

Coaching relacional y el modelo de los escenarios: Aplicación en liderazgo a través de un estudio de caso dentro del deporte femenino

M. Herrera Garin

Introducción

El coaching relacional consiste en identificar el estilo de relación predominante en el sistema (Quintana y Cisternas, 2016), en este caso entrenador-deportista. A través del análisis de los actos relacionales (Pedir, ofrecer, acordar, escuchar y reconocer) se establecen herramientas de análisis con el objetivo de ajustar los mensajes y la relación existente entre los participantes del mismo. Por otro lado, el modelo de los escenarios (Herrera, 2015) es un recurso de análisis reflexivo que permite detectar y modificar estos actos comunicacionales en los diferentes escenarios donde se relacionan los entrenadores, jugadores y cuerpo técnico.

Este trabajo tiene como objetivo presentar un caso de una entrenadora que busca mejorar y potenciar su liderazgo, además de sus habilidades comunicacionales analizándolo desde el coaching relacional (Quintana y Cisternas, 2016). La metodología consistió en 4 sesiones presenciales de 1 hora cada una, cada 15 días, la elaboración de un plan de acción y la aplicación del modelo de los escenarios. Se utilizaron herramientas derivadas del análisis de los actos relacionales (Pedir, ofrecer, acordar, escuchar y reconocer) y la realización de autoregistros.

Los resultados se evaluaron a través del modelo de los escenarios y plantillas de auto registro comunicacional. Indicaron una evaluación favorable en relación a su liderazgo dentro del equipo observándose una adecuada implantación de redes conversacionales de calidad consiguiendo la entrenadora coordinar acciones con su grupo y potenciar habilidades comunicacionales.

1. Modelo de Transformación Relacional (TRM)

La conciencia relacional es un elemento clave en el camino de conseguir relaciones efectivas y empoderadas. Para tomar conciencia de cómo nos relacionamos hay que considerar: la palabra, las acciones, la emoción y el sentido. Con el objetivo de ser consciente de las narraciones y observar aquellas situaciones que pueden generar conflicto.

Cada uno de nosotros tiene una manera predominante de relacionarse con los otros. Expresadas en cinco acciones de relación (pedir, ofrecer, acordar, escuchar y reconocer), por lo que se convierten en síntesis expresivas en las que se manifiesta la forma de vernos y de ver a los otros. Por lo que en modelo de transformación relacional

(Quintana y Cisternas, 2016) permite explicar la relación de estos componentes además de incluir la reflexión sobre el tipo de red donde se vive (red primaria, secundaria, relación con uno mismo) y los tipos de relación (cooperativa, defensiva, generativa, operativa y excluyente) que para este caso no se utilizó el análisis de estos dos últimos elementos.

A continuación se definirá cada acción relacional:

- **Pedir:** es explícita a otro la necesidad de que haga algo determinado. Requiere de la capacidad de especificar con claridad los requerimientos del pedido para inclinar la voluntad de los demás de forma positiva
- **Ofrecer:** es proponer a otro alguna acción que considere sus necesidades. Ofrecer de manera efectiva requiere de predisposición para aceptar el rechazo de una oferta determinada y de escuchar al otro para plantear acciones que le favorezcan.
- **Acordar:** Es la acción que permite a dos o más personas coordinar acciones futuros o interpretaciones sobre como son las cosas. Acordar es un proceso que genera declaraciones conjuntas y compromisos que regulan la acción futura.
- **Escuchar:** es ver al otro y lograr que se sienta comprendido. Escuchar es poner atención a las emociones, las explicaciones, las acciones y el sentido que tienen las personas y los hechos para el otro.
- **Reconocer:** Es compartir otro la opinión y los afectos que tengo por él o ella. Reconocer es mostrar y hacer sentir al otro importante que es para mí y cuáles son las cosas que valoro positivamente y aquellas que creo es necesario mejorar

2. Modelo del escenario deportivo

Permite ubicar al consultante en el contexto deportivo de intervención. Es una herramienta de análisis de los actos comunicacionales de pedir, ofrecer y acordar en los escenarios deportivos de entrenamiento, competición, vestuario y club (este último dependiendo del caso). Dentro del análisis se incluyen los dos reguladores emocionales que son la escucha y el reconocimiento del otro. Los elementos que contiene son:

- **Personajes:** Triangulo deportivo (jugador – entrenador - padre, madre (familia) + entorno (medios, afición, club-presidente, manager)) → tipo de relación



- En qué **escenario** se encuentran
 - Entrenamiento
 - Competición
 - Vestuario
 - Club
- **Tiempo** → cuando suceden determinados comportamientos:
 - **Antes** de la competición
 - **Durante** de la competición
 - **Después** de la competición

PALABRAS CLAVE: coaching relacional, actos comunicacionales, reguladores emocionales, estudio de caso, liderazgo femenino

Método

La metodología utilizada fue análisis junto con la entrenadora del modelo de los escenarios de su estilo comunicacional sobre los actos de Pedir, ofrecer y acordar y la realización de un plan de acción con 3 fases diferenciadas.

Participantes

Se realizó un estudio de casos único con una Entrenadora de un equipo de fútbol 11 de la comarca de Osona.

Materiales/instrumentos

Instrumentos de evaluación utilizados Modelo de los escenarios (Herrera, 2015) y autoregistro de los actos relacionales.

Instrumento 1. Modelo de los escenarios deportivos

Instrumento 2: Autoregistro de los actos relacionales

Procedimiento

Se realizaron 4 sesiones en total de una hora cada una. Previamente se tuvo acceso al informe sobre la entrenadora que el Club emite cada año, con consentimiento de la misma.

A continuación se presentan los objetivos planteados por la entrenadora que fueron la guía del plan de acción, que es una parte fundamental en el proceso de coaching relacional.

Potenciar su LIDERAZGO en función del nuevo cargo asumido



El coaching potenciará su capacidad de liderazgo en las nuevas funciones que le ha tocado asumir. Llevar de manera fluida el cambio de localización física y funciones y ajustar su liderazgo dentro del nuevo escenario.

Se definió y exploró creencias sobre la visión que la coachee quería transmitir hacia su equipo. Conseguirá con el coaching una mayor integración y consolidación del equipo y facilitará la aplicación de determinadas estrategias de integración y desarrollo para cohesionar a su equipo y ampliar su influencia en este nuevo puesto.

Potenciar y desarrollar HABILIDADES DE COMUNICACIÓN mediante la aplicación de las técnicas y habilidades adecuadas.

El coaching incrementará su capacidad de comunicación en diversos escenarios, utilizando diversas técnicas de comunicación relacional como búsqueda de feedback concreto a través de preguntas abiertas para recoger información y opiniones dentro de su equipo, análisis de entorno comunicacional sobre los actos pedir/ofrecer/acordar y mapas de objetivos comunicacionales hacia su grupo.

La coachee conseguirá realizar un análisis de estilos de comunicación con cada una de las integrantes de su equipo. Conseguirá una mayor conciencia de dónde se encuentra en la red de conversaciones y de las relaciones formales e informales que se encuentran dentro de su ámbito de influencia.

Sesiones

En la primera sesión se plantearon los objetivos a trabajar y se explicó el modelo de los escenarios y se señalaron los indicadores de logro para cada uno de los objetivos.

La segunda sesión se respondieron dudas sobre el plan de acción generadas en base a la graella del modelo de los escenarios que se le pidió que trajera completada. Se puso especial énfasis en los actos de Pedir/Ofrecer y Acordar.

La tercera sesión se revisó la graella del modelo de los escenarios con dos factores de reconocer(feedback) y de escuchar. Además de analizar los posibles obstáculos que podría encontrarse en este momento del coaching y las amenazas que podría suponer una mala gestión de la escucha y el reconocimiento.

La cuarta sesión consistió en realizar un análisis de las acciones realizadas y el planteamiento de un plan de trabajo futuro sobre las siguientes preguntas: *Qué tendría que comenzar a hacer/continuar haciendo/dejar de hacer para seguir trabajando mis objetivos*

Resultados

El plan de acción resultante del análisis de la graella de escenarios se dividió en cuatro sesiones y tres fases:



Tabla 1. Fases y sesiones de coaching relacional

En cuanto al análisis de los objetivos del plan de acción, **Potenciar su LIDERAZGO en función del nuevo cargo asumido** los resultados son altamente satisfactorios. Cabe poner especial énfasis en la capacidad de la entrenadora de utilizar la relación de los actos relacionales, sobre el pedir, ofrecer y acordar con el objeto de lograr los máximos niveles de motivación y satisfacción entre las integrantes de la plantilla. Se fomentó la autonomía a través de peticiones y acuerdos de objetivos claros. Acompañando al equipo a través de ofrecer feedback y escucha activa.

Sobre **Potenciar y desarrollar HABILIDADES DE COMUNICACIÓN mediante la aplicación de las técnicas y habilidades adecuadas**. Respecto a este objetivo conviene que la entrenadora siga practicando sus habilidades de observación de los escenarios y ajustar tu tipo de respuesta a cada uno de ellos. Y seguir fomentando la mirada en común sobre el nuevo escenario donde se encuentra.

Tabla 1. Evaluación del logro de los objetivos antes y después por parte de la coachee

Discusión

Acompañar a una entrenadora en la implantación de su liderazgo dentro de un grupo a través del análisis de su estilo relacional puede ser una herramienta de desarrollo interesante sobre bases explícitas de conexión y relación.

No siempre se es consciente de las formas que se tienen de pedir y exigir que es un tipo de petición. Así como la manera de ofrecer feedback y llegar acuerdos y compromisos útiles dentro de un equipo o grupo deportivo.

El estudio de este caso demuestra que con estas dos herramientas de coaching TMR y el modelo aplicado de los escenarios permitieron a la entrenadora, en este caso, determinar el tipo de relación y vínculo que le era más propicio para los objetivos marcados sobre su liderazgo relacional.

Referencias

- Herrera, M. (2015) Apunts del curs de psicología de l'alt rendiment. Universitat de Vic.
Quintana, J. y Cisternas, A. (2016). Relaciones poderosas. Vivir y convivir, ver y ser vistos. Editorial Kairós.



Instrumento 1. Modelo de los escenarios deportivos

MODELO DE LOS ESCENARIOS DEPORTIVOS

MOMENTO (antes, durante, después)	ENTRENAMIENTO	COMPETICIÓN	VESTUARIO
PEDIR			
OFRECER			
ACORDAR			

Determinar qué factores pueden causar presión en la deportista que le afecten negativamente (momento: antes, durante o después y escenario). Explorar actos comunicacionales por parte de la entrenadora para potenciar rendimiento (momento y escenario)

Observar el tipo de rol comunicacional que asume el deportista con la entrenadora con el objetivo de prevenir o modificar patrones de conducta que obstaculicen la relación

Hernández, M. (2015). Apuntes del curso de psicología de alto rendimiento. Universidad de Vic

Instrumento 2: Autoregistro de los actos relacionales

Mi forma de pedir es	
Mi forma de ofrecer es	
Mi forma de acordar es	

Tabla 1. Fases y sesiones de coaching

Fase 1 Conocimiento del grupo, códigos y observación. Sesión 1 y 2	<ul style="list-style-type: none"> - Activación del regulador relacional: escuchar - Observación de su modo de pedir/ofrecer/acordar
Fase 2. Sesión 3. Acciones y	<ul style="list-style-type: none"> - Activación del regulador



técnicas relacionales	<p>emocional de feedback</p> <ul style="list-style-type: none">- Modificación y/o inclusión de nuevas maneras de pedir/ofrecer/acordar y observar resultados- Detectar momentos del entrenamiento donde utilizar los reguladores emocionales y los actos comunicacionales
Fase 3: Seguimiento y establecimiento de formas de hacer y de actuar. Sesión 4	<ul style="list-style-type: none">- Determinar resultados a corto/medio/largo plazo en base a lo que se ha conseguido hasta el momento- Que tiene que empezar hacer/continuar haciendo y dejar de hacer para potenciar los resultados y aumentar la consecución de sus objetivos

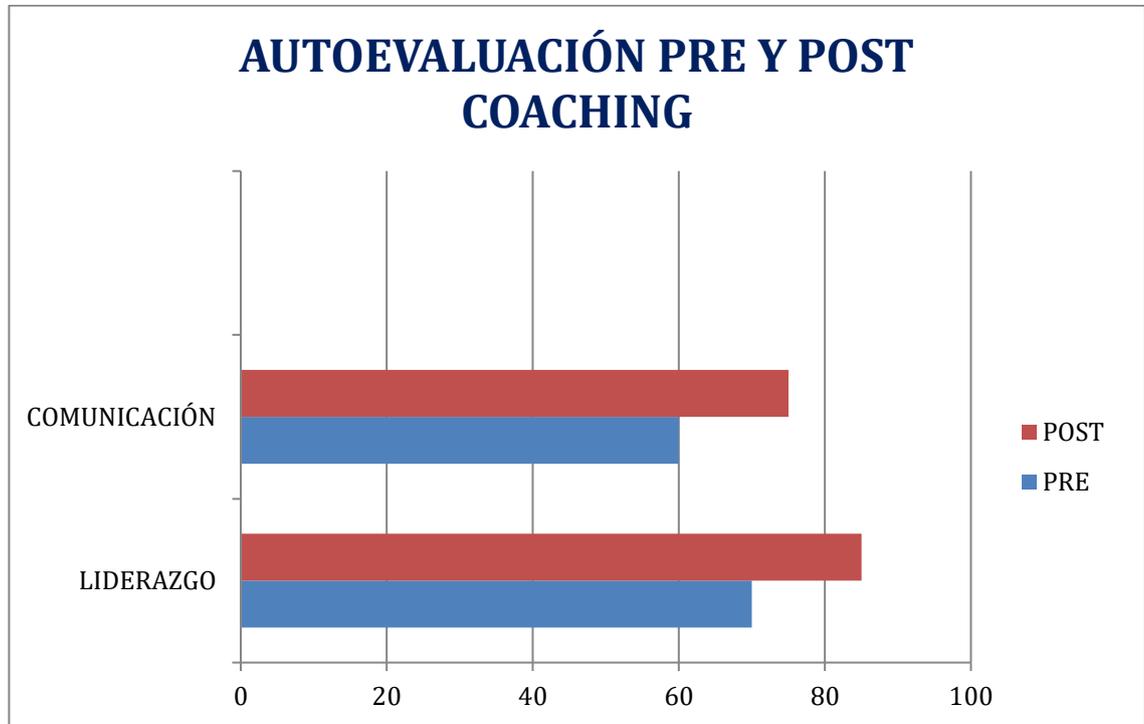


Tabla 2. Evaluación del logro de los objetivos antes y después por parte de la coachee