

# 9 errores comunes al preguntar en Coaching

[General](#)

[Rodrigo Silva](#)

Viernes, 24 Junio 2016

465 Hits

[0 Comentarios](#)

He tenido la fortuna de compartir hace ya tres años con Coaches que acaban de salir de su formación, pues todo nació a raíz que uno de ellos, me contacto para pedirme que le contara respecto de mi experiencia de poder vivir del Coaching. Entonces, junto con aceptar su pedido, le pregunté si conocía a otros compañeros que estuvieran en la misma situación, y me contestó que estaba lleno, ante lo cual, le propuse que convocara a un grupo, y mejor me reunía con todos ellos de una sola vez: resultado, esa conversación original se transformó en tres encuentros, y la dinámica la repetí cada año.

Y decía que me siento afortunado, pues en primer lugar, me honran con preguntar mi opinión, y por otra parte, me ha permitido aprender y darme cuenta de varias cosas en este rubro.

Y, en cuanto a los resultados de estas 3 "generaciones" con las que me he juntado, entre las 3 inquietudes que más comúnmente se repiten en estos grupos de conversión son:

- a) Se sienten perdidos respecto de cómo entrar al mercado laboral del Coaching.
- b) En su mayoría no se sienten preparados para trabajar en las organizaciones.
- c) En no tener claro el qué y cómo preguntar en un proceso de Coaching.

En esta ocasión me referiré a la tercera, pues me he dado cuenta, que gatilla muchísima ansiedad entre los coaches novatos, generando una suerte de círculo vicioso, que impacta en las otras dos inquietudes.

Para iniciar, de manera ultra resumida, el Coaching se basa y tiene su "poder" en el hacer preguntas que lleven, por una parte a la toma de conciencia, y por otra, a la responsabilidad del Cliente respecto de lo que hará y se compromete dado que ahora es más consciente y ha ampliado su mirada.

Seguramente no faltará quienes me digan que Coaching es más que eso, etc, y sí, claro que sí, solo que este no es el espacio para profundizar respecto de lo que es el Coaching, sino que el foco estará en el PREGUNTAR.

Entonces, desde mi propia experiencia e inicio como Coach, más lo que he estado observando al supervisar y acompañar a otros coaches, he notado que es recurrente observar 9 errores cuando un Coach, con su mejor intención, realiza un tipo de pregunta que no es en esencia, una pregunta de Coaching. Aquí describiré estos 10 tipos de errores, y al mismo tiempo, ofrezco una forma de corregirlos.

## 1. Hacer Preguntas Cerradas

Una de las reglas principales que se enseñan en todas las escuelas de Coaching, es el no hacer Preguntas Cerradas, sino preguntas Abiertas.

¿Cuál son las preguntas cerradas? Básicamente, aquellas cuya respuestas más probable sea, o un Sí, o un No.

Por ejemplo:

- ¿Existe la posibilidad de mantener las reuniones ejecutivas de no más de 45 minutos?
- ¿Habrán algunas otras maneras de alcanzar esto?
- ¿Tienes otras opciones?

Como podrán ver, quien responda estas preguntas, lo más probable es que conteste con un Sí o un No, cerrando la posibilidad de ampliar la mirada del Cliente.

En esencia, parto de la base que el Coach tiene una buena intención al hacer estas preguntas, por lo que no es que sean malas preguntas, sino que la manera de formularlas cierra posibilidades.

Veamos entonces una forma de solucionarlas:

Mencioné anteriormente la importancia de hacerse consciente o de darse cuenta en los procesos de Coaching por parte del Cliente, y de la misma manera, el Coach ha de ser consciente de su presencia y actuar, entonces, si se pilla haciendo preguntas cerradas, puede darlas vueltas de esta manera:

- ¿Qué podrías hacer para mantener las reuniones en no más de 45 minutos?
- ¿Qué otras formas se te ocurren para poder alcanzar esto?

- ¿Qué otras opciones tienes, qué otras opciones se te ocurren?

## 2. Hacer Preguntas con Soluciones Orientadas

Esta forma de preguntar, es otro tipo de Preguntas Cerradas, pues son consejos "disfrazados" de preguntas. Es como querer sugerir al Cliente la respuesta, y eso, junto con dar consejos, literalmente es el error más grave que puede cometer un Coach.

Por ejemplo:

- ¿No deberías chequear con el equipo si pueden hacer eso?
- ¿Puedes confiar en tu subgerente en este otro ámbito?

En estas situaciones, el Coach debe utilizar una de sus competencias, la curiosidad, pues algo de lo que dijo el Cliente, llevó al Coach a preguntar lo que preguntó, e inconscientemente, lleva a crear mentalmente una solución, dando un consejo en forma de pregunta. Luego, qué podría haber preguntado distinto el Coach:

- Dado lo que me cuentas, ¿con quién podrías chequear esta situación?
- En la segunda pregunta, la intuición puede haber hecho pensar al Coach que el cliente no está confiando en cierto ámbito o contexto en su Subgerente, por lo tanto, lo lleva a desconfiar en cualquier otra situación, cuando quizás, el subgerente sea competente y confiable en ese otro contexto que incluye el Coach. Luego, podría formular la pregunta de esta manera:

"Dadas las evidencias que me has dado, al parecer el subgerente no sería de confiar en este ámbito en particular, cuéntame entonces ¿en qué otros ámbitos o contexto sí podrías darle un voto de confianza?"

## 3. Buscar la GRAN Pregunta

En mis inicios como Coach, una de los errores que más cometí, era el de buscar la Pregunta TOP que haría llevar a mi cliente a otro estado de conciencia, sin darme cuenta yo, que eso no estaba para nada al servicio del cliente, sino más bien buscaba alimentar mi Ego, y de cierta manera, es lo que a la mayoría de los principiantes les pasa. Aprendí de Alexander Berlongui (uno de los mejores Coaches Ontológicos que he conocido) y de Elena Espinal (Master Coach por ICF), que en la simpleza de las preguntas y el manejo del Silencio, el cliente llega a su propio ritmo a encontrar la respuesta.

Entonces, una forma de solucionar esto es, como me enseñó Alexander, a confiar en el proceso, no en la "grandeza" de mis preguntas. Una técnica simple que aprendí de él fueron las preguntas, "¿Qué más? (What else?)".

Por ejemplo:

- Me mencionaste que ..... OK, cuéntame un poco más sobre esto. OK, ¿qué más?

Es una manera de indagar, que por una parte, mantiene al Coach con foco en el Cliente y no en el pensar qué preguntar, y por otra parte, adquiere información valiosa para posteriormente aparezca una pregunta mucho más poderosa por sí misma.

Otras preguntas derivadas del "¿Qué más?" son, "¿Qué está pasando ahí?", "Profundiza un poco más en eso".

## 4. Hacer Preguntas Interpretativas

Un coach que se preste de tal, tiene claro que no puede tomar sus interpretaciones de lo que escucha, como si fueran ciertas. Por ejemplo, imaginen que está con un cliente y éste le cuenta que está cansado en el trabajo, que ya no lo está pasando bien en el proyecto, que no está teniendo el soporte que espera de su jefe, y peor aun, se está quedando a trabajar hasta muy tarde, lo cual lo lleva a sentir mucha rabia, y entonces el coach le pregunta, a partir de su propia interpretación de la situación, "OK, ¿por cuánto tiempo llevas odiando a tu jefe?". Aquí el cliente le puede responder, "a ver, yo nunca dije que odiara a mi jefe...."

Entonces, para no caer en esta trampa, la forma adecuada de abordar esta situación es utilizar el propio lenguaje del cliente. Por ejemplo,

- ¿Hace cuánto tiempo que estás cansado en el trabajo y que no lo estás pasando bien en el proyecto?
- ¿Qué está gatillando el que estés cansado en el trabajo?
- ¿Cuáles son el tipo de proyectos en los cuales lo pasas bien?
- ¿Cuál es el tipo de apoyo que necesitas de parte de tu jefe y que al parecer no estás recibiendo?
- ¿Cómo es para ti un jefe que soporta a sus ejecutivos?
- ¿Qué te tendría que ocurrir para que la rabia que dices sentir disminuyera o desapareciera?

Las palabras en rojo son tomadas directamente de lo dicho por el cliente, lo que permite al coach indagar en vez de llegar y poner su interpretación. De este tipo de preguntas, el Coach puede obtener mucha información que le permita profundizar a partir de las respuestas del Cliente, sin necesidad alguna de utilizar su propia interpretación.

### 5. Hacer Preguntas Retóricas

En la misma línea del punto anterior, las preguntas retóricas nacen de la propia interpretación, juicio, análisis y emocionalidad del Coach, y no de lo que necesariamente le ocurre al Cliente. Preguntas tales como:

- ¿Qué estabas pensando?
- ¿No es eso muy autoritario?
- ¿No crees mejor esperar a que se calme la situación? Etc...

Son solo opiniones personales del Coach, disfrazadas de preguntas.

En este punto, es muy importante que el Coach tome conciencia de lo que le está pasando internamente con la conversación de Coaching con su Cliente, y ver qué emociones le está generando. Recordemos que las emociones nos predisponen a la acción, por lo tanto, si el Coach no tiene la competencia de gestionar sus emociones, fácilmente caerá en la retórica, en poner su propia interpretación en la mesa, y comenzar a hacer preguntas cerradas.

Si el Coach se da cuenta de esto, puede preguntarse, "¿Por qué estoy enjuiciando esta situación? ¿Qué no estoy viendo aquí, de qué me estoy perdiendo? ¿Qué será que me está llevando a poner foco en lo negativo?"

### 6. Preguntas Dirigidas

Así como las preguntas retóricas están evidentemente sesgadas, las Preguntas Dirigidas son una manera de llevar la conversación hacia un cierto espacio premeditado por el Coach.

Ejemplos de preguntas dirigidas:

- ¿Qué emociones te provocan esta situación que no te permite hacer esto, miedo?
- Si tomas esta posición, ¿te parece que te hará pasar poco tiempo con familia?

Como solucionar esto. Cuando el coach se da cuenta que está cayendo en hacer preguntas dirigidas, puede dar vuelta la situación, dándole más opciones o planteándoles lo opuesto al cliente. Veamos los ejemplos previamente señalados:

Dando más opciones:

- ¿Qué emociones te provocan esta situación que no te permite hacer esto, miedo, flojera, rabia, resignación, tristeza, alguna otra?

Preguntando lo opuesto

- Si tomas esta posición, ¿te parece que te hará pasar poco tiempo con familia... ...o más bien te permitirá generar el tiempo que realmente quieres para compartir con tu familia?

La gracia de esta técnica, es que solo se debe cambiar el final de la pregunta, agregando nuevas opciones, o incorporando la situación opuesta.

### 7. Incapacidad de Interrumpir

Créelo o no, esta es una competencia de la cual muchos coaches principiantes, y sobretodo más introvertidos, carecen. Con esto no estoy diciendo ni menos incentivando a que haya que interrumpir al cliente, sino que la idea de interrumpir para re-enfocar la situación, cuando el cliente se "va por la rama", es decir, cuando la conversación se dispersa saliéndose del foco central y del objetivo. Como las preguntas abiertas incentivan el hablar del cliente, el Coach ha de tener claridad de cuando interrumpir; al cliente que pueden hablar hasta 10 minutos sin parar, y eso, más bien diluye y debilita el proceso.

¿Qué hacer al respecto?

Cuando se ve al Cliente "perdersé" en su hablar, una forma "elegante" de interrumpir por medio de una pregunta que vuelva a poner el foco de atención en lo central, por ejemplo:

- Pedro, disculpa que te interrumpa, es que me llamó mucho la atención cuando mencionaste..... Por

favor, ¿podríamos volver a explorar eso?

- Pedro, eres muy bueno para expresarte, y ¿te podría interrumpir de vez en cuando para mantenernos enfocados y así sacar el mayor provecho del tiempo?

#### 8. Incapacidad de Sostener los silencios

Esta competencia es central en todo proceso de Coaching. Muchas veces, la ansiedad por querer hacerlo bien, dificulta o entorpece la conversación, sobretodo, cuando ante una pregunta, se generan silencios más prolongados de lo habitual. Ante este tipo de situaciones, los coaches principiantes suelen incomodarse, y en vez de sostener el silencio causado por una buena pregunta, y esperar que el Cliente responda, suelen hacer otra pregunta, con lo que lo único que consiguen, es interrumpir el proceso de reflexión del Cliente, y cortar el flujo del momento.

En este punto, es fundamental la capacidad de tomar conciencia de las sensaciones internas que el Silencio provoca en el Coach, y practicar el soportar dichos silencios. Un buen ejercicio para esto, es pedirle a un colega u a otra persona, de sostener la mirada frente a frente por 10 minutos, y luego compartir las experiencias. Junto con darse cuenta qué le pasa a cada uno, al mismo tiempo se le enseña al cuerpo a sostener instancias de silencios.

#### 9. Cambiar "¿Por qué?" por "¿Qué?"

Las preguntas que nacen con un "¿Por qué?", tan solo llevan a que el Cliente explique la situación, y al mismo tiempo en muchos casos la defiende o justifique, y eso no es lo que se busca en Coaching. Luego, la técnica es cambiar los "¿Por qué?" por "¿Qué?"

Por ejemplo:

- ¿Por qué abandonaste el proyecto?

¿Qué factores generaron que te hicieran abandonar el proyecto?

- ¿Por qué crees que la ejecutiva respondería de esa manera?

¿Qué te hace anticipar esta respuesta?

- ¿Por qué no le puedes decir esto a tu jefe?

¿Qué necesitas para poder comentarle esto a tu jefe?

Seguramente hay muchos otros errores cuando estamos haciendo Coaching. El desafío es estar consciente de aquello de modo de explorar las brechas y buscar mejoras y desarrollo de competencias.

Y tal como le escuché a Julio Olalla en Newfield, usar el humor como vía de aprendizaje, es decir, en esta situación, tener la capacidad de reírnos de nosotros mismos cuando vemos que caemos en este tipo de errores, así el aprender, se vuelve más motivador.