

## MODULO\_7 COACHING

### Lección\_3\_ COACH VS COACHEE - INTERACCIÓN Y DIÁLOGO

En las lecturas anteriores, explicamos que el entrenamiento es sobre todo una cuestión de la relación entre dos personas, el entrenador y el coachee.

Los tristes acontecimientos de la pandemia nos han llevado a adoptar cada vez más herramientas digitales para comunicarnos, pero por mucho que debamos considerarnos afortunados de haber sido capaces de hacer frente a la imposibilidad de contactos personales directos con herramientas como zoom, reunión, equipos, etc. debemos ser conscientes de que el entrenamiento "remoto" es mucho menos eficaz que el entrenamiento "cara a cara".

Las ventajas de una relación directa, no mediada por herramientas tecnológicas, son muchas: la facilidad para detectar malentendidos, la proximidad a la forma en que se habla en la vida cotidiana, el papel estratégico que el silencio sólo puede desempeñar en la comunicación personal, etc. La principal desventaja es tal vez el hecho de que (especialmente si el entrenador es también el gerente de la empresa donde trabaja el autocar) las posibilidades de ser interrumpido doble.

Un entrenador en línea (o e-coaching) podría disfrutar de la mayor predisposición de las generaciones más jóvenes hacia las herramientas digitales, la posibilidad de grabar (y revisar) sesiones, pero, además de los problemas técnicos, su principal debilidad es que cualquier actividad práctica es casi imposible.

El coaching puede ser ambos, por así decirlo, "en el trabajo" o llevado a cabo a través de sesiones individuales. El primer método sólo se puede realizar cuando el autocar es un gerente de la empresa donde trabaja el coachee y tiene la ventaja de poder llevarse a cabo continuamente, en una relación constante entre entrenador y coachee. Pero deja al autocar menos libertad y crea una especie de dependencia de un entrenador siempre presente.

El coaching que se lleva a cabo a través de sesiones requiere un entrenador fuera de la empresa: tiene muchas ventajas sobre el coaching "en el trabajo": permite un diálogo y retroalimentación más profundos y relajados, ya que requiere espacios y tiempos dedicados, para seguir mejor la tendencia del plan de acción acordado, etc.

Asociación Estratégica Erasmus+ 2018-1-ES01-KA204-050711

Sea cual sea el método que utilices, el combustible que alimenta el tanque de un proceso de entrenamiento es la motivación. Por lo general, hay tres empujones que nos mueven hacia lo que hacemos:

- **Compulsión:** Lo hago porque tengo que hacerlo: hay un sentido de urgencia generando un enfoque dirigido a la acción; el malestar puede convertirse fácilmente en miedo, ese es el estado emocional menos favorable para moverse eficazmente, porque afecta la autoestima, limita la creatividad y dificulta la razón;
- **racionalización:** Lo hago porque debería hacerlo, porque los que me rodean me preguntan, porque es lo mejor que se puede hacer, de lo contrario podrían surgir sentimientos de culpa;
- **inspiración:** Lo hago porque lo quiero: no necesariamente necesito el cambio, pero lo sigo adelante porque es el cumplimiento de mi deseo.

Un camino de entrenador sólo puede funcionar si el entrenador es totalmente responsable de definir sus objetivos porque quiere llevarlos a buen término: **la gente no puede verse obligada a cambiar**, pero debe optar por cambiar. Es importante aclarar este principio con el entrenador desde el principio de todo el proceso de entrenamiento. Proceder de esta manera creará un mayor compromiso y transparencia entre las partes en cuanto a la dirección que se está tomando.

Si no confías en la motivación del entrenador, en su compromiso con aspectos significativos de su vida profesional, existe el riesgo de que los goles impuestos desde fuera establezcan un camino muerto desde el principio.

Un elemento clave del coaching es el establecimiento de objetivos y su traducción a actividades concretas a realizar. Una vez realizada la actividad acordada y, por lo tanto, el objetivo alcanzado, será posible pensar en dar el siguiente paso.

Es, con mucho, preferible establecer muchas **metas pequeñas** en lugar de una grande: mientras que las metas pequeñas se pueden lograr fácilmente, las grandes son, por supuesto, más complejas y no lograrlas puede causar insatisfacción y, por lo tanto, desalentar continuar el proceso de entrenamiento.

Incluso las actividades necesarias para alcanzar los objetivos fijados deben dividirse en pequeños pasos consecutivos, simples y fáciles de implementar: ¡no tiene sentido proponer establecer un nuevo récord mundial en el primer intento! Si esto no tuviera éxito, el desánimo que describimos anteriormente reaparecería.

Hay varias maneras de establecer metas: las discutiremos en las siguientes lecciones.

Asociación Estratégica Erasmus+ 2018-1-ES01-KA204-050711



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



Otro principio al que debe adherirse el entrenador es vincular objetivos y actividades al papel del entrenador, pero al mismo tiempo no olvide que también deben contribuir al crecimiento personal del coachee, que es el elemento que puede motivar su compromiso.

Una advertencia: trabajar estableciendo metas pequeñas y alcanzables sin un esfuerzo excesivo no significa no dibujar una imagen más amplia de la situación esperada y por lo tanto del progreso general de la persona y la empresa!

Otro elemento clave del proceso de coaching es la **retroalimentación** (recuerde que escuchar es una habilidad fundamental para ejercer la profesión de entrenador). ¿Cuáles son las experiencias que los objetivos, tareas, relaciones, trabajo, etc. han producido en el coachee? El coachee tiene que expresar libremente sus evaluaciones y reflexiones mientras estaban contando una historia (narración):

- que describa la experiencia desde que aceptó el gol y la tarea,
- la ejecución de la tarea
- ¿qué haría de nuevo / cambiar la próxima vez
- el resultado final
- su evaluación.

En función de los comentarios, el entrenador puede planificar los siguientes pasos:

- ¿qué conclusiones se pueden extraer de la historia?
- ¿qué hay que mantener/cambiar en el objetivo y las tareas para que el autocar tenga éxito?
- ¿Puede identificar las fortalezas y debilidades del autocaree y cómo satisface sus necesidades?

Asociación Estratégica Erasmus+ 2018-1-ES01-KA204-050711



ASSET  
BASILICATA



*"El apoyo de la Comisión Europea a la producción de esta publicación no constituye una aprobación de los contenidos que sólo refleja las opiniones de los autores, y la Comisión no puede ser considerada responsable de ningún uso que pueda hacerse de la información contenida en ella."*