy a resaltar en las próximas palabras.

El primero es asomarme al mundo del coaching, disciplina a la que el autor nos introduce desde la presentación y consideraciones sobre la formalización contractual de una relación profesional. Habitado a trabajar en este entorno de relaciones sí reconozco el rigor, el esfuerzo y el compromiso de esta exposición.

Rigor en desmenuzar, analizar y plantear los aspectos que requiere una relación organización-coach-coachee/ees. Esfuerzo, puesto que desde la aridez de un proceso formal nos aproxima a la intensidad de una relación personal donde la delicadeza preserva las posibles implicaciones-complicaciones de los sentimientos, guiando la meta de la actividad. Un proceso de aprendizaje basado en la confianza y profesionalidad. Compromiso de doble vertiente: en la transmisión de un aprendizaje personal, da la impresión que nos conducen por primera vez por un camino muchas veces recorrido, formalización y perfección de un contrato, y por otro lado en la exposición y puesta en valor del coaching como método. Herramienta basada en la conversación. Es quizás aquí sin explicitarlo de forma detallada, entiendo que no es objeto de la obra, donde sí se aprecia el compromiso profesional con esta disciplina.

En segundo término este proceso de estudio, trabajo y exposición sobre diversas facetas del coaching adquiere mayor relevancia aún con los prólogos que acompañan al texto. Es una satisfacción poder leer las palabras de dos maestros y compañeros que expresan un cariño que los neófitos en esta materia percibimos como un incuestionable valor.

El último escenario al que la obra nos aproxima es la gestión. Porque ¿cuál es la razón del coaching? ¿A quién va dirigido? ¿Qué valoran los partícipes? ¿Cuáles son sus resultados? ¿Cuál es el plan? Preguntas que adaptadas de "The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Organization" de Peter F. Drucker, expresan la utilización de la auto evaluación,

El proceso de contratación en el coaching

característica reiterada en la exposición del autor, como una herramienta única en el desarrollo de las organizaciones. El planteamiento expuesto en esta obra desde cuáles son las necesidades y expectativas de los clientes, la idoneidad del coaching como herramienta, hasta la evaluación de capacidades, el plan de acción, su continua evaluación y revisión son pasos a recorrer y cuestiones a resolver que nos aproximan al mejor desarrollo de las funciones que las personas partícipes en los procesos de coaching incorporarán a su labor profesional y por tanto al de sus organizaciones.

En síntesis la aproximación al coaching que nos propone el autor en esta obra es reflejo y modelo de la realización de un buen trabajo y vaticina una continuidad de su obra: enhorabuena.

Juan Miguel Duñabeitia

Consultor estratégico de organizaciones