

# 1

## Introducción

---

### “Cualquier instrucción que dure más de diez segundos es entrenamiento”

Esta es la postura que mantiene la exitosa Mars Corporation y la postura que las organizaciones exitosas del futuro van a tener que adoptar si se toman en serio el entrenamiento.

El entrenamiento es un componente importante de cualquier esfuerzo por hacer aflorar lo mejor de cualquier empleado. De hecho, es una destreza clave que contribuye al desarrollo del activo más valioso de la organización: sus recursos humanos.

Es posible que el entrenamiento formal sea una actividad relativamente nueva en determinadas organizaciones comerciales o empresariales, pero existe desde hace ya mucho tiempo. Los atletas estrella tienen entrenadores personales para ayudarles a mejorar lo que hacen y a competir para ser el mejor. Los cantantes de ópera, los actores y los oradores profesionales contratan a determinadas personas para que les entrenen. Sea cual sea el tipo de trabajo, es muy posible que cuente ya con entrenadores.

El papel clave del entrenador es ayudar al individuo a mejorar lo que está haciendo. Lo hacen ofreciéndole información de retorno productiva y útil sobre su desempeño. Le ayudan a desarrollar un plan para mejorar sus destrezas y a dar lo mejor de sí mismos. Para ser un buen entrenador, usted no tiene que ser un experto en la materia. Sólo es necesario el deseo de ayudar a alguien a incrementar sus logros. Muchos de los mejores entrenadores deportivos solamente eran unos jugadores promedio. Normalmente, los atletas estrella no son, precisamente, buenos entrenadores.

En el entorno empresarial u organizativo, el entrenamiento está normalmente vinculado al desarrollo profesional. Por lo general, el proceso consiste, en primer lugar, en la identificación por parte del individuo (con la ayuda del entrenador) de sus áreas de mejora, para después desarrollar las destrezas o competencias en el puesto de trabajo, respaldados por las sesiones formales o informales de formación o incluso formación universitaria.

El entrenamiento no consiste en estimular el desarrollo de otras personas, sino en ayudarles a centrarse en sus propios objetivos de desarrollo para, posteriormente, alcanzarlos.



### ■ DEBATE OPCIONAL

Pregunte a los participantes o al grupo en general si están de acuerdo con el punto de vista de la Mars Corporation que mencionamos al comienzo de la página. Pídales que razonen sus respuestas.

# Introducción

---

Los entrenadores tienen que ser capaces de trabajar a tres niveles:

- **Trabajar estrechamente con las personas, uno a uno.** Ofrecerles información de retorno, establecer objetivos y tareas que les obliguen a superar sus “zonas de confort”, es decir, a retarse a sí mismos y a apoyarles en los momentos difíciles.
- **Establecer un clima o entorno** que anime a las personas a asumir riesgos, a hacer las cosas de una forma diferente y a aprender de sus experiencias. Esto puede implicar que las personas reflexionen sobre sus experiencias e intenten identificar lo que han aprendido, que busquen oportunidades para aprender de los demás y se reten a sí mismos a crecer y mejorar.
- **Establecer de forma activa oportunidades de aprendizaje individuales,** ofreciendo alternativas para trabajar con personas diferentes, vinculándoles a otros que puedan ayudarles en su desarrollo ofreciendo experiencias de trabajo nuevas y desafiantes y acceso a personas y situaciones a las que no serían capaces de acceder con facilidad por sí solos.

Si quiere llegar a ser un entrenador eficaz, en cierta medida tendrá que hacer todo esto.



## ■ EJERCICIO OPCIONAL

Pida al grupo que se dividan en parejas y piensen en sus propias experiencias como entrenadores y como entrenados (en deportes, en el trabajo, en el colegio, etc.) y que escriban todas las palabras que puedan pensar que describan el entrenamiento (2 – 3 minutos).

Una vez que hayan terminado esto, divida al grupo en dos. Cada grupo tiene que desarrollar una lista de las palabras que asocian con el entrenamiento, escribirlas en el rotafolios y seleccionar algunas para comentarlas en el grupo general (5 minutos).

Invite a ambos grupos a presentar sus ideas. Cuando hayan terminado su presentación, pregúnteles si existen más palabras que añadir a estas listas que asocien con el entrenamiento. Coloque en las paredes las páginas de rotafolios para que los participantes puedan verlas a lo largo del seminario.

## ■ NOTAS DEL ENTRENADOR

El objetivo de este ejercicio es conseguir que los participantes comiencen a pensar en el concepto de entrenamiento y en la experiencia y el conocimiento que el entrenamiento aporta a otras personas. Este ejercicio actúa como rompehielos, consiguiendo que los participantes hablen y se conozcan entre ellos.