

Perfecto. A continuación te presento las **4 preguntas del acuerdo inicial** de una conversación de **coaching ejecutivo profesional**, formuladas con el **mejor enfoque posible**, alineadas con:

- Las **competencias clave de la ICF** (International Coaching Federation)
- Las mejores prácticas del **coaching ontológico, co-activo y ejecutivo**
- El uso de **preguntas poderosas y generativas** (evocan conciencia, movilizan acción, abren posibilidades)

✅ Las 4 preguntas del acuerdo inicial – Versión recomendada

1. ¿Qué te gustaría trabajar hoy en esta sesión?

- ♦ Objetivo: Identificar el tema o situación que el coachee trae a la sesión.
- ♦ Variaciones posibles:
 - "¿Sobre qué tema querés enfocarte hoy?"
 - "¿Qué conversación sentís que necesitás tener hoy?"

2. ¿Para qué querés trabajar este tema hoy?

- ♦ Objetivo: Explorar la intención, propósito o valor de abordar ese tema.
- ♦ Esta pregunta evita el juicio y promueve una conexión con los objetivos personales u organizacionales.

3. ¿Qué te gustaría lograr o llevarte al final de esta conversación?

- ♦ Objetivo: Establecer un resultado concreto, observable, alcanzable dentro de la sesión.
- ♦ Esto guía la conversación hacia una dirección útil.

4. ¿Cómo sabrás que esta conversación fue valiosa para vos?

- ♦ Objetivo: Definir criterios de éxito para evaluar la utilidad de la sesión.
- ♦ Esto genera claridad y responsabilidad mutua.

✿ Estructura resumida para usar como guía práctica

Nº	Pregunta	Finalidad
1	¿Qué te gustaría trabajar hoy?	Definir foco de la sesión
2	¿Para qué querés trabajar este tema?	Conectar con propósito/intención
3	¿Qué te gustaría lograr al final de esta sesión?	Establecer objetivo de sesión

Nº	Pregunta	Finalidad
4	¿Cómo sabrás que esta conversación fue valiosa?	Acordar criterios de éxito

🧠 ¿Por qué estas preguntas son efectivas?

- Son **abiertas, no directivas**.
- Invitan a la **autoconciencia y elección**.
- Están centradas en el **coachee como protagonista del proceso**.
- Respetan los principios del coaching ejecutivo: **confianza, responsabilidad, sentido, acción y confidencialidad**.

ejemplo completo de una **sesión real** usando estas 4 preguntas con respuestas simuladas

🎯 Escenario

- **Rol del coachee:** Directora de Marketing de una empresa de consumo masivo.
- **Contexto:** Está liderando una transformación digital en su área y enfrenta resistencias internas.
- **Coach:** Profesional externo, con contrato de coaching ejecutivo de 6 sesiones.
- **Sesión actual:** 2 de 6.

🗣️ Diálogo simulado – Apertura de sesión

💬 **Coach** = en **negrita**

👤 **Coachee** = en *cursiva*

🟡 Pregunta 1: ¿Qué te gustaría trabajar hoy?

Coach:

Bienvenida, ¿cómo estás hoy? ¿Con qué te gustaría que empecemos esta conversación?

👉 ¿Qué te gustaría trabajar hoy en esta sesión?

Coachee:

Me gustaría trabajar cómo manejar la resistencia del equipo al nuevo sistema de CRM. Me está costando generar compromiso, especialmente con algunos líderes intermedios.

🟡 Pregunta 2: ¿Para qué querés trabajar este tema hoy?

Coach:

Gracias por compartirlo.

👉 ¿Para qué querés trabajar este tema hoy?

Coachee:

Porque si no logro que el equipo se alinee, el proyecto puede demorarse o fracasar. Además, siento que mi liderazgo está en juego en esta etapa del proceso.

● **Pregunta 3: ¿Qué te gustaría lograr al final de esta conversación?**

Coach:

Entiendo.

👉 ¿Qué te gustaría llevarte de esta conversación, concretamente?

Coachee:

Me gustaría salir con claridad sobre qué puedo hacer diferente para generar más compromiso, y quizás pensar en cómo abordar a esos líderes que se están resistiendo.

● **Pregunta 4: ¿Cómo sabrás que esta conversación fue valiosa para vos?**

Coach:

Perfecto.

👉 ¿Cómo sabrás que esta conversación fue valiosa para vos?

Coachee:

Si salgo con al menos un enfoque nuevo para actuar esta semana, y me siento más segura de cómo encarar las conversaciones difíciles que vienen.

● **Cierre del acuerdo inicial (validación del coach)**

Coach:

Gracias. Entonces, vamos a trabajar sobre cómo generar más compromiso en tu equipo frente al nuevo CRM, enfocándonos en tu rol como líder en este proceso, y buscando que te lleves ideas concretas y mayor seguridad para actuar. ¿Te parece que avancemos desde ahí?

Coachee:

Sí, perfecto. ¡Vamos!

✿ **¿Qué logró el coach?**

- **Tema claro:** gestión de resistencia al cambio.
- **Propósito:** fortalecer liderazgo y asegurar éxito del proyecto.
- **Objetivo concreto de sesión:** generar enfoques nuevos para actuar esta semana.
- **Criterios de éxito:** claridad + seguridad para actuar.
- **Validación mutua del foco de la sesión.**

📎 **Plantilla: Acuerdo Inicial para Sesión de Coaching Ejecutivo**

Inicio de sesión

Coach:

Bienvenido/a, ¿cómo estás hoy? ¿Querés tomar un momento para acomodarte o empezamos?

1. Definición del tema

Coach:

Para que esta sesión te sea lo más útil posible, me gustaría que me digas:

¿Qué te gustaría trabajar hoy en esta sesión?

Respuesta del coachee:

2. Conexión con propósito

Coach:

Gracias por compartirlo.

¿Para qué querés trabajar este tema hoy?

Respuesta del coachee:

3. Objetivo de la sesión

Coach:

Perfecto.

¿Qué te gustaría lograr o llevarte al final de esta conversación?

Respuesta del coachee:

4. Criterios de éxito

Coach:

Para cerrar este acuerdo,

¿Cómo sabrás que esta conversación fue valiosa para vos?

Respuesta del coachee:

Validación final del acuerdo

Coach:

Entonces, hoy vamos a trabajar sobre _____, enfocándonos en

....., con el objetivo de
¿Te parece que avancemos desde ahí?

Respuesta del coachee:

Tips para el coach

- Formula las preguntas con tono **curioso y empático**.
- Escucha activamente, no interrumpas al coachee.
- Reformula para validar entendimiento si es necesario.
- Usa lenguaje claro y adaptado al contexto organizacional.
- Recuerda que el acuerdo es **flexible**, puede ajustarse durante la sesión si surge algo relevante.

Parte central de la sesión – Indagación reflexiva

Tema: Manejo de resistencias al nuevo CRM

Objetivo del coachee: Encontrar nuevos enfoques para generar compromiso, especialmente con líderes intermedios.

Rol del coach: Facilitar claridad, reflexión y empoderamiento sin aconsejar directamente.

Exploración de la situación actual

 *Para entender el contexto y matices del problema.*

- ¿Qué estás observando concretamente que te lleva a decir que hay resistencia?
 - ¿Cómo describirías las actitudes o comportamientos que más te preocupan?
 - ¿Con qué tipo de argumentos o silencios te encontrás por parte de esos líderes intermedios?
 - ¿Qué impacto está teniendo esta resistencia en vos como líder? ¿Y en el equipo?
 - ¿Qué creés que puede estar generando esa resistencia?
 - ¿Cómo te estás comunicando hoy con ellos sobre el cambio?
-
-

Autoobservación y toma de conciencia

 *Para llevar al coachee a mirar su propio rol, creencias y emociones.*

- ¿Qué emociones te despierta enfrentar esta resistencia?
- ¿Qué parte de vos se activa cuando sentís que no te están acompañando?
- ¿Qué te decís internamente cuando notás que no hay compromiso?

- ¿Qué parte de este desafío sentís que podés influenciar, y cuál no?
 - ¿Qué creencias sobre el liderazgo pueden estar influyendo en cómo estás actuando hoy?
-

Apertura de nuevas posibilidades

 *Para crear espacio a ideas y acciones distintas.*

- Si pudieras mirar esta situación desde otra perspectiva, ¿cómo se vería?
 - ¿Qué te gustaría que estos líderes entendieran o sintieran respecto al cambio?
 - ¿Qué podría pasar si dejaras de enfocarte en convencer y te enfocaras en escuchar?
 - ¿Qué conversaciones te estás evitando tener? ¿Qué necesitarías para tenerlas?
 - ¿Qué otras estrategias podrían ayudarte a generar compromiso sin imponer?
-

Diseño de acciones

 *Para facilitar el pasaje a la acción de forma realista y alineada con su objetivo.*

- ¿Qué podrías hacer diferente esta semana para abordar esta situación?
 - ¿Qué conversación específica podrías tener con alguno de esos líderes?
 - ¿Qué necesitarías de vos para llevarla adelante?
 - ¿Qué haría una líder segura de sí misma frente a esta resistencia?
 - ¿Cómo vas a darte cuenta si las cosas comienzan a cambiar?
-

Cierre de la parte central

 *Para volver al objetivo de la sesión y evaluar aprendizajes.*

- ¿Qué ideas nuevas aparecieron hoy que no habías considerado antes?
- ¿Qué sentís que cambió en tu mirada o disposición frente al problema?
- ¿Con qué claridad te vas sobre qué hacer y cómo hacerlo?
- ¿Qué te vas llevando como aprendizaje personal de esta conversación?

 Cierre de sesión – Enfoque SMART para el plan de acción

Consolidar aprendizajes

 Para integrar lo reflexionado antes de pasar a la acción.

- ¿Qué fue lo más valioso que descubriste hoy?
- ¿Qué ideas o enfoques nuevos te estás llevando de esta conversación?

- ¿Cómo sentís que esto puede impactar en tu forma de liderar este cambio?
-

Definición de acciones con criterio SMART

 Para asegurar que las acciones sean **claras, medibles y realistas**.

1. Específico (S)

- ¿Qué acción concreta vas a realizar esta semana en relación con la resistencia al cambio?
- ¿Con quién vas a hablar o qué situación vas a abordar puntualmente?

2. Medible (M)

- ¿Cómo vas a saber que esa acción tuvo el impacto que buscás?
- ¿Qué señales vas a observar que te indiquen progreso?

3. Alcanzable (A)

- ¿Qué tan factible es para vos llevar a cabo esta acción en el contexto actual?
- ¿Qué recursos, apoyos o habilidades necesitás para hacerlo posible?

4. Relevante (R)

- ¿Cómo se conecta esta acción con tu objetivo de generar compromiso en el equipo?
- ¿Qué importancia tiene esto en tu rol como líder hoy?

5. Temporal (T)

- ¿Cuándo vas a implementar esta acción?
 - ¿Qué día o en qué momento concreto vas a empezar?
-

Revisión final y compromiso

- ¿Qué nivel de compromiso sentís con respecto a esta acción del 1 al 10?
 - Si es menor a 8: ¿Qué necesitarías para que sea un 9 o 10?
 - ¿Cómo querés que hagamos seguimiento de esto en la próxima sesión?
 - ¿Querés anotar o registrar de algún modo tu compromiso de hoy?
-

Cierre emocional y conexión con el propósito

- ¿Cómo te vas de esta sesión?
- ¿Qué emoción te acompaña al pensar en la acción que definiste?
- ¿Qué querés recordarte a vos misma si aparecen nuevamente dudas o resistencias?

Elemento	Coaching Ejecutivo	Coaching Ontológico
 Enfoque	Orientado a objetivos concretos y resultados laborales .	Orientado al ser , al lenguaje, emociones y corporalidad.
 Pregunta guía inicial	"¿Qué querés trabajar hoy?" (con foco en un tema profesional específico).	"¿Qué está ocurriendo en tu mundo hoy?" o "¿Qué te está movilizándolo?" (más abierto y personal).
 Propósito del trabajo	Resolver un desafío puntual, tomar decisiones, diseñar acciones.	Explorar la manera de ser , observar juicios, creencias, patrones.
 Objetivo de la sesión	Claramente definido: "¿Qué te gustaría lograr hoy?"	Más exploratorio: "¿Qué te gustaría observar de vos en relación con esto?"
 Criterios de éxito	Claridad, efectividad, acciones específicas.	Mayor conciencia, resignificación, transformación del observador.
 Estilo de preguntas	Directas, estratégicas, estructuradas.	Amplias, reflexivas, que apuntan al quiebre del observador.
 Contexto habitual	Empresa, liderazgo, performance.	Desarrollo personal, bienestar, transformación profunda.

Ejemplo comparado del acuerdo inicial:

♦ Coaching Ejecutivo:

Coach: ¿Qué te gustaría trabajar hoy?

Coachee: La falta de compromiso con el nuevo CRM.

Coach: ¿Qué te gustaría lograr al final de esta sesión?

Coachee: Salir con un plan claro para hablar con los líderes intermedios.

♦ Coaching Ontológico:

Coach: ¿Qué te está pasando con esta situación?

Coachee: Siento que no me están siguiendo y eso me frustra.

Coach: ¿Qué creés que esta frustración te está mostrando sobre vos misma?

Coachee: Que necesito controlar todo y no sé confiar...

 Resumen clave

- En **coaching ejecutivo**, el acuerdo inicial está muy orientado a **fijar foco, objetivos y resultados medibles**.
- En **coaching ontológico**, el acuerdo puede partir de un problema, pero busca abrir el **mundo interno del coachee**, apuntando al **aprendizaje transformacional** más que al logro inmediato.

uy buena y frecuente pregunta. Lo que planteás es una situación **clásica de tensión entre los intereses de la organización (sponsor) y los del coachee (persona que recibe el proceso de coaching ejecutivo)**.

Veamos qué hacer **éticamente y profesionalmente** como coach ejecutivo (y también como consultor o asesor, si cumplís ambos roles).

Escenario típico

- La **organización** (directivos, HR o sponsor) dice:
"Queremos que en las sesiones se trabaje para lograr objetivos en ventas."
 - El **coachee** dice en la sesión:
"Quiero trabajar mi estilo de liderazgo, no estoy cómodo con cómo me manejo con mi equipo."
-

¿Qué deberías hacer como coach ejecutivo profesional?

1. Honrar el acuerdo tripartito

En procesos de coaching ejecutivo **profesionales**, debería existir un **acuerdo inicial entre tres partes**:

- **Sponsor / Organización:** Define objetivos estratégicos del proceso (por ejemplo, mejorar ventas, productividad, liderazgo, etc.).
- **Coachee:** Define sus propios objetivos dentro de ese marco.
- **Coach:** Facilita el proceso, **respetando la confidencialidad** y generando **alineación sin imponer**.

 **Tu rol como coach es cuidar que ambos intereses puedan convivir**, sin forzar al coachee a hablar de lo que no quiere, pero sin perder de vista el encuadre organizacional.

2. Buscar la intersección entre lo personal y lo organizacional

Si el coachee quiere trabajar sobre su liderazgo, **ese es un excelente puente** hacia los objetivos de ventas o resultados.

 Entonces, como coach, podés indagar:

"¿Cómo creés que tu forma de liderar está impactando hoy en los resultados de tu equipo, por ejemplo en ventas?"

"¿Qué tipo de liderazgo podría facilitar que tu equipo tenga mayor foco comercial?"

De esta manera, **el coachee trabaja en lo que le importa**, pero **dentro del marco de impacto esperado por la empresa**.

3. Revisar el encuadre y alinear expectativas

Si ves que el objetivo personal del coachee se aleja demasiado de lo que espera la organización:

- Podés **proponer una reunión de revisión** (coach + sponsor + coachee) para **alinear expectativas**.

- Esto **no es una traición a la confidencialidad** si se hace con transparencia y consentimiento del coachee.

"¿Te parece que lo que estamos trabajando está alineado con los objetivos que se plantearon inicialmente con la empresa? Si te parece, podemos revisar juntos ese encuadre para asegurarnos de que te sirva a vos y a tu contexto."

4. Como coach-consultor o asesor: aclarar roles

Si además del coaching, tenés un **rol consultivo o de asesoramiento**, es vital **diferenciar los espacios**:

Rol	Foco principal	Nivel de directividad
Coach	Facilitar reflexión y aprendizaje del coachee.	No directivo.
Consultor / Asesor	Proponer estrategias, analizar datos, sugerir acciones.	Directivo (con acuerdo).

✚ Si la organización espera que "logres" que el empleado venda más, y vos aceptás ese rol, **ya no es sólo coaching**, es **consultoría o mentoring**, y hay que dejarlo claro.

🔵 En resumen: tu marco ético y profesional te pide...

- ✓ Alinear intereses sin forzar al coachee.
- ✓ Buscar puentes entre lo personal y lo organizacional.
- ✓ Respetar la confidencialidad.
- ✓ Cuidar los roles (coach vs. consultor).
- ✓ Reencuadrar con sponsor si es necesario.

En la práctica organizacional, **no siempre se realiza una reunión tripartita** (coach – sponsor – coachee), aunque es **altamente recomendable**. Sin embargo, hay varias formas de **establecer y alinear expectativas** entre las partes sin generar incomodidad ni romper la confidencialidad del proceso.

A continuación te explico las **alternativas reales y éticas** que se utilizan cuando el sponsor **prefiere no participar directamente**:

✚ 1. Briefing inicial solo con el sponsor (sin el coachee presente)

- ◆ El coach se reúne primero con RRHH o el sponsor directo para entender:
 - Qué objetivos organizacionales esperan lograr con el proceso.
 - Qué competencias o comportamientos se quieren desarrollar.
 - Qué indicadores serían señales de avance.
 - Qué nivel de confidencialidad esperan, y cómo quieren recibir retroalimentación.
- ◆ En esta reunión el sponsor aclara:

"No quiero incomodar al colaborador, pero me interesa que trabaje X."

✱ Luego, el coach **traduce esa información en un marco general**, que usará como **base para conversar con el coachee**, sin imponerlo.

✱ 2. Contrato psicológico y ético con el coachee

Ya en la primera sesión con el coachee, el coach plantea:

"Desde la organización me compartieron que esperan que este proceso contribuya a fortalecer ciertas áreas (por ejemplo, liderazgo comercial, impacto en resultados, etc.). Me gustaría saber cómo ves vos esa expectativa y qué te gustaría trabajar en este marco."

Así, el coachee **elige** sus propios objetivos, pero **informado del contexto organizacional**.

- ◆ Esto genera:
 - Transparencia.
 - Respeto al rol del sponsor.
 - Libertad para el coachee.
-

✱ 3. Reunión de cierre o seguimiento con consentimiento del coachee

Aunque no haya reunión tripartita al inicio, es buena práctica hacer **una reunión final** (o intermedia) **con el sponsor y el coachee**, para:

- Compartir aprendizajes (sin revelar contenido confidencial).
 - Conversar sobre próximos pasos o desafíos.
 - Alinear expectativas futuras.
- ◆ Solo se hace si **el coachee lo acepta y se acuerda previamente** qué se va a compartir.
-

✱ 4. Informe de coaching (opcional, solo con consentimiento)

En lugar de reuniones, algunas empresas piden un **informe de avance** (a mitad o al final del proceso). En ese caso, el coach puede ofrecer al coachee:

"¿Querés que preparemos juntos un resumen general para compartir con RRHH? Solo incluiría los focos trabajados y logros percibidos, sin entrar en detalles personales."

● *Nunca se entrega un informe sin consentimiento explícito del coachee.*

✓ Recomendaciones para vos como coach-consultor:

1. Siempre tener un mínimo briefing con RRHH o sponsor.
2. Dejar claros los límites de confidencialidad desde el inicio.

3. Traducir los objetivos del sponsor en un marco que el coachee pueda apropiar.
4. Evitar ser usado como 'herramienta de control'.
5. Ofrecer espacios de cierre o informes transparentes, no invasivos.

Perfecto. A continuación te dejo **dos recursos prácticos** que podés usar o adaptar según el tipo de organización:

1. Modelo de presentación del marco organizacional al coachee

(Primera sesión de coaching ejecutivo)

 **Objetivo:** Presentar las expectativas de la organización sin presionar ni imponer.

Coach:

"Antes de empezar con tus propios objetivos, quiero compartirtte brevemente el marco desde el cual la organización planteó este proceso de coaching."

"En la reunión inicial con RRHH / tu jefe directo, me mencionaron que este proceso busca acompañarte en tu rol, especialmente en relación con aspectos como [por ejemplo: liderazgo comercial, gestión del equipo, foco en resultados, etc..]"

"Ahora bien, este proceso es tuyo. Me interesa saber: ¿cómo ves vos esas expectativas? ¿Sentís que hay algún punto que resuene con lo que te gustaría trabajar? ¿O hay otros aspectos que te resulten más prioritarios hoy?"

Claves de este enfoque:

- Comunica sin imponer.
 - Respeta la autonomía del coachee.
 - Invita al coachee a hacerse cargo de su rol dentro del contexto organizacional.
 - Si hay puntos en común, se alinean los objetivos.
 - Si no, se busca encontrar puentes entre lo personal y lo organizacional.
-

2. Modelo de briefing con el sponsor

 **Objetivo:** Releva expectativas de la organización antes de comenzar el proceso.

Preguntas que el coach puede hacer al sponsor (RRHH o jefe directo):

- ¿Cuál es el objetivo general que esperan lograr a través de este proceso?
- ¿Por qué esta persona fue elegida para recibir coaching?
- ¿Qué comportamientos, habilidades o resultados esperan que se fortalezcan?

- ¿Hay alguna situación crítica o desafío puntual que sea importante trabajar?
 - ¿Cuál es su expectativa respecto al seguimiento del proceso?
 - ¿Desean recibir informes?
 - ¿Quieren una reunión de cierre?
 - ¿Esperan que el coachee comparta avances?
 - ¿Hay aspectos sensibles que deba tener en cuenta al abordar las conversaciones?
 - ¿Qué nivel de confidencialidad consideran importante?
-

 Aclaraciones que el coach debe dar al sponsor:

- El proceso es confidencial; no compartiré detalles sin acuerdo del coachee.
- Mi compromiso es alinear el trabajo del coachee con los objetivos organizacionales, pero sin forzar temas.
- Puedo facilitar espacios de cierre o informes generales si el coachee está de acuerdo.
- Buscamos que el coachee se apropie de sus objetivos dentro del marco organizacional.