

¿Cuándo decir Coach es decir entrenador?

El desarrollo del conocimiento sobre las habilidades de los entrenadores deportivos fue el origen del boom del concepto actual de COACHING. En el mundo empresarial se ha considerado este concepto como un "catalizador", es decir, un concepto ómnibus que cubre una necesidad manifiesta, lo que se puede llamar el aprendizaje interpersonal. El aburrido mundo de los cursos de formación habituales han roto sus cánones, abriéndose a metodologías más experienciales y vivenciales (outdoor) y a experiencias de aprendizaje interpersonal (coaching). Este transvase de conocimientos entre mundos sociales diferentes pero con las mismas materias primas, las personas y los equipos nos evocan muchas semejanzas, que podemos reunir en las siguientes cinco características:

- La experiencia previa del coach/entrenador: Llama la atención que los mejores entrenadores no han sido grandes jugadores y algunos de los mejores coaches empresariales que me he encontrado no han tenido una carrera directiva de éxito. Pero siempre, han sido jugadores o directivos. La experiencia es básica pero fundamentalmente el haber pensado o reflexionado sobre ella. Por eso muchos entrenadores han sido grandes reservas, eso si persona que han tenido tiempo de juego para observar. La capacidad de observación destaca en el entrenador deportivo y en el coach. Ser coach no significa solamente haber tenido éxito empresarial, sino sobre todo haber reflexionado sobre los detalles de la gestión y haber tenido que "explicar" y "conocer" en muchas ocasiones a otros directivos. Una experiencia razonada es la fuente de la capacidad de ser entrenador o coach.

- La empatía del coach/entrenador: Hay que destacar la capacidad de ponerse en otra piel como una característica básica del coach y del entrenador. No solamente hace falta tener experiencia sino también hacer el ejercicio de humildad de entender como piensan los demás. No tratando de imponer tu forma de pensar sino más bien comprendiendo las claves de la estructura mental del entrenado. Ser empático es una forma adaptativa de la conducta humana, habitual en el entorno comercial, pero muy destacada en el oficio de ser coach. Empatía del coach implica la capacidad de definir la situación de aprendizaje, se aprende de un coach cuando su planteamiento recoge las impresiones del aprendiz, y a su vez, se asesora desde la experiencia similar.

- La autoestima del coach/entrenador: Nuestro proceso del modelado de aprendizaje, es decir, el dar valor a alguien como coach o entrenador pasa por el nivel de autoestima de la persona que asume dicho papel. La persona con un nivel de autoestima adecuado puede atreverse a asesorar, la seguridad de uno mismo fortalece la capacidad de docencia de un entrenador. Enseña quien puede enseñar pero principalmente quien se siente seguro de poder enseñar. El nivel de autoestima se fragua a lo largo de tu historia profesional, y no solamente lo desarrollan los éxitos, sino los avatares vitales y las decisiones que se han tomado fruto de una reflexión propia. Los coaches empresariales, y los entrenadores coinciden en presentar sus enseñanzas desde la convicción de sus valores, y ante todo con una alta consideración de su valía.

- La paciencia del coach/entrenador: La enseñanza necesita de una buena dosis de paciencia, pero aún más cuando estas entrenando en aspectos de gestión o en aspectos deportivos. La relación interpersonal entrenador/entrenado, coach/coachee y maestro/aprendiz necesita de un tiempo de explicación e incluso de aceptar la equivocación como parte del proceso de aprendizaje. No hay que decir cómo hay que hacerlo, sino hay que esperar que otros actúen aunque sea erróneamente para proceder al aprendizaje desde la experiencia del error. Errar es un camino nunca un fin, como dice el refranero "Nadie nace sabiendo", pero es fundamental que aprender implique aceptar la oportunidad de equivocarte. El entrenador o coach debe comentar o asesorar al proceso del error pero no evitarle huyendo de su fuerza vivencial. Hay que tener paciencia en el camino del aprender.

- La visión compartida entre entrenador/coachees y entrenador/entrenado: En el mundo del deporte, igualmente que en el mundo de la gestión, los objetivos no se imponen, se generan desde un proceso de aceptación con una involucración activa de los empleados. En multitud de ocasiones hemos observado situaciones donde un entrenador se enfada con una actuación específica, pero la labor de comprensión de los objetivos es una labor de horas de entrenamiento. Saber qué vamos a hacer y porqué, es el elemento configurador del ejercicio del entrenamiento. Imponer es fracasar, convencer es triunfar. Compartir objetivos entrenador/entrenado y coach/coachees es una parte esencial del aprendizaje. Para aprender además de tener una actitud e interés por aprender, se debe manejar un razonamiento de "¿por qué?" y "¿para qué?", sino tendríamos una situación de querer y no poder. Cuantas veces tenemos personas instaladas en el bucle del hacer sin saber hacia donde va, y por tanto, a donde orientar su aprendizaje.

Como hemos visto, estas cinco características las comparten totalmente la labor de un entrenador y un coach. Este es el esquema básico de funcionamiento del aprendizaje interpersonal entre una persona que asume el rol de maestro (entrenador o coach), y otra persona que asume el rol de aprendiz (entrenado o coachee). Y como el sentido común, ha tenido la particularidad de ser común en muchas profesiones, podemos observar como las normas gremiales de los gremios medievales repiten también estas características en los siguientes preceptos:

- El maestro tiene que haber sido antes aprendiz
- El maestro no debe olvidarse del tiempo que fue aprendiz
- El maestro es un grado gremial sino que debe sentirse maestro
- El aprender un oficio se basa en la repetición de trabajo
- El aprendiz debe saber porque hace las cosas

Como podemos comprobar en el libro de J. GRIMPEL (The cathedral builders) Salisbury U.K 1983 en los gremios que derivaron de las cofradías a finales de siglo XI desarrollaron códigos y controles de calidad a través de las ordenanzas de donde están sacados estos preceptos de obligado cumplimiento.

El mundo deportivo, empresarial y la propia historia nos da un reflejo de la importancia de ser un coach o entrenador, es decir del valor interpersonal de la relación de aprendizaje de entrenador/entrenado. Por tanto, miremos a ambos mundos pensando que los seres humanos estan en ambos y no podemos pensar que sean actuaciones diferentes sino coincidentes. Entrenador deportivo o coach empresarial al final son palabras para definir una historia milenaria del aprendizaje ensayado pero asesorado desde la experiencia del maestro que moldea la actitud del aprendiz.

FCO. JAVIER CANTERA HERRERO SOCIO DIRECTOR DE HUMAN COACHING PRESIDENTE GRUPO BLC