

**EL COACHING
SE HACE MAYOR**

EL LIBRO BLANCO DEL COACHING



ASESCO
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE COACHING





Círculo Rojo

EL COACHING SE HACE MAYOR

El Libro Blanco del Coaching

EL COACHING SE HACE MAYOR

El Libro Blanco del Coaching

ASESCO, Asociación Española de Coaching
www.asescoaching.org



Círculo Rojo
EDITORIAL

Primera edición: noviembre 2018

Depósito legal: xxxx

ISBN: 978-84-1304-852-9

Impresión y encuadernación: Editorial Círculo Rojo

© Del texto: Asociación Española de Coaching, ASESCO

© Maquetación y diseño: Equipo de Editorial Círculo Rojo

© Imagen de cubierta: DepositPhotos.com

Editorial Círculo Rojo

www.editorialcirculo rojo.com

info@editorialcirculo rojo.com

Impreso en España - Printed in Spain

Ninguna parte de esta obra puede ser reproducida por algún medio, sin el permiso expreso de sus autores. Círculo Rojo no se hace responsable del contenido de la obra y/o las opiniones que el autor manifieste en ella.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47).

El papel utilizado para imprimir este libro es 100% libre de cloro y, por tanto, **ecológico**.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	11
1 CAPÍTULO I: ¿QUÉ ES COACHING PROFESIONAL Y QUÉ NO LO ES?.....	13
1.1 EL CAMINO QUE NO SE RECORRE EN SOLEDAD.....	13
1.2. ¿QUÉ ENTENDEMOS POR COACHING PROFESIONAL?.....	17
1.2.1 ¿QUÉ ES COACHING?.....	18
1.2.2 ¿QUÉ NO ES COACHING?.....	20
1.2.3 ¿PARA QUÉ SIRVE UN PROCESO DE COACHING? ...	23
1.3 ¿CÓMO SE REALIZA UN PROCESO DE COACHING?.....	26
2 CAPÍTULO II: TIPOLOGÍAS DE COACHING SEGÚN ÁMBITO DE APLICACIÓN Y DESARROLLO	27
2.1 COACHING EMPRESARIAL U ORGANIZACIONAL	27
2.1.1 COACHING EJECUTIVO	27
2.1.2 COACHING DE EQUIPOS	28
2.1.3 MÁS MODALIDADES DE APLICACIÓN	29
2.2. COACHING PERSONAL	31

3 CAPÍTULO III: BENEFICIOS DE REALIZAR UN PROCESO DE COACHING.....	33
3.1 RECOMENDACIONES A SEGUIR ANTE UN PROCESO DE COACHING PROFESIONAL.....	35
3.2 RECOMENDACIONES A LA HORA DE BUSCAR UN/A COACH PROFESIONAL.....	36
3.3 BENEFICIOS DE LOS PROCESOS DE COACHING PARA LAS ORGANIZACIONES.....	37
3.4 BENEFICIOS DE UN PROCESO DE COACHING INDIVIDUAL.....	38
4 CAPÍTULO IV: ¿QUIÉNES BUSCAN UN PROCESO DE COACHING?	41
4.1 ÁMBITO DE APLICACIÓN Y DESARROLLO DE COACHING.....	44
4.4.1 ÁMBITO EMPRESARIAL U ORGANIZACIONAL	44
4.1.2 ÁMBITO PERSONAL.....	47
5 CAPÍTULO V: COACHING PROFESIONAL.....	49
5.1 LAS 10 COMPETENCIAS EN COACHING PROFESIONAL.....	51
5.1.1 ACUERDO DE COACHING.....	51
5.1.2 CREACIÓN MUTUA DE LA RELACIÓN.....	52
5.1.3 PRESENCIA DE COACHING.....	53
5.1.4 ESCUCHA ACTIVA.....	53
5.1.5 PREGUNTAS PODEROSAS.....	54
5.1.6 COMUNICACIÓN DIRECTA.....	54
5.1.7 CREAR CONCIENCIA.....	55
5.1.8 PLANIFICACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE LA META ..	56
5.1.9 DISEÑAR ACCIONES.....	57
5.1.10 GESTIÓN DEL PROGRESO Y RESPONSABILIDAD.....	57

6 CAPÍTULO VI: ÉTICA Y RESPONSABILIDAD	59
6.1 COMPROMISO ÉTICO DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE <i>COACHING</i> (ASESCO)	61
RECOMENDACIONES DE ASESCO, ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE <i>COACHING</i>	62
LISTADOS DE COLABORADORES EN LA ELABORACIÓN DE ESTE LIBRO BLANCO	63

INTRODUCCIÓN

El *Coaching* se hace mayor: En 2018, de la mano de ASESICO, ha cumplido la mayoría de edad en España.

La Asociación Española de *Coaching* (ASESCO) se fundó en el año 2000 ante la falta de regulación profesional y la ausencia de un organismo moderador que trabajara en pro de la ya incipiente profesionalización del *Coaching* en España.

18 años después de nuestra fundación, y habiendo alcanzado esta disciplina la mayoría de edad en España, sentimos que nos corresponde y es responsabilidad nuestra iniciar el proceso de maduración de esta disciplina en nuestro país. Es hora de empezar a madurar y sentar las bases de una profesión cada vez más popular, que da lugar a unos términos que, en ocasiones, generan más confusión que claridad.

La notoriedad de esta nueva disciplina, que ha alcanzado la edad adulta en nuestro país, ha dado lugar a una “popularización” de una terminología que, en ocasiones, se aleja completamente de:

- la propia definición de lo que es *coaching*,
- la motivación subyacente a la esencia del proceso de *coaching*,
- las funciones de aquellos profesionales que, a través de su labor, llevan a cabo los procesos de *coaching*.

Programas de televisión, prensa y radio han contribuido a la popularidad del *coaching* o de los profesionales del *coaching* en la dirección contraria a la que realmente se dirige esta disciplina.

Ante estas circunstancias, desde ADESCO, hemos entendido que nos corresponde dar un mensaje de profesionalidad, rigor e información veraz. Fruto de nuestro compromiso y responsabilidad, nace El Libro Blanco del Coaching de ADESCO, a través del cual deseamos contribuir a sentar las bases de la profesión en España.

El trabajo que presentamos en este documento es el resultado del compromiso, la generosidad y la implicación de un numeroso grupo de personas, *coaches* de ADESCO que, desde hace casi dos años, se vincularon a este proyecto con ilusión y se organizaron en grupos de trabajo, repartidos por toda la geografía y conectados por un interés común. Tras largas horas de debate y reflexiones conjuntas, se completó un trabajo que reflejamos en este libro.

Este libro ha sido escrito por ADESCO teniendo en cuenta la responsabilidad y el compromiso con el uso de un lenguaje inclusivo que contemple la perspectiva de género. Consideramos que puede haber determinadas expresiones que no sean del todo habituales a la persona que realiza la lectura, si fuera el caso de no estar suficientemente familiarizada con este estilo de redacción.

Estos y estas profesionales han elaborado un contenido que presentamos como trabajo colectivo, desarrollado desde la responsabilidad y el compromiso para aportar al Coaching en España una herramienta que le dé valor y sitúe esta profesión en el lugar que le corresponde. A cada uno de ellos y ellas, gracias por el esfuerzo y la implicación.

José Miguel Gil Coto
Presidente de ADESCO.

1 CAPÍTULO I: ¿QUÉ ES COACHING PROFESIONAL Y QUÉ NO LO ES?

1.1 EL CAMINO QUE NO SE RECORRE EN SOLEDAD

El *coaching* es un proceso de acompañamiento a través del cual, un/a profesional (*coach*) acompaña a su cliente (*coachee*) a conseguir un objetivo. Incluso, en ocasiones, a alcanzar una meta que, en un primer momento, su *coachee* ni siquiera sospechaba.

Una persona que está en el desierto puede ir en cualquier dirección; es libre de hacerlo, nada se lo impide. Sin embargo, es probable que ella no sea capaz de experimentar ni de denominar su situación como libertad; tampoco de disfrutar plenamente de su libre albedrío, porque quizás no sepa hacia dónde encaminarse. Una libertad que no tiene verdad, dirección o mapa carece de sentido; y no se experimenta como tal. En esta situación hacen falta faros que nos guíen por el buen camino hacia la meta que nos hemos propuesto. Un buen faro no le quita a nadie su libertad.

Para alcanzar nuestra meta, siempre hemos de recorrer un camino. Pero, este camino que necesitamos transitar, no tenemos por qué recorrerlo a solas, ni a ciegas.

Y esto es *coaching*: un proceso en el que un/a profesional acompaña a una persona en la consecución de unos objetivos concretos y definidos por ella, que están alineados con sus valores, creencias y entorno o sistema actual.

Definir el objetivo es, sin duda, uno de los grandes pilares para el éxito del proceso de *coaching*. Y, sobre todo, que la definición del objetivo esté lo más alineada posible con nuestros propios valores, creencias y motivaciones más profundas. Porque sucede en muchas ocasiones que, sin saberlo, somos las personas los principales obstáculos que nos encontramos en nuestro camino hacia el objetivo que queremos conseguir.

Sobre esta travesía que emprendemos a lo largo del proceso de *coaching*, hemos de subrayar que se trata de un acompañamiento no directivo.

Pues si el/la *coach* dirigiera a su cliente, le estaría proporcionando algo de lo que carece, y se estaría situando en un plano de superioridad. De alguna manera, el/la *coach* le estaría transmitiendo a su *coachee* el mensaje de que, en el proceso de consecución de sus objetivos, su intervención es imprescindible.

Partimos de la premisa fundamental a la hora de hacer *coaching* de que el/la *coachee* posee todos los recursos para poder conseguir lo que desea. Y que, si no dispusiera de ellos, tiene la posibilidad de descubrir qué le falta para poder tenerlos.

En esta búsqueda de los recursos internos que facilitan el logro de los objetivos, el/la *coachee* puede descubrir que dispone de más herramientas de las que, en un primer momento, pensaba que tenía.

Por tanto, es una premisa indispensable que el/la *coach* profesional no sólo crea firmemente que su *coachee* es capaz de conseguir su objetivo por sus propios medios. También debe ser capaz de transmitirle que el/la *coach* es un acompañante que puede facilitar y acelerar el proceso. Esta forma de acompañamiento es la principal característica diferenciadora entre *coaching* profesional y otras disciplinas profesionales que orbitan a su alrededor.

Precisamente, de este rasgo distintivo -que diferencia *coaching* de *mentoring* o *consultoría*-, se desprende que el/la *coach* no ha de ser necesariamente una persona experta en el asunto definido por su *coachee*. No obstante, el/la *coach* sí que brinda toda su experiencia, conocimientos, formación y cualificación profesional, poniéndola al servicio de su

coachee, para que sea la persona quien decida qué camino seguir en el logro de los objetivos que se haya planteado. Será el/la *coach* quien decida en qué herramientas se apoyará para que su *coachee* llegue al final del camino con éxito.

Así pues, el/la *coach* no puede dirigir a su *coachee*. Su función, es acompañar y ofrecer opciones: desplegando todo un repertorio de herramientas, para que sea su cliente quien, a través de éstas, de su uso, desarrollo y aplicación práctica dé los pasos necesarios hacia la consecución de su objetivo.

Paradójicamente, aunque se deje claro a la clientela que no puede esperar instrucciones o consejos por parte de su *coach* -pues el cometido es acompañarles en sus respectivos procesos-, los/las *coachees* sienten que sus *coaches* “les ayudan” a conseguir sus objetivos. Y que por sí solos, sin el acompañamiento de los profesionales del *coaching*, no habrían sido capaces de conseguirlo.

Este acompañamiento, además, hace que los/las *coachees* sean responsables de su propia evolución. De este modo, el mérito por la satisfacción de los objetivos jamás podrá ser atribuido a sus *coaches*. Si algo les podemos arrogar es el uso de herramientas profesionales, de una forma ética, responsable y comprometida con sus *coachees*. Lo que exige, por parte de los profesionales del *coaching* humildad para aceptar y saber transmitir que su posición, aun siendo importante, bajo ningún concepto es indispensable.

Así pues, la tarea de los/las *coaches* consiste no sólo en caminar al lado de su clientela, facilitándole el proceso. A su vez, deben creer firmemente -y así han de saber demostrárselo- en que no son más que meros acompañantes. De manera que, aunque les llevase algo más de tiempo y/o esfuerzo, a la postre, los/las *coachees* serían posiblemente capaces de alcanzar sus objetivos por sus propios medios, si así se lo propusieran.

Esta reflexión es crucial para reconocer el buen *coaching*: aquél que se distingue por su discreción y su sencillez; un *coaching* no directivo y profesional.

Los/las *coaches* pueden plantear las sesiones como un “entrenamiento” a través del cual sus *coachees* hallen lo mejor de sí mismos/as: sabiendo dónde están, quiénes son, qué desean conseguir, y qué les está impidiendo hacerlo. O dicho de una manera más positiva: qué les ha movido a solicitar acompañamiento. La disciplina de *coaching* emplea, pues, la motivación frente a la desmotivación. Posibilita que los/las *coachees* experimenten, de una forma completa, su presente y sueñen su futuro; que se propongan metas alcanzables en el tiempo, conscientes de sus propios recursos y de la realidad en la que viven.

Trabajar desde dentro a las personas, acompañarlas en el proceso de autoconocimiento, desvelar posibles nuevos puntos de vista del “problema” o la “situación” planteados por los/las *coachees*, hace que sea la clientela quien busque sus propias soluciones. El *coaching*, por tanto, no aconseja, ni asesora; porque entiende que es, ante todo, un proceso facilitador de herramientas diversas y variadas pero, sobre todo, herramientas ESCUCHADORAS y ACOMPAÑANTES.

Sea cual sea el contexto, podemos ver que el proceso de *coaching* persigue facilitar que la persona descubra los recursos y los medios necesarios para avanzar y dar los pasos precisos para alcanzar aquello que desee lograr.

Y, en esta búsqueda de soluciones, empleamos la creatividad y nuevas formas de pensamiento que nos faciliten salir de ese estado de deseo, para llegar a ese nuevo estado en el que alcanzamos la realización y el logro del objetivo.

Se hace camino al andar y, en ese caminar, las personas se encuentran acompañadas por *coaches* profesionales.

1.2. ¿QUÉ ENTENDEMOS POR COACHING PROFESIONAL?

Desde ASESCO, defendemos la práctica de *coaching* profesional. Y, para que esta disciplina adquiera ese carácter, debe ser conducida por *coaches* con la debida formación para ejercer como tales, por una escuela o entidad acreditada y formalmente certificada.

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua recoge como acepciones propias del término “profesional” definiciones como:

- Perteneciente o relativo a la profesión.
- Dicho de una persona: Que ejerce una profesión.
- Dicho de una persona: Que ejerce su profesión con capacidad y aplicación relevantes.
- Hecho por profesionales y no por aficionados.

En esta línea, desde ASESCO entendemos *coaching* profesional como aquel que es conducido por personas que ejercen la profesión de *coach* con capacidad, cualificación y ética.

El desarrollo de la actividad de *coaching*, para que adopte carácter profesional, debe regirse por una relación contractual (escrita o verbal) y el pago estipulado por la prestación de dicho servicio.

El ejercicio profesional implica, por tanto, responsabilidades y compromisos entre ambas partes: clientela y *coaches*. No es una cuestión baladí y existe una gran diferencia entre ponerse a trabajar con una persona de forma individual -ya sea en un ámbito personal, profesional o empresarial- en el logro de sus objetivos, a hacerlo con un grupo de personas que forman parte de un equipo, de un departamento, de un comité de dirección, o un equipo de docentes.

Al ser la práctica de *coaching* una profesión liberal de reciente implantación, los profesionales se agrupan a la usanza de los antiguos gremios. De este modo, con base en una serie de principios y valores encaminados al desarrollo de una determinada práctica profesional, comparten un código ético, unos estatutos y unas competencias. Estos tres pilares son los que rigen los principios de funcionamiento de ASESCO, la asociación de *coaches* profesionales que suscribe este libro. La Asociación Española de Coaching fue la primera en fundarse en España en el año

2000, e inscrita con el número 166.844 - Sección primera, en el Registro Nacional de Asociaciones dependiente del Ministerio de Interior.

Podemos definir *coaching* profesional como una actividad realizada por profesionales liberales denominados *coaches*, que trabajan, atienden y desarrollan su actividad con su clientela, la cual puede ser:

- una persona con la que trabajamos de forma individual procesos relacionados con el ámbito personal, o bien con el ámbito profesional, ejecutivo o empresarial.
- un grupo de profesionales, equipo, comité de dirección, equipo deportivo, equipo educativo.

Los/las *coaches* son, por tanto, aquellos profesionales que trabajan con personas, bien de forma individual, o bien integradas en equipos.

En este marco, el *coaching* define un proceso personalizado y confidencial mediante el cual el/la *coach* emplea una serie de herramientas que permiten a su clientela efectuar los descubrimientos y gestionar los cambios necesarios para alcanzar las metas que le proporcionen mayor bienestar y plenitud, tanto a nivel personal como profesional. Un espacio donde se facilitan las condiciones propicias para que los/las *coachees* desarrollen todo su potencial, dando lugar a la obtención de resultados.

El *coaching* permite a las personas generar la confianza necesaria para descubrir en su interior un amplio abanico de posibilidades, facilitándoles la consecución de sus objetivos.

1.2.1 ¿QUÉ ES COACHING?

El *coaching* es un proceso, un camino que no se recorre a solas. Proviene de conversaciones, de generación de dudas y de creación de escenarios de cambio. Así pues, desde este prisma, son necesarias dos personas:

- Aquella que quiere conseguir esos objetivos, esos cambios: el/la cliente o *coachee*.

- Y aquella otra, que le acompañará para conseguirlos: el/la *coach*.

Así expuesto, tampoco sería desatinado preguntarse si cualquier persona podría ser *coach*. Desde ASESICO nos enfocamos en la práctica de ***coaching profesional***, pues entendemos que es en la profesionalización donde radica la principal distinción del *coaching* respecto de otras prácticas. Un profesional es quien hace de una disciplina una profesión. Y llega a ella a través de un proceso de formación y acreditación. Una formación, además, continua y específica, que tiene sus fuentes en diversas especialidades, y que la convierten en una disciplina única y claramente diferenciada de otras -como a continuación veremos, respondiendo, por tanto, a la segunda cuestión.

También hemos dicho que se trata de un proceso de acompañamiento. Y, por lo tanto, de generación de un clima de confianza y colaboración mutua. Pues sin él no existiría ese camino, ni será posible recorrerlo.

Así pues, podríamos resumir que *coaching* es una disciplina en la que:

- un profesional, formado y acreditado, acompaña a su clientela en la definición de objetivos;
- a través de un proceso estructurado en el que *coach* y *coachees* irán generando nuevas posibilidades, habilidades y escenarios de aprendizaje;
- con el fin de producir cambios estables y duraderos, alineados con el entorno, los valores y las creencias de la clientela.

Por tanto...

- los/las *coaches* no tienen por qué ser maestros en el sector o contenido del trabajo sus *coachees*, no son mentores. Los/las *coaches* son expertos acreditados en establecer relaciones con su clientela por medio de una serie de conversaciones, empleando diversas herramientas con el propósito de ayudar a mejorar su desempeño, potenciar su desarrollo personal, o ambas cosas.

Esto quiere decir que los/las *coaches* profesionales no van a dar respuestas ni van a marcar el camino que sus *coachees* han de seguir, sino

que les van a acompañar en este proceso de aprendizaje ayudándoles a explorar la realidad, a hacerse conscientes de sí mismos, y motivándoles para generar nuevas opciones y probarlas en su entorno.

Para ello, pueden aplicar uno o más métodos relevantes, coherentes con los estándares y principios éticos establecidos por las asociaciones profesionales de *coaching*. De este modo, la certificación profesional cumple un doble propósito: no sólo está vinculada a los conocimientos o al título habilitante, sino que también hace referencia al compromiso, la ética y la excelencia en el desarrollo de la profesión.

- *Coaching* vendría a definir el proceso de acompañamiento a través del cual los/las *coaches* trabajan junto con sus *coachees* un conjunto de herramientas que les otorgan la confianza para pensar por sí mismos, encontrar sus propias respuestas y descubrir dentro de sí su potencial, el camino hacia sus logros, ya sea en los negocios, en las relaciones personales, el deporte, el trabajo, etc. Y todo a través de la pregunta y de técnicas ampliamente desarrolladas y validadas.

La disciplina de *coaching* está orientada a encontrar, provocar y gestionar los cambios necesarios en una persona para que logre alcanzar sus metas u objetivos, a través de un proceso personal y confidencial, donde el/la *coach* profesional acompaña a su *coachee* con el fin de que adquiera nuevos recursos y realice un crecimiento personal que desatará su potencial.

Dado el vacío legal en relación a la titulación oficial de esta disciplina, hay que hacer especial hincapié en comprobar que el/la *coach* que se vaya a contratar, pertenezca a alguna asociación de *coaches* profesionales, que vele por la aplicación del código ético y deontológico propio de esta disciplina.

1.2.2 ¿QUÉ NO ES COACHING?

- **NO es un proceso de psicoterapia**

El nivel de intervención de los/las *coaches* es diferente del de los/las psicoterapeutas. El rol también difiere. El/la *coach* no hará intervencio-

nes en profundidad que afloren y reparen conflictos de la persona. En *coaching* se trabaja en el desarrollo y crecimiento para afrontar de forma más eficiente los dilemas del presente y los retos del futuro.

El trabajo de procesos relacionados con la salud mental, como puedan ser la evaluación, diagnóstico y tratamientos -entre otras tareas-, está vetado para *coaches* profesionales, pues corresponde a los especialistas del ámbito de la psicología y/o psiquiatría, entre otros.

- **NO es un proceso de consultoría, asesoría o formación.**

Los/las *coaches* no ejercen como profesores o consultores expertos en el ámbito técnico o sector de la empresa. Por tanto, no se puede esperar que aporten soluciones en esos ámbitos. Los/las *coaches* son expertos en procesos conversacionales, en la exploración y la motivación para el cambio.

En el ámbito empresarial es frecuente encontrar profesionales que, dedicándose al *coaching*, se les pide que “asesoren” sobre cuál es la mejor solución para una situación conflictiva. Llegado ese caso, y al introducirnos en el ámbito puro de la consultoría o el *mentoring*, dejaríamos de hablar de *coaching*.

- **NO es proceso de evaluación o *assessment*.**

El proceso de *coaching* es absolutamente confidencial. Todo lo que se trabaja en el ámbito de las sesiones de *coaching* queda estrictamente dentro de esa esfera, y no se utilizará para elaborar informes o evaluaciones en relación a la clientela. Por ello es muy importante que este aspecto quede meridianamente claro al inicio del proceso de *coaching*: la empresa no podrá conocer el contenido de las conversaciones entre *coach* y *coachee*. Sí podrá saber en qué sesión se encuentran, cuántas restan y cuál es el nivel de satisfacción del/de la *coachee* frente a los objetivos planteados. El *coaching* no ha de estar ligado a procesos de selección, remuneración, evaluación, o como forma de tomar decisiones a futuro por parte de la empresa.

Principales diferencias entre *coaching* y psicología clínica.

- Mientras que la psicología clínica es una ciencia aplicada que incluye la evaluación, diagnóstico y terapia, el proceso de *coaching*

- es una disciplina técnica, una metodología estratégica orientada a la acción y a la consecución de objetivos.
- Los procesos de *coaching* y las terapias, lejos de confundirse, pueden complementarse.

Principales diferencias entre *coaching* y *mentoring*.

- El proceso de *coaching* se basa en que no hay mayores expertos en la vida de las personas que ellas mismas, por lo que serán los/las *coachees* quienes marquen las directrices del proceso. En *mentoring*, por el contrario, son los/las mentores/as quienes ofrecen su *expertise* y definen los procesos.
- En *coaching* no se aconseja; mientras que el consejo es precisamente una de las bases del *mentoring*.
- El proceso de *coaching* tiene un número limitado de sesiones, y no debe alargarse en el tiempo. En cambio, una mentoría funciona a largo plazo.

Principales diferencias entre *coaching* y consultoría.

- En *coaching*, el/la *coach* no tiene por qué ser una persona relacionada con un área específica, en consultoría sí.
- Los/las consultores/as, al igual que los/las mentores/as, aportan soluciones bajo sus criterios.
- En *coaching* los objetivos son fijados por el/la *coachee*, mientras que en la consultoría son los/las consultores/as quienes los fijan.
- El proceso de *coaching* puede centrarse en el ámbito profesional y también en el personal, la consultoría es mayoritariamente profesional.

Diferencias entre *coaching* y formación.

- La agenda del programa de formación suele estar prefijada, mientras que en *coaching* la establece la clientela.

- En formación, el cambio proviene del exterior, mientras que en *coaching* procede de clarificar los valores de los/las *coachees* y optimizar una motivación desde su interior.
- Los programas de formación son genéricos para todo el alumnado, mientras que los procesos de *coaching* son personalizados y están orientados específicamente a las necesidades y aspiraciones de los/las *coachees*.
- La formación no suele implicar *feedback*; los procesos de *coaching* sí.
- En *coaching* se opera un cambio de conducta en el/la *coachee*, mientras que la formación no necesariamente.

A modo de resumen, las principales diferencias con otras disciplinas afines pueden reducirse a las tres siguientes:

- **La forma de relación con la clientela.** En *coaching* el/la *coachee* dispone de todos los recursos para alcanzar la meta planteada.
- **La duración.** El proceso de *coaching* varía en función de los objetivos marcados y puede oscilar, por regla general, entre seis y doce sesiones.
- **Especialización del/de la profesional.** El proceso de *coaching* no tiene por qué basarse en que el/la *coach* tenga experiencia directa en la consecución del objetivo planteado por su clientela -salvo en aquellos casos en los que sea específico en el desarrollo de habilidades-; mientras que mentores y/o consultores son, a menudo, más expertos y cualificados que su clientela.

1.2.3 ¿PARA QUÉ SIRVE UN PROCESO DE COACHING?

Afortunadamente, en lo que a esta cuestión se refiere, existe un amplio consenso: **un proceso de *coaching* sirve para pasar del estado actual, a un estado deseado.** Es decir, para conseguir aquello que se desea.

A partir de aquí, no sería descabellado preguntarse si se puede conseguir cualquier cosa. Y probablemente la respuesta ha de ser sí. Porque podemos conseguir cualquier cosa que esté dentro de nuestras posibilidades. Entendiendo como posibilidades todas aquellas situaciones que están a nuestro alcance. Y, si no lo estuvieran, gracias al proceso de *coaching* se podría producir una derivada muy interesante, que nos permitiría tomar conciencia de ello y, por lo tanto, ampliar nuestras opciones.

Los/las *coachees*, en estos procesos, trabajando junto a sus *coaches*, confrontan, se responsabilizan y se empoderan. A través de técnicas y herramientas especializadas, los/las *coaches* sirven de espejo a las personas, en los cuales éstas ven reflejadas sus propias incoherencias. Del mismo modo, se reflejan en ese espejo sus talentos o recursos para que la clientela se sienta poderosa, capaz y responsable de su estado actual y futuro.

En un proceso de *coaching*, el/la *coach* no juzga pues sabe que todo acto tiene una intención. Emitir juicio colocaría a los/las *coaches* en una posición de superioridad totalmente falsa y tóxica para la relación que mantiene con su clientela. No sólo porque no hay nadie mejor que el/la *coachee* para encontrar sus propias soluciones, sino porque, cuando una persona comprende la última finalidad de sus actos, puede encontrar formas alternativas de conseguir lo mismo, con menos coste para sí misma y/o para su entorno.

CUADRO GENERAL: *COACHING* FRENTE A OTRAS DISCIPLINAS

COACHING	<ul style="list-style-type: none">• No es directivo (no instruye, no orienta y no aconseja).• Se centra en cuestiones concretas y conductas que pueden ser mejoradas.• Desarrolla habilidades para la consecución de metas u objetivos.• Las respuestas las proporciona el/la <i>coachee</i>.• Trabaja el presente, orientado hacia el futuro.• El enfoque está basado en el crecimiento personal y profesional de la clientela, así como en el desarrollo de sus capacidades.• Ofrece preguntas.• No juzga y motiva.
CONSULTORÍA	<ul style="list-style-type: none">• Orienta, aconseja y ayuda a implementar.• Ofrece soluciones.• Da respuestas a las cuestiones planteadas para mejorar.• Su papel principal es la asesoría.
MENTORING	<ul style="list-style-type: none">• La base es la experiencia, aportándola los/las mentores/as a los/las mentorizados/as.• Comparte los conocimientos y los aplica.• Asesora según su experiencia.• Utiliza la escucha como herramienta para obtener datos objetivos, entender y comprender a la clientela.
TERAPIA PSICOLÓGICA	<ul style="list-style-type: none">• Diagnóstica, evalúa y realiza tratamientos.• Los/las profesionales de la psicología pueden aconsejar, orientar y pautar.

1.3 ¿CÓMO SE REALIZA UN PROCESO DE COACHING?

- A través de una serie de reuniones o sesiones concertadas y acordadas entre *coach* y *coachee*.
- Definiendo el objetivo u objetivos que establece el/la *coachee*.
- Los *coachees* toman conciencia y se dan cuenta, mediante preguntas y dinámicas, de las creencias y/o patrones que les mantienen donde se encuentran y les impiden avanzar para alcanzar sus objetivos.
- Facilitando que los *coachees* conciban los beneficios de llevar a cabo sus objetivos. Sólo cuando sean capaces de visualizarse alcanzando sus metas (así como los inconvenientes de no hacerlo), se comprometerán con ellas y se responsabilizarán con el proceso de coaching.
- Coaching es acción. Acción significa movimiento. El movimiento se demuestra caminando. Durante el proceso de coaching se van estructurando los hitos que jalonarán el camino hacia la meta propuesta por el/la *coachee*.

2 CAPÍTULO II: TIPOLOGÍAS DE COACHING SEGÚN ÁMBITO DE APLICACIÓN Y DESARROLLO

En este capítulo presentamos una serie de tipologías de *coaching* que desarrollaremos de forma más amplia en el capítulo 4, en el cual especificamos los ámbitos de actuación del *coaching*. Siguiendo esa misma línea, separamos las tipologías según estos ámbitos de aplicación y desarrollo.

2.1 COACHING EMPRESARIAL U ORGANIZACIONAL

Este tipo de *coaching* hace referencia al que se realiza a personas dentro del ámbito de la empresa o las organizaciones, puede ir dirigido a cargos directivos, cargos medios u otro rango de responsabilidad. Este tipo de *coaching* lo contrata una entidad para la mejora y el desarrollo de objetivos empresariales u organizacionales.

Dentro de este tipo de *coaching* nos estamos refiriendo a:

2.1.1 COACHING EJECUTIVO

Gracias a los procesos de *coaching ejecutivo* las personas consiguen recuperar su motivación en el ámbito profesional, desplegando comple-

tamente sus capacidades y habilidades, siendo más eficientes y desarrollando todo su potencial creativo. Se trata de un proceso de *coaching* idóneo para cualquier profesional en el ámbito de su empresa u organización.

Se trabaja con profesionales para que, a través de su auto-conocimiento, se sientan capacitados para potenciar sus fortalezas y encontrar áreas de mejora. Un proceso de *coaching* ejecutivo ayuda a enfrentarse a nuevas situaciones, a dominar la comunicación, a gestionar el talento, así como a mejorar el liderazgo y la motivación del equipo.

En ocasiones, se contratan servicios de *coaching* ejecutivo como acompañamiento para proyectos concretos o acatamiento de nuevas responsabilidades.

En *coaching* ejecutivo se pueden trabajar áreas como:

- La relación del ejecutivo tanto consigo mismo/a, como con la empresa o los empleados.
- Desarrollo de liderazgo y motivación.
- Identificación de puntos fuertes y débiles propios y de su equipo.
- Valores, visión y misión, tanto propios como de la empresa o empleados/as.
- Equilibrio entre la vida personal y la profesional.
- El concepto del éxito.
- Desarrollo de habilidades o competencias: gestión del tiempo, toma de decisiones, automotivación, comunicación, etc.

2.1.2 COACHING DE EQUIPOS

En este tipo de *coaching*, el equipo se aborda como una unidad, como un ente más con personalidad propia. Los componentes del equipo serían las partes de esa unidad: así como la persona se compone de diversos órganos (tomemos el caso de una vena) que a su vez forman sistemas, (como el sistema circulatorio), el equipo está compuesto por diferentes personas que, en función de sus relaciones, forman sistemas.

La conjunción de estos sistemas y de las relaciones que establecen entre sí forma el equipo, el cual posee su propia personalidad, comportamiento, emociones, imagen de sí mismo, etc.

En este sentido, los procesos de *coaching* de equipos se enfocan en trabajar los ‘engranajes’ entre personas y sistemas, ya sea a nivel comunicativo, de relaciones, de capacidades, o de sentimientos, con el objetivo de que la unidad denominada equipo sea capaz de alcanzar antes y mejor sus objetivos.

Para que el *coaching* de equipos sea verdaderamente efectivo, el líder del equipo ha de participar en el proceso.

El/la *coach*, del mismo modo que en los procesos de *coaching* personal, hace de espejo frente al equipo para que éste pueda verse reflejado e identificarse. La única diferencia, es que en *coaching* de equipos no lo hace con cada persona, sino con el equipo en sí, como un sistema independiente.

De esta manera, el equipo tiene la posibilidad de definir su personalidad conjunta, sus valores, sus formas de interrelacionarse, tanto internas como externas, sus roles, sus puntos fuertes y débiles, etc. Buscando con ello una mejor capacidad de toma de decisiones, gestiones y posicionamiento.

2.1.3 MÁS MODALIDADES DE APLICACIÓN

Puesto que estamos considerando este tipo de *coaching* como cualquiera que se realice dentro de espacios organizacionales, también nos referimos aquí a:

- *Coaching* Deportivo

En la misma línea que el empresarial, dirigido a entrenadores de equipos, a equipos deportivos y a deportistas profesionales con diferentes niveles de rendimiento, siempre aplicado a una estructura deportiva.

- *Coaching* educativo

Dirigido a profesorado, personal directivo de centros educativos, equipos docentes y talleres grupales enfocados a temáticas educativas.

- *Coaching* político

Dirigido a organizaciones políticas y a sus cargos o equipos.

- *Coaching* social

Dirigido a la mejora social en diferentes ámbitos (asociaciones, federaciones, otras entidades)

- Otros

También consideraríamos *Coaching* Empresarial u organizacional el que se realiza de forma grupal, con personas empleadas en la entidad, para trabajar temas específicos a modo de talleres grupales.

2.2. COACHING PERSONAL

También conocido como “*Life Coaching*”, consiste en un proceso de auto-conocimiento y desarrollo personal que contribuye a fomentar la automotivación, el desarrollo de la autoconfianza, así como una sana autoestima, aplicada tanto en las relaciones personales, como en cualquier otro ámbito. Aquí coincide la persona que contrata el servicio con la que desarrolla el proceso.

Un proceso de *coaching* personal ayuda a:

- despejar o crear nuevos caminos,
- potenciar habilidades y capacidades personales,
- gestionar las propias emociones,
- resolver conflictos,
- hacer frente a los cambios, ...

Este último aspecto es quizás el más importante ya que, para obtener resultados genuinos, es necesario que el/la *coachee* se vea a sí mismo/a llevando a cabo acciones que anteriormente no habría sido capaz de realizar y que, incluso, consideraba “*imposibles*”.

Así pues, el *coaching* personal permite desarrollar, dentro del ámbito de aplicación:

- crecimiento personal,
- mejora de la salud,
- de las relaciones de pareja, o familiares,
- fomento de la vida social, ocio...

El *coaching*, como metodología, trabaja con personas y para personas, haciendo uso de múltiples herramientas y teniendo en cuenta la motivación y los objetivos que se determinan en cada caso concreto. La intención a la hora de definir tipologías, no es la de acotar o limitar, sino más bien la de adaptarnos a los ámbitos **presentes y futuros** del desarrollo del *coaching*.

3 CAPÍTULO III: BENEFICIOS DE REALIZAR UN PROCESO DE COACHING

A través de los procesos de *coaching*, con la conversación y la escucha como herramienta central, se ponen en práctica una serie de técnicas que ayudan a la clientela a:

- tomar conciencia de su situación actual
- identificar sus fortalezas más significativas
- creer en su propio potencial
- conseguir resultados deseados a través de planes concretos de actuación.

La conversación de *coaching* obtiene excelentes resultados por los siguientes motivos básicos:

- Hay un enfoque y propósito claros en cada conversación.
- La estructura de la conversación ayuda tanto a *coach* como a *coachee* a mantenerse en el camino de los objetivos.
- La estructura de la conversación facilita la atención y fomenta la adquisición de nuevos conocimientos.
- Crea un espacio seguro en el que las limitaciones actuales y los desafíos pueden ser examinados y trabajados.
- Se establecen compromisos de actuación.
- Se desarrolla en un clima de confidencialidad, confianza y sintonía.

El primer beneficio de cualquier proceso de *coaching* es, por tanto, el autoconocimiento como base para el impulso y la mejora.

La disciplina de *coaching* **es un catalizador** que contribuye a que las personas y, por extensión, las organizaciones consigan los resultados que desean de forma más efectiva y con mayor seguridad. Sus aplicaciones se extienden a cualquier ámbito de la vida, tanto el empresarial u organizacional, como el personal (como veremos en el próximo capítulo).

El beneficio de la eficacia de resultados es otra de las señas de identidad de esta disciplina. El proceso de *coaching* implica fases como:

- clarificación
- conciencia
- responsabilidad
- acción
- resultado

En consecuencia, **un claro beneficio de todo proceso de *coaching* es que**, cuando la clientela consigue alcanzar sus metas, se siente protagonista de sus logros y adquiere nuevas herramientas interiorizadas, a lo largo del proceso, que le servirá para futuros retos.

Las orientaciones, metodologías de trabajo y enfoques comentados anteriormente son el origen de los **beneficios que proporcionan los procesos de *coaching***. Desde ASESCO aconsejamos una serie de:

3.1 RECOMENDACIONES A SEGUIR ANTE UN PROCESO DE COACHING PROFESIONAL

- **Elegir un *coach* certificado.** ASESICO (así como otras asociaciones profesionales), disponen en su web de un listado completo de *coaches* certificados, que garantiza que la cualificación profesional recibida por dichos profesionales se ajusta a los requisitos necesarios para ejercer la disciplina con garantías.
- **Firmar acuerdo y contrato de relación profesional.** Una vez seleccionada la persona con quien se quiere trabajar, dicho/a *coach* sabe que es su deber establecer un acuerdo y/o contrato de relación profesional con su clientela, en el que ambos establezcan por escrito y de mutuo acuerdo los términos en los que desean trabajar: periodicidad, precio y duración de las sesiones, etc. Es necesario que este acuerdo sea firmado por las dos partes, para garantizar la profesionalidad del proceso.
- **Firmar el acuerdo de confidencialidad** que garantiza los estándares deontológicos de la relación que se va a establecer.

3.2 RECOMENDACIONES A LA HORA DE BUSCAR UN/A COACH PROFESIONAL

Con el objetivo de que la elección sea adecuada y ofrezca buenos resultados, desde ADESCO entendemos que es conveniente:

- Solicitar y comprobar la certificación del/la coach por parte de alguna Asociación Profesional de *Coaching*. A tal efecto, ADESCO es la primera Asociación de *Coaches* Profesionales de España y pionera en esta labor. De esta manera se garantiza la capacitación profesional, al estar el/la Coach acreditado/a por ADESCO.
- Dependiendo del reto planteado, sería recomendable comprobar la trayectoria profesional a fin de que se adecue al ámbito de trabajo requerido. Si fuera necesario, se podrían solicitar al profesional referencias de anteriores procesos realizados.

3.3 BENEFICIOS DE LOS PROCESOS DE COACHING PARA LAS ORGANIZACIONES:

- A nivel organizativo facilita la transferencia del conocimiento, la colaboración y el acercamiento del personal en plantilla, así como el intercambio de experiencias.
- Promueve conversaciones orientadas hacia la consecución de objetivos corporativos, lo que genera grandes soluciones basadas en la creatividad y consolida el compromiso, espíritu de equipo y sentimiento de pertenencia.
- Promueve el desarrollo de nuevas habilidades en la organización, lo que se traduce en mayores niveles de innovación y competitividad.
- Fomenta la cultura corporativa orientada al futuro, a la acción y a los resultados.
- Forma parte del denominado “salario emocional”, contribuyendo de manera significativa a la motivación de las personas que la integran.

3.4 BENEFICIOS DE UN PROCESO DE COACHING INDIVIDUAL:

- Aporta una estructura y un proceso para el desarrollo personal que parte del establecimiento de objetivos, el descubrimiento de limitaciones y potencialidades, para cualquier plan de crecimiento.
- Establece el centro del proceso en la persona, considerando asimismo su entorno y circunstancias.
- Se trabaja en el autoconocimiento: al enfocarse en la toma de conciencia de los automatismos y en la exploración de los valores y creencias que impiden al/la *coachee* alcanzar sus metas. De manera que, al ser consciente de sus limitaciones, encuentre precisamente en ellas la motivación que necesita para llevar a cabo el cambio que se ha propuesto.
- Contribuye a ampliar la perspectiva del/de la *coachee* permitiéndole comprender tanto su realidad interior como otras realidades, “ampliando su mapa mental”. De este modo, adquirirá la habilidad de desenvolverse en un mayor número de circunstancias. Se estimula, por tanto, a que la persona “piense diferente”.
- Permite incorporar nuevas habilidades personales, emocionales, profesionales, relacionales, etc.
- Se sustituyen creencias que limitan el comportamiento y actuación de los/las *coaches*, por creencias potenciadoras, ampliando así su capacidad de acción.
- Se fomenta la responsabilidad y la confianza. Esto conduce a un cambio que contribuye a un mayor crecimiento personal y profesional.
- Se generan posibilidades para la acción y se obtienen consecuentemente nuevos resultados.

- Las acciones generadas se diseñan desde una óptica de exploración, autodescubrimiento y evaluación de opciones. Este proceso permite que la persona sea consciente de que es objeto y artífice de dichas acciones, y se encuentra avanzando en el camino de su propio crecimiento personal y/o profesional.
- Se motivan cambios que deriven en un mayor nivel de satisfacción y felicidad.
- Proporciona un modelo para el desarrollo del liderazgo personal.

4 CAPÍTULO IV: ¿QUIÉNES BUSCAN UN PROCESO DE COACHING?

En el ámbito de los procesos de *coaching*, fundamentalmente existen dos tipos de solicitudes:

- Las de quienes desean trabajar asuntos de forma individual, a nivel personal o profesional,
- Las de empresas, grupos de trabajo, instituciones, organismos públicos o privados que desean realizar mejoras, o se embarcan en procesos de gestión del cambio y evolución de la organización.

Atendiendo a la razón que motiva a la clientela a contratar un proceso de *coaching*, podemos hablar de dos tipos de procesos:

- Aquellos en los que, partiendo de una buena situación, la persona, empresa, organismo, etc., invierte en su desarrollo y crecimiento.
- Aquellos en los que la persona, empresa, organismo, etc., necesita superar un problema, dificultad o conflicto.

No siempre que una persona, una empresa, o una organización se enfrentan a estos conflictos son capaces de hallar una respuesta adaptativa que les permita superar los retos y obstáculos a los que se enfrenten, proporcionándoles un crecimiento. Y, aunque como hemos visto, no es una condición indispensable que se dé una situación compleja o complicada para dejarse acompañar por un/a *coach*, es precisamente en

estos casos, cuando más interesante y aconsejable es plantearse iniciar un proceso de *coaching*.

Dejándose acompañar por un/a coach profesional, la clientela puede obtener un rendimiento mucho mayor en el día a día.

En esos casos, una buena gestión de las emociones ayuda a entender y superar esas situaciones, proporcionando aprendizaje y crecimiento.

Quedarían exentas de ser clientes potenciales de un proceso de *coaching* las personas que cuenten con un diagnóstico de patología o desorden mental, o que precisen, por prescripción médica, de la supervisión de profesionales de la salud mental.

Para saber si vendría bien seguir un proceso de *coaching*, invitamos a responder las siguientes preguntas:

- ¿Le gustaría mejorar algún área de su vida, de su empresa u organización?
- ¿Se enfrenta a un nuevo reto y no sabe cómo enfocarlo, o estima que necesitaría apoyo?
- ¿Tiene miedo a expresar lo que siente, o a comportarse como realmente es?
- ¿Cree que le falta confianza en sí mismo/a, seguridad, autoestima?
- ¿Intuye que necesitaría introducir algún cambio, pero no sabe a ciencia cierta cuál o cómo hacerlo?
- ¿Cree que ciertas inseguridades que no le dejan avanzar?
- ¿Tiene la sensación de que en su vida algo no va bien y le gustaría saber qué es?
- ¿Se siente incapaz de reclamar lo que cree que le corresponde en su ámbito profesional?
- ¿Desea entrenar su mente para dar lo mejor de sí mismo/a?
- ¿Gestiona una empresa o un equipo y necesita mejorar objetivos, redirigir algún aspecto, o actualizar sus competencias?
- ¿Está cansado/a de quejarse o recibir quejas?
- ¿Se siente insatisfecho/a con sus relaciones personales o profesionales?

- ¿Le gustaría superar aquello que le limita?

Si su respuesta a una o varias preguntas ha sido afirmativa, sería muy beneficioso que iniciase un proceso de *coaching*.

4.1 ÁMBITO DE APLICACIÓN Y DESARROLLO DE COACHING

En *coaching* existen tantos ámbitos de aplicación y desarrollo como situaciones y retos a alcanzar.

A nivel organizativo, empresarial y ejecutivo, podemos encontrar tantas necesidades susceptibles de apoyarse en un proceso de *coaching* como tipos diferentes de organizaciones existen. Corporaciones abiertas, cerradas, horizontales, jerárquicas, etc. Cada una de ellas adopta unos flujos de trabajo y condiciones intrínsecas a su propia estructura. El proceso de *coaching* se adapta a las condiciones y necesidades de las *empresas clientes*, con el fin de facilitarles el desarrollo de nuevas estrategias que les estimulen para lograr las metas que se hayan propuesto.

Partimos de que no se puede identificar un “tipo específico” de reto, problema, transformación, o de necesidad de cambio. Incluso, aunque se tratara del mismo tipo de desafío, no se podría solucionar de la misma forma para dos personas u organizaciones diferentes.

De forma general, podemos distinguir distintos ámbitos de actuación:

4.4.1 ÁMBITO EMPRESARIAL U ORGANIZACIONAL

En este ámbito, la persona que contrata un proceso de *coaching* y quien o quienes lo reciben pueden ser -y de hecho son habitualmente- distintas. Es decir, lo contrata la empresa para sus cargos directivos, intermedios o a otro nivel.

Son habituales los casos en los que se manifiesta la necesidad de introducir cambios, tanto a nivel empresarial como institucional, para fomentar:

- Cohesión del equipo
- Colaboración entre colegas
- Productividad
- Capacidad de liderazgo
- Motivación
- Incremento en las ventas

- Calidad de atención interna y externa
- Atención a la diversidad del talento, tanto en proyectos concretos, como a nivel de filosofía de empresa u organización.

Pueden ser clientes de *coaching* en el AMBITO EMPRESARIAL:

- **Directivos/as (cargos medios, responsables de equipos, etc.)**

Cuando el proceso de *coaching* está dirigido a personas o cargos directivos que precisan:

- gestionar proyectos o equipos de manera más productiva
- saber liderar
- utilizar una comunicación eficaz
- trabajar en armonía con el resto de personal de dirección
- motivar, cuidar y aplicar técnicas de gestión emocional para la eficacia y productividad de la organización
- aprender el arte de la comunicación
- crear y sacar lo mejor del equipo desde un liderazgo compartido.

Los procesos de *coaching* empresarial pueden enfocarse tanto para equipos de dirección, como para personas empleadas inmersas en proyectos específicos de la organización. Y es especialmente indicado para la optimización de los procesos de cambio o renovación en el seno de las corporaciones.

Los procesos de *coaching* empresarial también reciben el nombre de ***coaching ejecutivo***, ya que está especialmente indicado para personas que, por su posición directiva o ejecutiva en la organización o empresa, su grado de responsabilidad, desarrollo profesional o plan de liderazgo personal, requieren de un apoyo mediante *coaching* para abordar e implementar funciones o responsabilidades diferentes a las desarrolladas hasta ese momento.

- **Equipos**

En las distintas etapas del desarrollo de los equipos se presentan situaciones y acontecimientos difíciles que suponen un reto. Es especialmente valioso en diferentes etapas como: constitución del equipo, etapa

inicial de su vida, cambios en la estructura organizativa de empresa, nuevas estrategias del grupo o reestructuraciones, desarrollo de nuevas Competencias Profesionales, etc.

Los objetivos de este ámbito de *coaching* se refieren a: construir equipos altamente comprometidos, cohesionados, alineados, proactivos y motivados, incidiendo en el rendimiento final y global de la organización, partiendo del conocimiento del propio equipo y su realidad. Así como acompañar en el desarrollo y mejora del rendimiento del equipo, fomentando su autonomía, responsabilidad y rendimiento individual y colectivo, y enriqueciendo las relaciones entre los miembros y su entorno.

- **Empleados/as**

Especialmente indicado igualmente para aquellas personas que trabajan por cuenta ajena y no se sienten valoradas, no sepan cómo mejorar en su puesto de trabajo, sientan falta de motivación o poca ilusión. Los procesos de *coaching* en el ámbito empresarial se emplean incluso en casos en los que una persona no sepa cómo dar por concluida una etapa laboral, o sienta frustración fruto de su trabajo.

También recurren a este ámbito de *coaching* personas emprendedoras que han decidido desarrollar sus horizontes creativos, para innovar en su crecimiento profesional y personal, y desplegar todo su potencial a la hora de generar sus propios recursos.

Asimismo, quienes se atreven a trabajar con los pensamientos y creencias que les limitan. Es decir, que prefieren aprender a resolver dilemas en su interior que pretender solucionarlos en el exterior. Quienes desean encontrar su talento y su pasión, a través de un proceso de descubrimiento que logre conciliar sus economías con sus vocaciones.

Finalmente, podemos hallar aplicaciones de *coaching* en otros ESPACIOS ORGANIZACIONALES. A modo de ejemplo, citaremos a continuación algunos casos en auge actualmente:

- **Deportistas y profesionales del entrenamiento deportivo:** Que deseen trabajar la motivación, el esfuerzo, la ilusión, la perseverancia, el trabajo en equipo, la auto superación, la exigencia, y en derrotar a la pereza. Esta actividad profesional se puede desarrollar desde el deporte base hasta el competitivo y de alto rendimiento o élite.
- **Entrenadores y entrenadoras:** Con interés en adquirir herramientas motivadoras para liderar buenos equipos, o que quieran aprender a sacar lo mejor de sus deportistas.
- **Deportistas:** Que quieran aprender a auto motivarse y auto exigirse, dedicarse al deporte profesional o llegar a lo más alto.
- **Profesionales de la educación:** Interesados en fomentar la motivación, el trabajo en equipo, cambios en la metodología de enseñanza, la mejora del aprendizaje de sus estudiantes, ejerciendo su vocación con la mente puesta en mejorar diariamente.

Y también a aquellos otros docentes a quienes les cueste motivar al alumnado, transmitir conocimientos, conseguir que integren el aprendizaje, comunicarse de forma asertiva con su alumnado y/o colegas de profesión.

4.1.2 ÁMBITO PERSONAL

En este ámbito sí coincide la persona que contrata con quien realiza el proceso de *coaching*.

Esta disciplina es una herramienta muy adecuada para aquellas personas que deseen efectuar una transformación en cualquier área de su vida o, incluso, en varias facetas simultáneamente.

Crecimiento personal, mejora de la salud, de las relaciones de pareja, o familiares, fomento de la vida social, ocio, deporte... Estos y otros aspectos se englobarían dentro del *coaching* de ámbito personal.

- **Crecimiento personal**

Quien contrata el servicio siente voluntad de mejora, desea adaptarse a un momento de cambios. También si el/la *coachee* experimenta la necesidad de dejar atrás una fase de estancamiento, siente que le falta algún aliciente en su vida, o sencillamente tiene ganas de mejorar.

- **Salud**

Otra gran faceta de aplicación de la disciplina de *coaching* es cuando el/la *coachee* se ha marcado unos objetivos muy concretos con respecto a su salud física, o desea adquirir y adoptar nuevas pautas o hábitos saludables, y establecer con su propio cuerpo una relación más sana.

- **Pareja y familia**

Es muy interesante y provechoso recurrir a un proceso de *coaching* cuando se desea mejorar la situación o la comunicación con la pareja.

Asimismo, es de gran utilidad para mejorar las habilidades de padres y madres en su papel como educadores y transmisores de valores.

- **Vida social y ocio**

Este ámbito de aplicación de la disciplina está integrado por aquellos procesos de *coaching* en los que la clientela desea mejorar sus habilidades sociales y/o aprender a disfrutar más de su tiempo de ocio.

5 CAPÍTULO V: COACHING PROFESIONAL

El/la *coach* profesional se caracteriza por:

- Basar sus procesos de *coaching* en tres pilares fundamentales: la honestidad, la transparencia y la coherencia.
- Mantener una visión neutra en relación con la clientela.
- Gozar de una alta capacidad de escucha activa y atención focalizada en la clientela.
- Desarrollar una alta capacidad de comunicación y aptitud para adaptarla a cada uno/a de sus *coachees*.
- Empatizar con su *coachee* y generar la confianza necesaria para ilusionarle y motivarle.
- Entender y aceptar que lo que se debe trabajar es lo que los/las *coachees* deseen, no lo que él/ella considere más interesante o conveniente, manteniendo un alto nivel de apoyo, adaptabilidad y humildad.
- Desarrollar métodos de trabajo y técnicas que se adapten a las necesidades y tipologías de su clientela.
- Innovar a la hora de buscar y encontrar nuevas opciones de trabajo.
- Creer siempre en las capacidades de sus clientes.

El/la *coach* profesional debe cumplir con los siguientes aspectos en cuanto a la forma de desarrollar su trabajo:

- Concretar los objetivos con sus *coachees*.
- Establecer un acuerdo o contrato de confidencialidad con sus *coachees* que defina cómo se va a desarrollar el trabajo, qué se es-

- para alcanzar con el mismo, y aproximadamente cuánto tiempo requerirá el proceso.
- Velar por la confidencialidad de la información generada y/o confiada durante el proceso, la documentación facilitada, los desarrollos alcanzados a lo largo de las sesiones y los resultados obtenidos.
 - Seguir el código ético y profesional establecido por la Asociación y por las normas generales de trabajo.
 - No interferir ni influir en ningún caso en las decisiones que su *coachee* tome.
 - Facilitar las herramientas para que sus *coachees* puedan seguir evolucionando y desarrollándose.
 - Fomentar la independencia de su *coachee* para garantizar un trabajo y resultados óptimos.
 - Reconocer con su *coachee* los resultados alcanzados durante el proceso.
 - Mantener una actitud proactiva hacia la formación y reciclaje profesional constantes.

Otros aspectos importantes:

- Contar con las acreditaciones necesarias para ejercer como *coach*:
 - Completar los estudios y la formación específicos.
 - Estar inscritos o certificados por alguna asociación reconocida.
 - Actualizar continuamente sus conocimientos a las nuevas tendencias y necesidades del mercado.
- Tener definidos e implantados los medios o procesos para cumplir con las normativas y leyes vigentes, en cuanto a protección de datos se refiere, y cualesquiera otras que fuesen aplicables.
- En caso de trabajar por cuenta propia, se recomienda contratar un seguro de responsabilidad civil.

5.1 LAS 10 COMPETENCIAS EN COACHING PROFESIONAL

A través de su conocimiento, capacidad de entendimiento y comunicación, el/la buen profesional del *coaching* es capaz de dar soporte a las personas, grupos y empresas para que éstas puedan alcanzar sus objetivos y desarrollar todo su potencial. De este modo, el/la *coach* profesional les permite no sólo cumplir con sus deseos a nivel personal, sino también satisfacer sus expectativas en el ámbito profesional, a través de la toma de conciencia: ayudándoles a entrar en contacto con su sabiduría y grandeza interior.

5.1.1 ACUERDO DE COACHING

El inicio formal de relación de *coaching* se produce tras la firma del acuerdo o contrato de *coaching* entre las dos partes: *coach* y *coachee*.

Es importante que los/las *coachees* gocen de un conocimiento sobre el papel que se espera de ellos/ellas en ese acuerdo (en lo relativo a su compromiso, responsabilidad y acción), comprendiendo y aceptando su capacidad para elaborar razonamientos morales y actuar conforme a ellos.

Se deben fijar también las características que deben reunir los *coaches* para poder iniciar y continuar un proceso de *coaching*. Por ejemplo: gozar de la capacidad para asumir su propia responsabilidad sobre compromisos que alcance consigo mismos/as.

Se contempla la conveniencia de formalizar un acuerdo en el que se incluyan cuestiones como la duración de las sesiones, el tiempo que transcurrirá entre una y otra, el precio de las mismas, el lugar de realización de las sesiones, etc.

También es conveniente que el acuerdo contemple el objetivo que el/la *coachee* desea alcanzar. *Coach* y *coachee* inician el proceso para que se logre la meta propuesta -cuestión inherente al *coaching*. Esta parte del acuerdo es importante que quede de manifiesto desde el comienzo mismo de la relación.

Asimismo, es importante destacar que cada acuerdo está vivo y sujeto a que cualquiera de las partes proponga modificaciones y/o cambios durante el proceso.

En línea con lo anterior, cualquiera de las partes podrá solicitar la revisión del acuerdo. Incluso, llegado el caso, plantear la posibilidad de que alguna de las partes pueda estar incumpléndolo. Esta revisión se enfocará como una oportunidad para preguntar y aprender, como una ocasión para descubrir algo y tomar decisiones al respecto.

En cumplimiento con el Código Deontológico, debemos respetar y proteger los derechos de la clientela de conformidad con las leyes, poniendo especial atención en la gestión de sus datos personales y en la confidencialidad de la relación de *coaching*.

Los contratos siempre incluirán una cláusula de confidencialidad. Algo especialmente relevante cuando desarrollemos nuestra labor en entornos empresariales y organizacionales, donde eventualmente podamos trabajar con información sensible.

5.1.2 CREACIÓN MUTUA DE LA RELACIÓN

Es un rasgo característico de todo/a *coach* profesional la habilidad para crear un entorno seguro y confidencial en el que su *coachee* se sienta relajado/a como para poder abrirse y compartir todas sus ideas e inquietudes.

Independientemente de que trabajemos con *coachees* de forma individual, o cuando trabajamos con equipos, los/las *coaches* son los responsables de crear un espacio que facilite el desarrollo de las sesiones que forman parte del proceso de *coaching*, y un adecuado uso de las herramientas que se puedan emplear durante el mismo.

La creación de este espacio de respeto y confianza mutua, donde los *coachees* se sientan cómodos/as para expresarse libremente es vital para que se puedan conseguir sus objetivos. Es lo que en *coaching* conocemos como *rapport*.

Si el/la *coachee* no sintiera suficiente confianza con su *coach*, lo recomendable, responsable y ético por parte del o de la *coach* profesional sería abordarlo de forma honesta. E incluso, si fuera oportuno, dar por concluido el proceso de *coaching*.

5.1.3 PRESENCIA DE COACHING

Para generar este clima de confianza, el papel del o de la *coach* es fundamental. A través de la escucha activa, prestando toda su atención a sus *coachees*, de forma que se sientan comprendidos/as y apoyados/as: otorgándoles la posibilidad de establecer un diálogo abierto y fluido.

A esta competencia primordial del o de la *coach*, que debe desarrollarse durante toda la sesión, es a la que se denomina *presencia de coaching*. Estar presente no sólo supone liberarse de juicios, etiquetas o interpretaciones. Requiere además desapegarse de cuantos procesos cognitivos no tengan relación con el proceso.

5.1.4 ESCUCHA ACTIVA

El ejercicio de *coaching* profesional requiere de la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está comunicando expresamente. Cuando hablamos de escuchar activamente nos estamos refiriendo a una capacidad para atender también a los sentimientos, las ideas o los pensamientos que subyacen y acompañan a aquello que se está expresando a nivel verbal y no verbal.

Este nivel de escucha requiere que el/la *coach* vacíe su mente de prejuicios y atienda a su *coachee* sin condicionantes previos, centrándose en lo que dice y en lo que quiere decir. Acompañar a los *coachees* en la tarea de aflorar al plano de la consciencia aquellos sentimientos, ideas o pensamientos que no son capaces de expresar por sí solos es, sin duda, uno de los elementos más valiosos de la comunicación efectiva. **Una competencia que puede marcar la diferencia si es dominada por el /la *coach*.**

En esta labor, el/la *coach* debe ser capaz de escuchar más allá de las palabras, prestando especial atención a las señales verbales y no verbales, haciendo de espejo a sus *coachees*.

5.1.5 PREGUNTAS PODEROSAS

Las personas solemos tener en nuestro interior las respuestas a nuestros propios problemas. Esta es una de las premisas fundamentales del *coaching*. No obstante, que un/a *coachee* sea capaz de hallar en su interior la respuesta que necesita para solucionar el caso que le ha motivado a iniciar el proceso, requiere de una formulación de las preguntas adecuadas.

Es por esto que se denominan poderosas a estas preguntas: precisamente por el impacto que generan en los/las *coachees*. Por ello también son una de las principales herramientas en las sesiones de *coaching*.

Con ellas el/la *coach* acompaña de la mejor manera posible a sus *coachees*, para que estos/as reflexionen y descubran sus respuestas, y se pongan en acción para lograr sus objetivos. Pues les ayudan a:

- replantearse su manera de definir tanto conceptos como situaciones,
- afrontar y superar obstáculos,
- pensar en metas y objetivos,
- desarrollar su potencial.

5.1.6 COMUNICACIÓN DIRECTA

Es la capacidad que posee todo/a *coach* para devolver de forma sencilla y clara a su *coachee* los puntos clave que afloran a lo largo de su propio discurso, dentro de la conversación de *coaching*. Para establecer con su *coachee* un canal de comunicación directa, el/la *coach* debe ser capaz de reflejar con eficacia las ideas, conceptos, emociones y/o acciones de su *coachee*, que sean relevantes a la hora de alcanzar su objetivo. Esta habilidad de los *coaches* requiere adaptarse al lenguaje de su clientela, siendo fiel a sus palabras.

Así pues, cuando hablamos de comunicación directa, nos estamos refiriendo, tanto a la capacidad de adecuar nuestra conversación a los

coachees y al momento del proceso, como a la habilidad para reflejar con claridad el mensaje de los/las *coachees*, sin necesidad de perderse en largas explicaciones.

En resumen: no se trata de explicar ni de incorporar valoraciones. Consiste fundamentalmente en hacer de espejo de la clientela, empleando un lenguaje que le sea natural, creando un espacio de comunicación abierta, libre y fluida, produciendo un intercambio de igual a igual, no directiva.

5.1.7 CREAR CONCIENCIA

Esta es una competencia crucial que todo/a *coach* debe realizar con su clientela. Implica que su *coachee* se dé cuenta de los objetivos que quiere conseguir.

Los *coachees* deben ser conscientes, tanto de las decisiones y los aspectos emocionales que rodean a sus objetivos, como de los patrones y creencias que han generado a lo largo de su vida y que les son propicios para alcanzar resultados.

Es muy difícil que una persona consiga observarse objetivamente a sí misma. Por ello, el principal cometido profesional consistiría en convertirse en un espejo en el que su *coachee* se pueda mirar.

Una vez que se ha tomado conciencia del trabajo que hay que hacer, del objetivo que el/la *coachee* ha vislumbrado que desea conseguir, comienza una nueva fase: la gestión del cambio. Es decir, cómo pasar desde donde está hasta donde quiere llegar.

Para garantizar que un cambio tenga éxito es fundamental percibir que la nueva situación va a ser mejor que la presente. Afrontar un cambio supone salir de un estadio actual de equilibrio (zona de confort) para alcanzar un *statu quo* diferente en un futuro.

Al iniciar este proceso, comienza una época de cambios, de turbulencias, que producirán cierta inestabilidad e incertidumbre ante el re-

sultado final. En esta nueva fase, nuestra mayor amenaza podría ser la resistencia al cambio. Para vencerla se hace imprescindible la modificación de ciertos hábitos.

La resistencia al cambio procede del miedo a lo desconocido, que se manifiesta en forma de dudas sobre la capacidad para afrontar las transformaciones, o temor a perder la actual zona de confort.

5.1.8 PLANIFICACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE LA META

La identificación y persecución de un objetivo es el punto principal de cualquier proceso de *coaching*. La definición de una meta no sólo motiva a los/las *coachees* porque consiguen que visualicen sus objetivos, sino que también es primordial para establecer los pasos necesarios para conseguirlo.

Conviene conocer de antemano y saber transmitir a los/las *coachees* que, para que sus objetivos puedan transformarse en metas, éstas han de cumplir ciertos requisitos. Como por ejemplo, que sean medibles, específicos, tangibles, alcanzables, ecológicos (no dañinos)...

Se tiene que especificar, de la forma más concreta posible, lo que se quiere lograr. Por ello, una de las principales acciones es llevar a cabo la definición del objetivo.

Una vez definida la meta, tenemos que medir si vamos avanzando en su consecución. Que sea tangible y que pueda pasar de lo abstracto a lo concreto es importante para el logro de los objetivos.

Indudablemente, hay metas que son más difíciles y complejas que otras, pero no por ello imposibles. Con todo, el código deontológico de la profesión exigiría que el/la *coach* no comenzase un proceso de *coaching* basado en falsas expectativas.

5.1.9 DISEÑAR ACCIONES

Para lograr los objetivos que se ha propuesto, todo/a *coachee* ha de realizar diversas acciones entre sesión y sesión de *coaching*. El diseño de estas acciones es pues un aspecto fundamental del proceso, ya que son éstas las que van a provocar la modificación de aquellos hábitos que impiden a los/las *coachees* abandonar su zona de confort e internarse en esa otra esfera donde se producen los cambios.

Así pues, dentro de cada sesión, es necesario proponer un plan de acción que se revisará en el siguiente encuentro, para medir el avance a lo largo del proceso.

Las acciones se establecen de mutuo acuerdo entre el/la *coach* y su *coachee* al finalizar cada sesión.

Las acciones, tareas y actividades que tiene que realizar el/la *coachee* entre sesión y sesión son una de las claves diferenciadoras del *coaching* respecto de otras disciplinas.

5.1.10 GESTIÓN DEL PROGRESO Y RESPONSABILIDAD

Una vez que *coach* y *coachee* han recorrido juntos las fases previas de reflexión, evaluación, toma de conciencia y diseño de acciones, es fundamental la gestión del progreso, porque si no se realiza un buen seguimiento corremos el riesgo de que el proceso de *coaching* se estanque.

Es el momento en el que el/la *coachee* toma conciencia de su grado de compromiso, de modo que es capaz de ver los aprendizajes que le permiten encaminarse hacia la meta que se ha propuesto y motivarse para alcanzarla.

Los/las *coaches* son los catalizadores que, como profesionales, facilitan que sus *coachees* desarrollen todo su potencial. No obstante, el avance hacia la consecución de la meta —así como la responsabilidad de efectuar las tareas oportunas y las acciones que conlleva el proceso— depende en última instancia de los/las propios/as *coachees*.

6 CAPÍTULO VI: ÉTICA Y RESPONSABILIDAD

Desde ASESCO entendemos que la ética y responsabilidad es una competencia fundamental en el ejercicio de la profesión de *coaching* merecedora de un capítulo propio. Defendemos y velamos por la práctica ética, responsable y profesional del *coaching*. Además, a través de nuestro Comité de Ética, contamos con mecanismos para, llegado el caso, evidenciar prácticas irregulares, carentes de ética y profesionalidad.

El código deontológico sobre el que debe asentarse la labor de *coaching* profesional contemplará en todo lugar:

- **La coherencia** entre lo que pensamos, hablamos y hacemos como *coaches*.
- **El compromiso** con nuestro propio crecimiento personal y profesional.
- **La honestidad y transparencia**, tanto a nivel de nuestras competencias, como en relación al proceso y su evolución, así como con la clientela.
- **La humildad** para aceptar y reconocer nuestros errores y limitaciones.
- **Respeto** absoluto hacia los *coachees* y **no discriminación** por razones de sexo, raza, orientación sexual, ideología o religión.
- **La profesionalidad** en el ejercicio de nuestras competencias.
- **Compromiso** con el crecimiento personal y los procesos de cambio de nuestros *coachees*.

- **Espíritu de servicio:** Los *coachees* y su bienestar son nuestra prioridad.

En lo relativo a los estándares de confidencialidad, el/la *coach* profesional:

- **Custodiará y no revelará** (salvo autorización expresa de su *coachee*) la información facilitada por su clientela, ni la perteneciente a las sesiones de *coaching*.
- **Cumplirá con todas las normativas** y legislaciones vigentes.
- **Deberá obtener el permiso y autorización escrita de su *coachee*** antes de dar a conocer ningún tipo de información relacionada con el proceso.
- **Requerirá autorización antes de revelar** los nombres o datos de sus *coachees*, personas y/o empresas relacionadas con el proceso.
- **Por último, en caso de que se produjese un conflicto de intereses sería necesario ser capaz de abordarlo fehacientemente**, recomendando al *coachee* a otro profesional, o procediendo a dar por finalizado el proceso.

6.1 Compromiso ético de la Asociación Española de Coaching (ASESCO)

A continuación, se presentan una serie de extractos del Código Ético de ASESCO:

“Como profesional del coaching, reconozco y acuerdo cumplir el Código Ético de la Asociación Española de Coaching (ASESCO), tanto con mis clientes, (coachees) como con mis colegas de profesión y con el público en general, respetando en todo momento su dignidad atribuciones y derechos como seres humanos”.

“Si yo violo esta promesa Ética, o alguna parte del Código Ético de la Asociación Española de Coaching, acepto que la Asociación Española de Coaching me responsabilice de lo sucedido. Igualmente acepto la consecuente pérdida de mis credenciales y el hecho de dejar de ser miembro de ASESCO, si así se decidiese en relación con el hecho”.

“La política de ASESCO es dar a una persona la oportunidad de poner una reclamación a través de un formulario de quejas, como parte del proceso de revisión de conducta ética (RCE)”.

“El Comité Ético investigará las alegaciones presentadas sobre la conducta profesional del coach, cuando estas correspondan a una infracción del Código Ético de ASESCO”.

Puede encontrar el código ético completo en la web de ASESCO:

<http://www.asescoaching.org/la-asociacion/codigo-etico/>

RECOMENDACIONES DE ASESCO, ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE COACHING.

- Si busca un Coach Profesional, puede encontrarlo en el buscador de la página web de la asociación, donde podrá buscar al profesional por especialidad, tipo de coaching presencial u online y comunidad autónoma.

<http://www.asescoaching.org/buscar-un-coach/>

Si desea conocer los diferentes niveles de acreditación profesional puede encontrarlos en nuestra web.

<http://www.asescoaching.org/certificaciones/>

- Si desea realizar una formación en coaching que se ajuste a los criterios y estándares profesionales y éticos de ASESCO, puede encontrar diferentes centros o institutos para la formación en coaching en nuestra página web:

<http://www.asescoaching.org/programas-certificados/>

Listados de colaboradores en la elaboración de este Libro Blanco

Aguilera Otero, Mari Paz	Espinosa Moreno, Eva
Antó I Juan, Joan	Fernández Barquín, Carmen
Arrabal Martín, Eva María	Figueroa Pérez, Beatriz
Arroyo Lora, África	Fuentes Rodríguez, José Luis
Baranguaran González, Julia	Galisteo Delgado, Antonio
Barceló Manresa, Sonia	García Gaitero, Óscar
Bartol González, Sara	García Ricondo, Beatriz
Bastante Soler, Victorina	González Ciriero, Rosa
Becerra Cabrerizo, Cipriano	González García, Patricia
Bellido Bautista, Juan	González Soto, Xoan
Bermúdez Guerrero, María José	Gonzalvo Ferrer, Alicia
Blanes Monllor, Francisco	Guerrero Zambrano, Diego
Bris Pertíñez, Javier	Hernández García, Lola
Callegari Calvo, Fernando	Jiménez Aguilar, José
Cano Chacón, Mercedes	López Lozano, Isabel
Cano García, Ana	Lozano Arrabal, Juan
Carré Canal, Anna	Luna Cerdán, José Ramón
Castillo Díaz, Miguel	Marcos Rodríguez, Pedro
Catalão Garrido Ferreira, João	Martin Coarasa, Álvaro
Chornet Arnau, M ^a Luisa	Martínez Fernández, Rosa
Cid González, Begoña	Meléndez Pérez, Daniel
Claire Davis, Emma	Messa López, Ana
De Castro Chinchilla, Concepción	Moraga Arenas, Mayte
De La Fuente Cuadrado, Rebeca	Moreno García, Raquel

Morote Marco, Bienvenida
Obiols Soler, Meritxell
Otero Moreno, Silvia
Pelayo Arcos, Lola
Peñalver Rodríguez, Élidea
Pérez Fernández, Juan Manuel
Pérez Ferri, Beatriz
Pérez González, José Antonio
Pernas Fidalgo, Cipriano
Plá Ortí, Raúl
Plata Martínez, Carles
Postigo Fuentes, Idoia
Pozzi, Paola
Pulido Feito, Susana
Ramírez Asencio, Gema
Raposo Obispo, Silvia
Recimil Fuentes, Paula
Reguera Álvarez, José Luis

Ruiperez Roda, Daniel
Ruiz Arriba, Gerardo
Ruiz Moreno, Cecilia
Sampo Franco, Carina
Sánchez Sánchez, Ana María
Sánchez-Cabezudo Niño, Gema
Segura Trincado, Julia
Selva Guerrero, Francisco
Serrano Martin, Belén
Sosa Santana, Mapi
Sousa Brasa, Isabel
Suarez Rosales, Alfonso
Troyano Díaz, Beatriz
Trujillo Roales, Álvaro
Unzain Valdazo, Izaskun
Valladolid Borao, Pedro
Vega Narváez, Alejandro

Junta Directiva de ASESCO

José Miguel Gil Coto
Carmen Parrrado Díaz
Catalina Fuster Bennasar
Itziar Oyarzabal Elejaga
Víctor Peña Regidor
David Gómez López
Noemí Mateos López

