

## **EXPERIENCIAS EN LA FORMACIÓN DE COACHES EN EL NIVEL BÁSICO**

José Antonio Virseda (\*), Mónica Díaz Peralta (\*\*), Matha Patricia Bonilla Muñoz (\*), Gloria M. Gurrola P. (\*) y Patricia Balcàzar N. (\*)

(\*) Universidad Autónoma del Estado de México

(\*\*) Quidam Global

### **Introducción**

El coaching es un método muy diversificado y popular para ayudar a personas, grupos y organizaciones en su crecimiento y desarrollo en el mundo empresarial, ejecutivo y en la vida en general. La literatura ha crecido mucho en los últimos años habiendo diferentes modelos con técnicas diversas.

Expondremos a continuación un modelo determinado (el modelo Q) y su repercusión en las experiencias de los aprendices a convertirse en coach durante el tiempo de su formación en el primer nivel. La información se recopiló de los reportes de las experiencias que los alumnos realizan a la mitad y al final del proceso. El análisis de la información fue por medio de análisis de contenido de acuerdo a las categorías encontradas. Se describe también la diferencia entre el coaching y la terapia.

### **Definición**

El coaching es un proceso sistemático fundado en una relación profesional con el objetivo de ayudar a producir resultados extraordinarios en el desempeño laboral, profesional, personal e interpersonal de las personas, está enfocado a resultados. El proceso apoya el explorar, descubrir, ampliar, reforzar las perspectivas, actitudes y acciones de las personas. Mediante el proceso se ayuda al receptor a usar sus propios recursos, sacar a luz sus habilidades y eliminar los bloqueos para que se les facilite el generar acciones distintas.

Es un proceso de cambio en la persona (nos referiremos al proceso individual, aunque también pueden darse procesos grupales y sociales más amplios), por lo que hay un movimiento de transformación que implica el moverse de una postura a otra, de un posición a otra siendo la segunda más enriquecedora que la primera, se da un proceso de crecimiento. Este proceso se logra generando transformaciones permanentes y evolutivas, los cambios deben durar en el tiempo y poder aplicarse con flexibilidad a nuevas situaciones.

### **Supuestos**

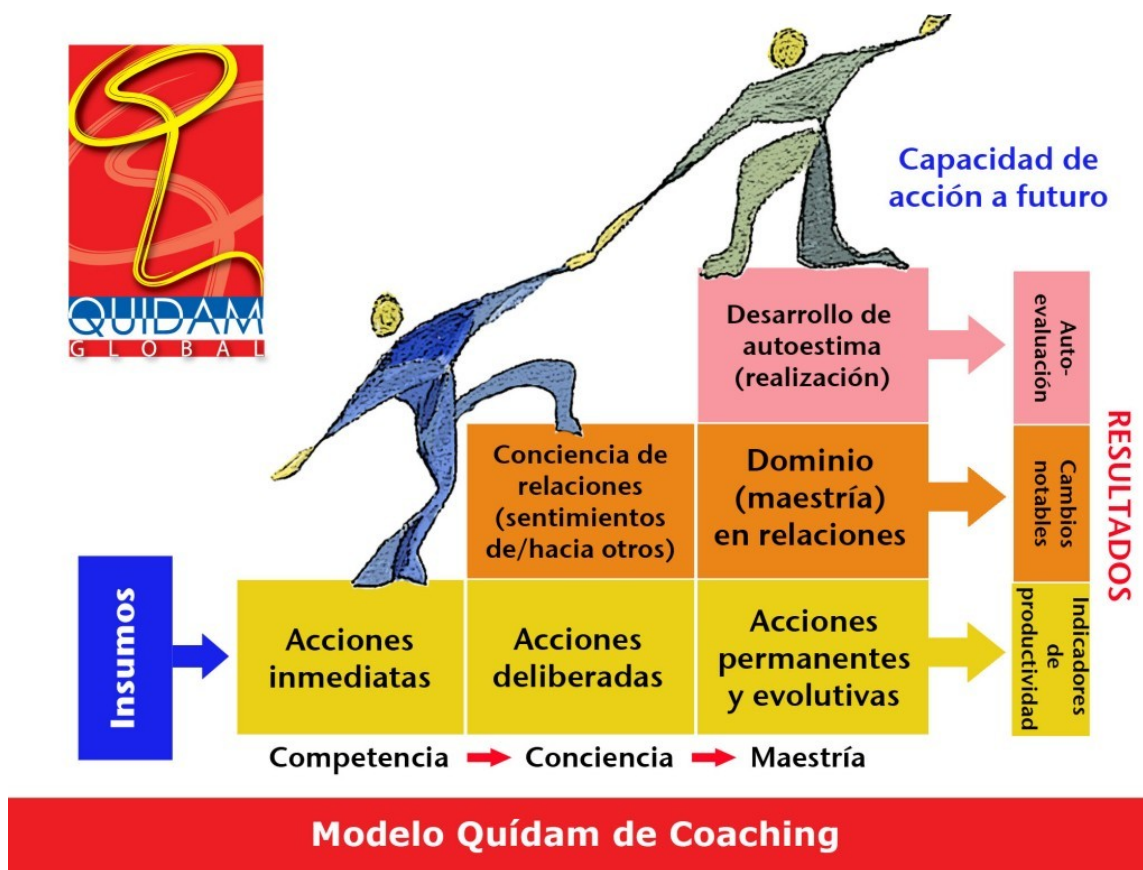
El valor de la persona, el coach valora la persona en sus aspectos positivos y en los posibles, en las posibilidades, que aún no están presentes pero pueden emerger. Se cree que la persona es mucho más que aquello que muestra, que tiene un sin número de habilidades

que las personas aún no han detectado o no reconocido o no utilizado, se confía en sus capacidades. Cada persona es capaz de obtener y lograr la mayoría de los deseos, anhelos, ambiciones y aspiraciones que correspondan a su capacidad.

Las personas son responsables de la trayectoria de sus vidas, pues tienen el control de sus vidas, de sus decisiones y acciones. Cada persona elige su rumbo, aunque a veces es difícil reconocerlo.

### Modelo Quidam (Q)

La siguiente gráfica ilustra la estructura del modelo, que será explicado en los párrafos siguientes.



A continuación se expone el modelo en el nivel básico, el modelo total tiene cuatro niveles pero estos no se exponen en el presente artículo.

El modelo tiene diferentes influjos de otros autores pero integrados en un todo armonioso y original que lo hace sencillo y práctico (Díaz, 2004). Se basa en el elemento humano de

Schutz (2005), en la teoría de la autoestima de Branden (1995, 1998), la teoría de la elección de Glasser (1998).

Se forma la relación entre el coach y el receptor (se denomina receptor a la persona que asume el papel de crear nuevas posibilidades en algún área de su vida, sea laboral o vital) aclarando los objetivos, el modelo, los roles de cada uno y estipulando las condiciones, periodo de tiempo (el proceso finito, tiene un tiempo limitado). Se aclara la posibilidad de tener informaciones previas (insumos) y se determinan los resultados de tres maneras diferentes, indicadores objetivos de productividad, cambios notables, lo que otras personas pueden observar y autoevaluación.

La relación entre coach y receptor está orientada por los principios de apertura, confianza, respeto. Como ilustra la gráfica el receptor acepta el apoyo del coach. El coach no empuja ni jala al receptor, simplemente le invita a participar en el proceso de cambio. El coach mantiene y alienta la intención de cambio del receptor, en cuyos deseos se centra.

El coaching no es un proceso remedial, no se intentan solucionar problemas, sino un proceso de desarrollo de potencialidades. El modelo ayuda a los receptores a usar sus recursos propios de manera más flexible, permanente y eficiente sacando a la luz las habilidades y eliminando los posibles bloqueos para que sean capaces de producir acciones diferentes (Quidam Global, 2010)

Se enfoca en el presente y en el futuro. Se enfatiza la responsabilidad del receptor en su vida.

## **Elementos**

Los principales componentes del modelo se puede especificar de la siguiente manera expuestos de manea lineal pero en la realidad van relacionados.

1. La *Capacidad de acción a futuro* (CAF) es la que se quiere construir durante el proceso de coaching. La CAF posibilita la consecución de los resultados. La construcción de la CAF (captar el brillo en el ojo del receptor) se expresa en presente y en primera persona refleja la energía positiva y el entusiasmo del receptor p. e. “Soy una ejecutiva comprometida con su trabajo y capaz de tratar a las personas con firmeza”. La CAF expresa algo que el receptor siente como algo importante y estimulante para su vida. La perspectiva del coach se dirige hacia la consecución, reforzamiento de la CAF, la perspectiva de los aprendices al logro de los resultados. Las acciones inmediatas y deliberadas van construyendo la CAF. Una vez que se integra la CAF, el logro de los resultados se hace sencillo, pues la CAF refleja el entusiasmo, la energía del receptor y hace que los comportamientos sean flexibles y se basen en la autoestima.

2. La *autoestima* es el centro del modelo y expresa la diferencia entre la persona como es y la persona como quiere ser, por lo que la autoestima permite a las personas transformarse

hacia su máximo potencial, adaptarse y afrontar los retos de manera relevante (Branden, 1995).

3. Los comportamientos (Schutz, 1998) de inclusión (involucrarse desde los extremos de involucrarse en todo hasta abandonar todo), control (ejercer influencia desde las posiciones extremas de autocracia hasta el total desinterés) y apertura (ser abierto y confiable variando desde la aceptación incondicional hasta la crítica) con los sentimientos asociados de significancia (sentirse importante), competencia (sentirse capaz) y agradabilidad son elementos esenciales del marco de referencia del comportamiento de la persona.

4. El “comportamiento completo” de Glasser (1998) especifica que las personas actúan en una forma que incluye el hacer, el pensar, el sentir y el reaccionar fisiológico. El coaching se centra en las dos primeras dimensiones, las dos segundas se adaptan a las dos primeras.

5. El ser consciente (Branden, 1998) es un elemento central del proceso explorando sin negación el estado actual de las cosas y recobrando por medio de la autodeterminación la autoestima y la capacidad de acción a futuro. Nos indica el estar presente en lo que se hace, abierto a la información para poder responder con efectividad. El concientizarse de las acciones de uno, de sus efectos en las relaciones y el esfuerzo intenso en agrandar las posibilidades de acción, de conseguir la competencia personal expresada en un ciclo de acciones inmediatas, deliberadas y permanentes, la maestría y el dominio en las relaciones culmina en el logro de un autoconcepto y una autoestima adecuada.

6. La teoría de las aspiraciones es otro pilar del modelo. Se reconocen tres aspiraciones fundamentales, la trascendencia (deja huella en el mundo), la sabiduría (comprender la vida) y la felicidad (ser pleno y disfrutar). Las aspiraciones y los valores sirven de guía para las decisiones y comportamientos así como surten de los recursos de energía, tiempo y esfuerzo. Aunque se pueden desarrollar las aspiraciones por separado unas de otras, es importante el concepto de equilibrio. El hedonismo privilegia la posición de la felicidad, sin tomar en cuenta los otros elementos. La soberbia privilegia la sabiduría sin equilibrio y la certeza la trascendencia.

Con el desarrollo de las aspiraciones el modelo va más allá de uno meramente conductual para convertirse en una filosofía de la vida que contempla el horizonte amplio de la perspectiva humana en una estructura global significativa, que aspira a conseguir la felicidad.

7. Declaración de intención y grupo de referencia

El proceso de cambio no es un proceso en aislamiento sino que involucra a los demás. El receptor elige un “grupo de referencia” (que no son ni los mejores amigos que suelen ver todo bien ni los enemigos que suelen ver todo mal), un grupo al que después de presentar “la declaración de intención” sobre los planes de cambio que tiene la persona, involucra en el proceso asistiendo los miembros del grupo en el apoyo y en la retroalimentación como observadores y testigos activos participantes del proceso.

8. La otroestima que se describe con las actitudes de aceptación de la otra persona, aprecio, expectativas positivas y gratitud por la relación. Es la visión que se tiene del otro y el valor que se encuentra en él.

9. Autodeterminación y elección. Se considera que las personas determinan su vida (no el entorno) eligiendo de manera no siempre consciente sus acciones, reacciones, pensamientos, sentimientos, valores y preferencias de acuerdo al autoconcepto que se tiene y se ha desarrollado. El nivel de conciencia y autoestima determinan el que nuestras acciones no se vuelvan rígidas y extremas sino que conserven la flexibilidad fresca y la variación adecuada. La autodeterminación se concretiza en la responsabilidad por los propios comportamientos sin dar cabida a mecanismos defensivos de negación, culpabilidad, proyección, excusas etc.

Todos los elementos entrelazados forman un modelo completo que contribuyen a nivel organizacional a fomentar la cultura sana de una organización junto con los procesos de liderazgo para mantener y reforzar la cultura.

### **Proceso**

Teniendo como meta los resultados esperados en los tres aspectos mencionados podemos describir el proceso de coaching de la siguiente manera (tener presente la gráfica anterior).

Establecimiento de la relación del proceso entre el coach y el receptor. Acuerdo sobre las metas, objetivos y CAF.

En la dimensión de competencia se principia en relación a los indicadores de productividad con acciones normalmente propuestas como sugerencia por el coach y que consisten en hacer algo diferente a lo que usualmente hace la persona receptor. La acción sirve de base para la reflexión sobre los efectos tanto en uno como en los demás. Se espera que las acciones iniciales sirvan de cascada a más acciones deliberadas, iniciadas ya por iniciativa del receptor para llegar a convertirse en patrones permanentes y evolutivas, en más reflexiones, en más cambios positivos. Estas acciones desarrolladas por iniciativa y motivación del receptor (acciones deliberadas) tienen el efecto doble de repercutir en la perspectiva propia, aumentar la autoestima y favorecer un cambio en las reacciones y actitudes de las otras personas con las que interactúa.

En la dimensión de conciencia la reflexión sobre los efectos de las acciones produce conciencia del estilo de relaciones que se mantiene (sentimientos de y hacia los otros) para pasar a la maestría en la forma preferente de relacionarse con los demás. Las acciones deliberadas contribuyen a la conciencia.

En la dimensión de maestría es importante el desarrollo de la autoestima, la maestría en las relaciones y las acciones permanentes y evolutivas. La brecha entre lo que soy y lo que quiero ser se estrecha.

Los procesos van entrelazados por lo que el asumir una forma lineal en la descripción anterior solo se justifica en aras de la simplificación. El primer escalón de la pirámide influye en el segundo y este a su vez en el primero y en el tercero y el tercero en todos los anteriores.

### **Estrategias y Técnicas**

Fortalecer la autoestima, la autoconfianza.

Aumentar la conciencia externa e interna.

Acrecentar el repertorio de posibilidades y la flexibilidad en los comportamientos.

Mantener el impulso al cambio (alimentar “la chispa en el ojo”)

Eliminar los bloqueos paralizantes del cambio.

Visualizar las posibilidades.

Reforzar la capacidad de elección responsable, apoyar la autodeterminación.

Fortalecer el compromiso con las decisiones propias en concordancia con los propósitos autoelegidos.

Aumenta la capacidad de escuchar a la otra persona, con lo que se reconoce que la dirección del proceso no es impuesta por el coach, sino que la impulsa el receptor. La escucha se relaciona con la empatía.

Incrementa la habilidad de hacer preguntas poderosas que incrementen el nivel de conciencia, que entre otras propiedades, se encuentra la de poder crear la posibilidad de visualizar un futuro distinto. Un buen repertorio de preguntas profundas se encuentra en el modelo de “indagación apreciativa” (Sriwastra y Cooperider, 1990).

Retroalimentación adecuada, que proviene del coach, del grupo de referencia y del grupo de compañeros en la formación.

Fortalecer una actitud no defensiva (Tamm y Luyet, 2004) superando la reactividad de los puntos débiles.

El fomenta de la capacidad reflexiva en la persona para que pueda sacar las propias conclusiones, las acciones y decisiones propias que le aproximen a su objetivo.

Formar un grupo de referencia, que son personas que pueden observar los cambios del receptor, comprometido con el proceso, dispuestos a apoyar al receptor, tienen una posición intermedia entre el ser los mejores amigos y los peores enemigos, ante el que se expresa la “declaración de intención” del receptor, es decir, expresa el receptor delante del grupo su

intención y compromiso de construir la capacidad de acción reconociendo el estado actual de las cosas, solicitando retroalimentación y apoyo y agradeciendo de antemano su cooperación.

Estas son algunas muestras de las estrategias y técnicas que se enseñan en la formación, pero de ninguna manera pretende ser exhaustiva, pues se complementan con múltiples ejercicios y otras variadas herramientas del Elemento Humano.

### **Procedimiento**

El entrenamiento se imparte en el contexto de una clase a nivel posgrado. Los alumnos tienen la opción de buscar la acreditación en el nivel básico I de coaching además de cursar la materia.

#### Parte práctica

Primero cada alumno elige un receptor para aplicar y ensayar el proceso de coaching. Esa persona debe estar informada, dispuesta con el que se acuerda el proceso de cambio, se puede recabar información como insumos del proceso, se elabora la CAF, se determinan los resultados en los tres niveles (recordar la gráfica), indicadores de productividad, cambios notables y autoevaluación, se elaboran las rúbricas para la estimación de los dos últimos, se elige el grupo de referencia, se hace la declaración de intención. Se determinan las sesiones y duración del proceso, que tiene que ser adecuado a las metas y a la CAF.

Cada coach determina las sesiones con los receptores que suelen ser de una hora y media semanal. El proceso se lleva a cabo bajo la supervisión de un coach profesional para el seguimiento de los sesiones de los coaches, de los avances, atones, retrocesos y de todas las incidencias que se presentan en el proceso. La retroalimentación del grupo es también sumamente valiosa.

Al final del proceso se presenta el coach con el receptor delante del grupo de aprendices y exponen el proceso que experimentaron y los logros obtenidos. Los integrantes del grupo pueden hacer preguntas y dar también sugerencias. Se recibe también la retroalimentación del coach profesional.

A menudo el proceso no concluye con el final de la clase por lo que el proceso sigue hasta terminarlo adecuadamente.

#### Parte teórica

Se realizan doce sesiones de 3 horas y media semanales en grupo alrededor de 20 personas en nivel I de la formación de coach. Las sesiones tienen tres partes: una teórica (lecturas sobre los temas relevantes ya mencionados), otra práctica (ejercicios p. e. sobre los niveles de escucha) y otra de supervisión de las sesiones que van presentado los alumnos.

Las sesiones entre el coach y el receptor tienen un formato de seguimiento donde de manera sucinta se expone lo que sucedió en la sesión, se determina el nivel de compromiso y energía y se planean las acciones futuras para las siguientes sesiones.

Para el proceso entero se desarrolla un reporte de experiencia que se elabora a la mitad y al final del proceso en relación a las creencias sobre el modelo, los acontecimientos en el proceso con el receptor, los sentimientos que experimentó el coach durante el proceso, los avances y logros de resultados.

### **Diferencias con la terapia**

Aunque el coaching tiene elementos comunes con otros procesos de ayuda y de cambio como la terapia, consultoría etc. no se deben confundir.

Ciertamente hay que aceptar que el coaching en general ofrece muchos modelos muy diferentes lo mismo que los modelos terapéuticos y aunque algunos modelos de coaching surgen de modelos terapéuticos, sin embargo conservan un cierto distintivo. Podemos afirmar que el proceso de coaching se relaciona con la parte positiva de la conducta que gira alrededor de potenciar las capacidades de las personas, el receptor del coaching no sufre bajo las mismas quejas que los clientes de la terapia, mientras que los procesos terapéuticos se suelen enfocar alrededor de las deficiencias con el propósito de generar un incremento también en las capacidades, esto en teoría pues en la práctica con el desarrollo creciente del coaching de vida muchas diferencias se vuelven obsoletas pues también se han desarrollado modelos terapéuticos que se enfocan desde la psicología positiva en el desarrollo de las potencialidades de las personas y grupos. Quizás se pueda decir que se parecen y se diferencian por los diferentes presupuestos que asumen los diferentes modelos. El proceso de coaching es un proceso de desarrollo de habilidades. Es importante dejar en claro que el coaching no es un proceso terapéutico (los modelos terapéuticos tienen otras metas, otros supuestos diferentes así como formación y supervisión distinta a las que se ofrecen en los modelos de coaching) aunque superficialmente puedan tener ciertas semejanzas con la terapia y con otros procesos de ayuda profesional (Peltier, 2001).

El modelo Q en concreto es un modelo limitado así que se relacionaría con la terapia breve, no es un modelo de solución de problemas. Se enfoca en el presente por lo que se diferenciaría de los terapias que se enfocan en el pasado. A guisa de ejemplo Milanese y Mordazzi (2008) proponen un proceso de coaching inspirado en las terapias estratégicas.

Existen sin lugar a dudas puntos comunes, la formación de una relación de confianza, el alentar el cambio, la alineación de los comportamientos con las intenciones, el fomentar nuevas experiencias y el continuo aprendizaje para un afrontamiento exitoso de las situaciones. Por estos puntos el coaching se puede enmarcar dentro de las corrientes humanistas, de desarrollo humano y de talento y de las ideas y propuestas de la psicología positiva (Vera, 2008).



## **Resultados**

Despuès de haber expuesto la parte teòrica y pràctica de la formaciòn en un nivel bàsico. Exponemos a continuaciòn algunas reflexiones de los alumnos de acuerdo a sus reportes de experiencia.

### *Dificultades*

Escuchar era difìcil. El retener el impulso a asesorar y a decir al receptor lo que debìa hacer costaba mucho aunque con la pràctica iba mejorando. Algunos alumnos preferirían un paso màs lento en la aplicaciòn del modelo y proponen empezar por ser ellos receptores del proceso con un coach profesional.

*Trayectoria:* el avance era la tònica general, aunque no durante todo el tiempo solo al final pues habìa periodos de tiempo en los que se sentían candidatos a coach empantanados sin saber còmo proseguir.

### *Aspectos positivos*

Aumento en el nivel de escucha y conciencia, descubrir talentos nuevos, empatía, otroestima. Tener herramientas para trabajar con otras personas. Logro de los objetivos propuestos y de la CAF.

Ser mejor persona, disfrutar la vida, saber tomar mejores decisiones, coherencia y responsabilidad, incrementar la inteligencia emocional.

Estos aspectos positivos se relacionan con ayudar al receptor y aprender tanto en lo personal como en lo profesional

*Mecanismos de aprendizaje:* aplicaciòn del modelo, los ejercicios, la pràctica, las observaciones del grupo, la retroalimentaciòn de profesores y compaàeros.

*Sentimientos* son muy variados, al inicio domina la incertidumbre, el escepticismo de que se pueda lograr algo o de que se puedan desarrollar las habilidades, al final el contento por lo conseguido y la sorpresa que contrasta con la inquietud inicial. Al principio aumenta la tensiòn y la angustia por la percepciòn de una insuficiente estructura que les ofrezca seguridad y se demanda en consecuencia mayor estructura y apoyo.

## **Conclusiones**

En general podemos concluir que la experiencia es sumamente positiva, en la que se recalca no solo los cambios a lo que pueden haber contribuido en los receptores sino cambios en la propia persona, en su modo de pensar y actuar.

La experiencia no enseña que la formación de habilidades intra e interpersonales en los alumnos puede contribuir en gran medida al desarrollo de esas habilidades en otras personas con las que se trabaja o convive, pudiendo fortalecer como una de las tareas de liderazgo la transformación de los demás, de los grupos y de culturas más sanas y humanas para el desenvolvimiento de lo mejor de las personas en aras de una organización más equilibrada y armoniosa (Fernández, 2009; Orama y Andújar, 2011; Rowley, 2007).

## Referencias

- Branden, N. (1995) *Los seis pilares de la autoestima*. Barcelona: Paidós
- Branden, N. (1998) *El arte de vivir conscientemente: vida cotidiana y autoconciencia*. Barcelona: Paidós
- Diaz, M. (2004) Coaching in the Spirit of the Human Element. En R. Parkins y R. Walden (eds) *The Human Element at Work*. San Francisco: Bcon WSA International
- Diaz, M. (2010) *Otroestima: recobrando el poder de valorar a otros*. México: Quidam
- Fernández L., J. (2009) *People Excellence*. Madrid: Prentice hall
- Glasser, W. (1998) *Choice Theory*. Nueva York: Harper Collins
- Goldsmith, M., Lyons, L. y Freas, H. (2001) *Coaching*. México: Pearson
- Quidam Global (2010) Material de apoyo. Certificación de coaches Q 1: México: Quidam Global
- Milanese, R. y Mordazzi, P. (2008) *Coaching estratégico*. Barcelona: Herder
- Orama L., A. y Andújar R., C. (2011) Coaching, inteligencia emocional y bienestar: el nuevo trinomio para la transformación social. En G. D. Aguilar Sch. y L. Oblitas G. *Psicología del Bienestar y la felicidad*. Bogotá: Psicom editores
- Peltier, B. (2001) *The Psychology of executive coaching. Theory and Applications*. Nueva York: Routledge
- Rowley, A. (2007) *Leadership Therapy inside the mind of Microsoft*. Nueva York: Palgrave Macmillan
- Schutz, W. (2005) *The Human Element*. San Francisco: Business Consultants Network
- Sriwastra, S. y Cooperrider, D. L. (1990) *Appreciative Management and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Tamm, J. y Luyet, R. (2004) *Radical Collaboration*. Nueva York: Harper Collins

Vera P., B. (2008) Psicología positiva: una nueva forma de entender la psicología. Calamar ediciones.

[www.e-quidam.com](http://www.e-quidam.com)