

COACHING Y LIDERAZGO

Para directivos interesados
en incrementar sus resultados

JOAN PAYERAS



COACHING
Y
LIDERAZGO

JOAN PAYERAS

Director de Tea-Cegos
Área Desarrollo de las Organizaciones

COACHING Y LIDERAZGO

**Para directivos interesados
en incrementar sus resultados**



© Joan Payeras, 2004

Reservados todos los derechos.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

© Ediciones Díaz de Santos, S. A.
Doña Juana I de Castilla, 2
28027 Madrid

Internet: <http://www.diazdesantos.es/ediciones>
E-mail: ediciones@diazdesantos.es

ISBN: 84-7978-630-2
Depósito legal: M.

Diseño de cubierta: Ángel Calvete
Fotocomposición: Ángel Gallardo Servicios Gráficos
Impresión: Fernández-Ciudad

Encuadernación: Rústica-hilo

Impreso en España

Índice

Agradecimientos	IX
Prólogo	XI
Presentación	XIII
1. Qué es y para qué sirve el <i>coaching</i>	1
1.1. Concepto de <i>coaching</i>	1
1.2. Razones por las que nace el <i>coaching</i>	3
1.3. Ámbito de aplicación del <i>coaching</i>	5
1.4. Peligros del <i>coaching</i>	7
1.5. Qué es y qué no es el <i>coaching</i>	8
1.6. Aplicaciones del <i>coaching</i>	12
1.7. Tipos de <i>coaching</i>	14
2. La demanda y el contrato en el <i>coaching</i>	19
2.1. Fases de la demanda	19
2.2. El contrato	25
2.3. Rol y posicionamiento del consultor como coach	30
2.4. El líder como coach	33
3. El proceso en el <i>coaching</i>	37
3.1. Diagnóstico	38
3.2. Clarificación de los objetivos del proceso de <i>coaching</i>	42

3.3. Diseño del plan de trabajo	44
3.4. Análisis del logro de los resultados	45
3.5. Consolidación de los resultados conseguidos	46
3.6. Como concluir la relación personal	47
3.7. Supervisión del <i>coaching</i> de equipo	48
4. Bases metodológicas del <i>coaching</i>	49
4.1. Actitudes de acercamiento	50
4.2. Actitudes basadas en la asertividad	63
5. El contenido en el <i>coaching</i>	67
5.1. La actividad como aportadora de valor a los resultados	69
5.2. Modelo cultural y conductas aportadoras de valor a la actividad	77
5.3. Los sistemas para consolidar el cambio	82
6. El <i>coaching</i> de equipo	87
6.1. Bases y fundamentos	87
6.2. La dinámica del equipo y el coach	89
6.3. Contenidos a trabajar en el <i>coaching</i> de equipos ...	93
6.4. Ventajas e inconvenientes del <i>coaching</i> de equipos ..	94
6.5. La supervisión en el <i>coaching</i> de equipo	96
7. <i>Coaching</i> y liderazgo	99
7.1. Semejanzas entre coach y Líder	99
7.2. Estilos de liderazgo	100
7.3. Estilos que facilitan el líder como coach	111
7.4. Estilos contradictorios con el estilo coach	113
Anexos	
1. Glosario de términos	117
2. Ejercicio sobre la escucha activa	121
3. Ejercicio sobre <i>coaching</i> de equipo	129
4. Ejercicio actitudes del líder como coach	137
5. Cuestionario para el diagnóstico de estilos de liderazgo	149

Agradecimientos

Son muchas las personas con las que llegas a tener contacto desde que tienes la idea de escribir algo sobre el tema del *coaching*, hasta que das por acabado lo que has pensado y lo escribes. Durante este proceso, las sugerencias y ayudas recibidas son numerosas. Quiero agradecer especialmente a Daniel Torras, mi socio, su soporte y ayuda. Muchas de las ideas que aquí se exponen son el resultado de trabajos profesionales realizados conjuntamente, con los consiguientes debates, clarificaciones, planteamientos, etcétera.

A David Payeras, por su rigor y meticulosidad en el ordenamiento final del libro. Ha tenido la paciencia de revisar paso a paso todo lo escrito y de mejorar ostensiblemente el redactado de muchos conceptos. Su aportación y ayuda ha sido de un alto valor, tanto a nivel conceptual como formal. Por otra parte, quiero destacar la satisfacción personal de coincidir con él, en gran medida, en la forma de entender la profesión de coach.

A mis colegas de Tea-Cegos, por haberme ofrecido la posibilidad de debatir con ellos la mayoría de los conceptos descritos. Es gratificante encontrarse con un grupo de profesionales con una aportación de valor intelectual tan elevada.

A mis clientes, por la gran cantidad de cosas que me han enseñado y me siguen enseñando. Sin su aportación no habría podido escri-

bir este libro, y en el caso de hacerlo, se habría reducido a un montón de conceptos teóricos sin viabilidad para ponerlos en práctica.

Y finalmente a Maria del Carmen, mi coach particular. Sin su aliento, soporte y ayuda constante, mi dispersa mente no se habría concentrado en un tema tan delicado como este. Sus innumerables reflexiones y sugerencias tanto pragmáticas como realistas, me han ayudado a no salirme demasiado del mundo concreto, en la aplicación de esta metodología.

Prólogo

Acabo de leer la documentación que Joan Payeras, Director del Área de Desarrollo de las Organizaciones de Tea-Cegos, me ha enviado. Son muchos los *ímputs* que he recibido, algunos de ellos incluso no del todo digeridos. Aunque la obra está escrita con sencillez, no está exenta de una gran profundidad, aportando claves muy claras para hacer posible la implementación de la estrategia a través de las personas, apoyándonos en el *coaching*.

A través de la lectura de un sin fin de artículos aparecidos sobre el tema en cuestión, últimamente, y después de asistir a numerosas conferencias, me había hecho a la idea de que estábamos en presencia de «una moda más». Afortunadamente este prejuicio me ha quedado del todo claro después de la lectura de esta obra. No solamente no estamos ante una nueva moda, siguiendo el planteamiento de Joan, sino que con la aplicación de estos conceptos podemos deshacer un sinfín de «nudos», que con frecuencia nos encontramos en los procesos de cambio cultural, y en los de implementación de la estrategia, que de otra forma resultan muy difíciles de trabajar. Gran cantidad de situaciones peligrosas, que tienden a bloquear el avance de los proyectos y que con frecuencia se nos dan en nuestra vida profesional, pueden ser reconducidas con la aplicación de estos conceptos.

Es de agradecer el pragmatismo con el que está escrita esta obra. Siguiendo las indicaciones del autor, no resulta difícil aplicar a la

práctica esta modalidad. Es especialmente innovadora la visión del directivo como coach, y a través de este concepto la obra nos sumerge hacia un nuevo paradigma de liderazgo que orienta la acción, implica a todos los colaboradores a través del compromiso, y facilita el crecimiento y el desarrollo necesario para que los colaboradores puedan aportar más valor a la estrategia. El autor nos hace ver que el estilo clásico, derivado de estructuras piramidales, y basado en el «mando y ordeno» no solamente empieza a estar en desuso, sino que es incongruente con la aportación de valor, a la vez que con frecuencia constituye una paradoja contracultural que desorienta a los colaboradores.

El libro parece escrito tanto para consultores como para directivos, para quienes la aplicación de estos conceptos puede resultar de gran valía. En este sentido, la obra nos abre un camino en el que profundizar de cara al futuro. A través de la lectura he comprendido de forma muy clara el porqué las nuevas estructuras organizativas, más planas, basadas en la aportación de valor desde el rol, exigen una nueva forma de ser lideradas para que la estrategia, la cultura y la estructura organizativa estén integradas a través de un sistema de liderazgo orientado al crecimiento de la estructura social, que es la que facilita y permite la consecución de los resultados.

Quiero concluir diciendo que el *coaching*, tal como está concebido en este libro, constituye una herramienta enormemente eficaz a la hora de deshacer algunos nudos gordianos, que tanto nos estorban en los procesos de cambio. Nos hace entender que el mundo del *management*, necesita nuevos paradigmas adecuados al nuevo diseño de las estructuras organizativas, en las que el líder empieza a tener otro protagonismo. El *coaching*, sin duda, está formando parte, y cada vez lo hará más, de posibilitar a los líderes en su función no solo de orientar conductas, sino también de hacer crecer y desarrollar tanto a las personas como a los equipos para el mayor desarrollo de las organizaciones.

José MONTES
Presidente de Tea-Cegos

Presentación

Siempre es gratificante reflexionar sobre lo que uno hace, y la verdad es que al escribir este libro he tenido la oportunidad de dialogar y pensar junto con algunos colegas sobre la práctica de esta modalidad que tanta fuerza está tomando. Ha sido una especie de supervisión de nuestro propio trabajo como coach. De hecho, en estas páginas estoy describiendo nuestra forma de hacer las cosas con respeto a este tema. No pretendo hacer academicismo, sino simplemente explicar cómo hacemos las cosas, por si le puede ser de utilidad a algún lector. Ha constituido en muchas ocasiones una forma de diversión porque hemos recordado temas, anécdotas, secuencias y partes de ciertos procesos en los que realmente hemos dejado cosas nuestras. Y cuando se hacen cosas que a uno le gustan, resulta gratificante y, cómo no, también divertido.

Por otra parte también resulta esclarecedor el hecho de conceptualizar aquello que uno hace a nivel profesional en la vida diaria, sin a veces tener el tiempo suficiente para cerciorarse de que lo que se está haciendo tiene un enfoque determinado. Deberíamos escribir más las cosas que hacemos. Se aprende mucho al escribir. Se introyecta con mayor profundidad y como consecuencia los modelos son más realistas, por lo que es una manera muy eficaz de operar después con ello, y a la vez de corregir errores que de otra forma pasarían desapercibidos sin tener la oportunidad de aprender de ellos.

Una de las obsesiones ha sido la de vincular toda la actividad derivada del proceso de *coaching* a la obtención de resultados, de lo contrario el *coaching* podría convertirse en un acto psicologista más, y no creemos que esta forma de proceder sea la más correcta, incluso pienso que en ocasiones puede rozar los límites de la deontología. El consultor tiene que comprometerse con los resultados del cliente. La no-directividad fue una filosofía muy atractiva en la década de los sesenta, y lo sigue siendo todavía en el mundo de la psicoterapia, pero tiene sus limitaciones en el ámbito de la empresa. El objetivo del paciente en psicoterapia es ganar salud mental, la del empresario es ganar dinero, de lo contrario la empresa entra en regresión y fácilmente puede llegar a desaparecer. Debemos cuidar el no ser demasiado psicologistas en el mundo de la empresa. Es por ello que debemos estar más cercanos al lenguaje de la asertividad y del control en la ejecución de los compromisos que de otras metodologías más propias de la psicoterapia. Recuerdo el viejo paradigma del cerdo y la gallina en los desayunos. La gallina pone los huevos para el revuelto en el desayuno, y después desaparece. El cerdo se pone a sí mismo a través del bacon. El consultor en el proceso de *coaching* tiene que corresponsabilizarse con los resultados del cliente, de lo contrario actuamos más cercanos a como lo hace la gallina.

El libro está estructurado de la siguiente forma. En el primer capítulo intento profundizar en el *concepto de coaching*. Gran cantidad de consultores tienden a llamar *coaching* a cualquier práctica dentro de la Organización que implique un *feedback* determinado. Creo que es una forma demasiado poco concreta de concebir lo que es *coaching*. Intento clarificar a qué nos referimos cuando hablamos de *coaching*, y también poner los límites para que quede lo más claro posible aquello que no es el *coaching*, o al menos yo no lo entiendo como tal. Intento hacer una aproximación a cuáles pueden ser las principales razones por las que nace el *coaching* y también las áreas de actividad que abarca, diferenciando claramente el *coaching* de lo que es psicoterapia, *counseling*, etc. También intento diferenciar las distintas modalidades de *coaching*. No es lo mismo un proceso de *coaching* basado en lo personal, que el *coaching* de proyecto. El primero implica una preparación muy especial en la comprensión y manejo de los aspectos psico y sociodinámicos. El segundo se basa en el conocimiento de la empresa y en la función del directivo, en

cuanto a que lidera personas en la ejecución de las prácticas empresariales que inciden en los resultados. Aunque son complementarios, son dos formas diferentes de abordar una problemática.

El segundo capítulo trata de cómo formalizar un *contrato de coaching*. El marketing personal del consultor no es fácil en esta práctica puesto que contratar un proceso de *coaching* no es lo mismo que contratar un curso de liderazgo. Se necesita un marketing especial para realizar un proceso de esta índole. Hemos creído conveniente pues analizar la dinámica que hay alrededor de un contrato. Básicamente me refiero a la demanda y a sus fases por una parte, y al contrato por otra. Me refiero al contrato psicológico. El contrato jurídico no tiene demasiado sentido aquí, puesto que el compromiso es más consecuencia de la confianza mutua, que del riesgo a incumplir alguno de los aspectos pactados. Hago a su vez una especial mención al rol del consultor, sobre todo al externo. Rol y posicionamiento son claves para garantizar el éxito durante el proceso. También intento delimitar el posicionamiento que tienen el coach externo y el interno. Los roles son diferentes y ello condiciona la forma de conducir el proceso.

El tercer capítulo trata del *proceso* propiamente dicho. Todo proceso de *coaching* debe iniciarse con un diagnóstico consensuado entre el coach y el cliente, sobre aquellas situaciones que no contribuyen de forma eficaz a los resultados. Es importante partir de una visión consensuada sobre el problema que desea abordar el cliente, de lo contrario el avance del proceso es imposible puesto que estaremos hablando de temas distintos. En el caso de que no estemos de acuerdo, una forma de iniciar el proceso puede ser reflexionando sobre el «porqué» de este no acuerdo. Una vez que hayamos consensuado el diagnóstico, deberemos concretar los contenidos del proyecto y las fases que implica. Deberemos hacer pues un plan de trabajo con sus fases, objetivos para cada fase, actividades a poner en marcha, resultados esperados, seguimiento de los mismos, etc. Presto también en este capítulo una atención especial al tema de la finalización de la relación. La forma en que terminamos un proceso tiene su importancia, puesto que se han manejado muchos sentimientos durante el mismo, por lo que no es aconsejable terminar de forma brusca. Hablo de todo ello en este capítulo.

El capítulo cuarto está centrado en describir las *bases metodológicas del coaching*, y también en aquellas *actitudes* que debe de tener todo coach. Describo dos grandes grupos de actitudes. En primer lugar aquellas que nos ayudan al acercamiento, al diagnóstico, y a la comprensión del cliente. Entre ellas destacamos la observación, la empatía y la escucha activa, son actitudes básicas para que el cliente se sienta comprendido. También trato la técnica de la reformulación, tanto en su vertiente de comprensión como en la de clarificación de los sentimientos del cliente. Creo que es una técnica especialmente adecuada en las sesiones de *coaching*, en cuanto a que el coach en cierta forma se convierte en espejo del cliente y le ayuda a clarificar la situación vivida.

Sin embargo el coach no puede limitarse a este rol. Además de clarificar y comprender, tiene que haber toda una serie de actitudes, basadas en la asertividad que permitan un diálogo constructivo a partir del cual se puedan exponer los temas con claridad, sin darle demasiadas vueltas a las cosas, y sin tener miedos infundados a que el cliente pueda tomarse mal cierto tipo de aseveraciones. El coach debe ser asertivo, debe decir las cosas con claridad, sin rodeos, y al mismo tiempo debe respetar al cliente, sin ofenderle a través de este tipo de afirmaciones. La no asertividad tiene el riesgo de convertir el proceso de *coaching* en poco eficaz. El *coaching* no debe limitarse a la comprensión del cliente, sino a que este obtenga resultados, y para ello la asertividad es una actitud que nos puede ser muy beneficiosa.

En el capítulo quinto hablo del *contenido del coaching*. Cuando un cliente y un coach se sientan, tienen que hacer algo. Con frecuencia se dan posturas muy diferentes en distintos coaches con lo que al contenido se refiere, y si no vamos con cuidado es muy fácil caer en psicologismos. En términos generales todo proceso de *coaching* debe basarse en analizar el porqué ciertas conductas no aportan el valor deseado a los resultados, realizando en primer lugar un diagnóstico y definiendo a continuación un plan de acción tendente a reconducir la situación. La carencia en la aportación de valor puede venir por dos aspectos:

- Por no estar clara la estrategia y los objetivos derivados de ella, con lo cual la actividad será un tanto caótica y dificulta-

rá la consecución de los resultados. En este caso habría que empezar el proceso por aquí.

- Porque las conductas no son las más adecuadas para realizar la actividad derivada de la estrategia. Por ejemplo en una estrategia de crecimiento no es buena una conducta de sumisión. Desde la sumisión no se es innovador ni creativo, y el crecimiento exige estas conductas.

Los contenidos a trabajar en un proceso de *coaching* tienen que ver siempre con los resultados a obtener, y los resultados son consecuencia de tener muy claro lo que debemos conseguir por una parte, si esto no es así ya constituirá un tema a tratar durante el proceso, y por otra que las conductas tanto del cliente como de los miembros de su equipo sean las que más valor aportan al proceso productivo.

El coaching de equipo es el tema del capítulo sexto. Tradicionalmente el *coaching* ha sido una actividad aplicada de forma individual. Sin embargo pienso que esta forma de entender el *coaching* es incompleta, puesto que si lo que pretendemos es modificar el sistema de relaciones para poder incidir más en los resultados, no podemos olvidar las relaciones del líder con su equipo y también la dinámica derivada de las relaciones entre los distintos miembros del mismo. Por ello dedicamos un capítulo a analizar la práctica del *coaching* de equipo.

En primer lugar analizo el rol del coach con respeto a la dinámica del equipo y también cómo sería la forma más adecuada de conducirla. También reflexiono sobre cuál es el momento oportuno para poner en marcha un plan de *coaching* de equipo. No siempre es adecuado, pensamos que es una práctica que tiene momentos en que es oportuna y otros en los que no lo es tanto. También aportó una metodología para la supervisión del *coaching* de equipo. Puede ser aplicada en los procesos de implantación de *coaching* a través de los líderes, en algún colectivo determinado de la Organización.

El título de *Coaching y liderazgo* que hemos puesto al libro, obedece a que en el enfoque de liderazgo incluyo un estilo que es el coach. Todo líder debe ser coach, en el mismo sentido en el que lo es un entrenador de fútbol. El entrenador debe sacar el mejor provecho para el equipo de cada uno de sus jugadores. Eso mismo tiene

que hacer el líder con los diferentes miembros del equipo que dirige. Me centro en este tema en el capítulo séptimo.

Dentro de las diferentes formas de mandar o de liderar, hay unas que están más cercanas al coach que otras. Analizo cada una de ellas a efectos de definir cuáles son las que facilitan la posibilidad de ejercer el liderazgo como coach, y por otra parte también analizo aquellas que dificultan esta faceta.

Coach y líder, aunque no son vocablos sinónimos, deben estar muy cerca el uno del otro. Todo líder debe ser a su vez coach, y solamente se debe recurrir a un consultor externo cuando la carga de ineficacia diagnosticada, viene derivada en cierta medida de aspectos que tienen que ver con lo personal. En este caso la discreción y la confidencialidad exigida aconsejan que estos temas sean tratados por alguien externo a la Organización, teniendo mucho cuidado en no caer en lo que sería un proceso terapéutico.

He creído conveniente adjuntar algunos anexos, por si pueden ser de interés para el lector. En primer lugar describo *un glosario* sobre algunos términos muy conocidos, tales como Misión, Visión, Estrategia, Objetivo, Cultura, etc. He podido constatar que su significado es diferente en muchas empresas, por lo que he creído conveniente clarificarlo, sin que con ello quiera pretender que la definición aquí expuesta sea la correcta. Simplemente pretendo clarificar el significado que le doy a cada uno de estos conceptos a efectos de que entendamos lo mismo.

Para poder profundizar en la comprensión del otro, en la escucha activa, y en la empatía, he hecho una adaptación del famoso ejercicio «la ventana Johari». Creo que a lo mejor a algún lector le puede ser de utilidad a la hora de montar algún taller en el que se quiera profundizar en estas actitudes personales.

A efectos de facilitar la puesta en marcha de algunas sesiones de *coaching* de equipo, he diseñado también un ejercicio que pretende diagnosticar el buen o mal funcionamiento de las relaciones dentro del equipo. Es un ejercicio que he utilizado en varias ocasiones como taller, y a partir del mismo me ha permitido diseñar un modelo de conexión de la horizontalidad dentro del equipo en lo que a conductas se refiere. No entramos en procesos ni tampoco en aspectos que tienen que ver con la

estrategia, nos limitamos a analizar las conductas más importantes dentro del equipo, y también cómo funcionan las relaciones. Puede ser un buen punto de partida para iniciar un «*Team Building*».

Para ayudar al lector a ejercitarse en la comprensión de los estilos de liderazgo que más ayudan al líder como coach, hemos diseñado el ejercicio «actitudes del líder como coach». Puede ser útil en talleres de liderazgo a efectos de saber diagnosticar estilos. También puede utilizarse como autodiagnóstico.

Finalmente adjunto un cuestionario que permite diagnosticar cuáles son los estilos de liderazgo que cada uno tiene y de qué forma conectan positiva o negativamente con la función del líder como coach. Puede usarse como cuestionario individual para el autodiagnóstico, y también como metodología de 360 grados. Para usarlo en este sentido, sin embargo, es necesario tener la experiencia mínima necesaria en este tipo de metodologías que nos permita asegurarnos de que el impacto va a ser beneficioso para los usuarios, de lo contrario podemos conseguir el efecto inverso al que perseguimos, es decir, frustrar a las personas que se someten al mismo. Este tipo de herramientas exigen un mínimo de habilidades y experiencia para que su efecto sea realmente positivo y pueda ayudar a desarrollarse a los que las utilizan.

Qué es y para qué sirve el *coaching*

1.1. CONCEPTO DE COACHING

Hablar de *coaching* hoy en día es casi una banalidad. Pocos temas han estado tan fuertemente de moda como lo está hoy el *coaching*. A pesar de ello conviene profundizar en su comprensión, pues no está exento de cierta confusión, por lo que cuando hablamos de *coaching* conviene aclarar de lo que estamos hablando.

El vocablo es de origen estadounidense. La traducción literal de coach en castellano es entrenador. El entrenador como tal es el responsable de un equipo, con el cual tiene la obligación de conseguir unos resultados, y para ello no solo se debe preocupar de la técnica de cada jugador, de las tácticas del equipo, de las conexiones entre los mismos, de sus relaciones, etc., sino que también debe prestar especial atención a ciertos aspectos personales de cada uno de sus hombres, puesto que los aspectos personales inciden enormemente en las relaciones, y estas en la capacidad de conseguir resultados de cada uno de ellos. En general, todos los temas personales influyen muy fuertemente en los resultados, por consiguiente debemos gestionarlos.

Para conseguir el mayor éxito posible en los resultados no basta con prestar atención a los aspectos técnicos, sino que debemos preocuparnos de la personalidad y de la vida personal global de cada

jugador en el caso deportivo, o de cada directivo en el caso de una empresa. Es decir, no solo la técnica, sino también los aspectos personales, al menos aquellos que inciden directa o indirectamente en los resultados. El coach debe atender los problemas personales de su gente, y analizar de qué forma inciden cada uno de ellos en el rendimiento del equipo.

Podríamos decir por tanto en términos amplios que *coaching es la forma en que alguien ayuda a otra persona a que sea capaz de conseguir sus propios resultados en conexión con el equipo al que pertenece*.

Desde hace aproximadamente dos décadas, este concepto, también se está aplicando a los directivos de las empresas. Estos, en efecto, deben obtener resultados a través de las personas que gestionan. De aquí que *coaching* y liderazgo caminan de la mano, y vayan unidos uno al otro.

Es un trabajo especialmente adecuado para gerentes y directivos por varias razones. En primer lugar porque estos se sienten con frecuencia obligados a dar una imagen de cierta autonomía, distancia, e incluso en ocasiones de una capacitación superior a la de sus colaboradores, por lo que no suele ser usual acudir a cursos o seminarios como el resto de los colaboradores. Por otra parte, es muy frecuente que un gerente ante la toma de ciertas decisiones se sienta solo, y tenga dudas personales, inseguridad, angustia, etc., y necesite *feedback* de otra persona, y en ocasiones es mejor que esta persona sea alguien de fuera a efectos de no estar implicado en los problemas de la organización.

En sus orígenes el coach prácticamente siempre era un consultor de fuera de la organización. No sucede así ahora. Es más, todo líder debe ser el coach de sus colaboradores. Hablaremos de ello en el capítulo de liderazgo.

El *coaching*, sobre todo el personal, como veremos, implica una labor muy personalizada y que debe hacerse con mucha discreción. Conlleva una metodología todavía reciente, por lo que la validación de la misma por la experiencia es un tanto incipiente. Si bien hoy el *coaching* es casi otra de las modas, como hemos dicho, que van saliendo cada cierto tiempo, estamos todavía en el proceso de defi-

nición y de elaboración del modelo, y si bien empieza a haber rasgos definitorios cada vez más claros, todavía quedan cosas por aclarar.

En cierto modo podríamos decir que el coach es un *partner* más o menos constante en el tiempo, durante un periodo determinado, que ayuda al cliente en la producción de mejores resultados profesionales analizando su interacción personal con las variables que inciden en ellos. De esta forma el cliente amplía su capacidad de aprendizaje tanto teórico como práctico a través del proceso de *coaching*. Asimismo perfecciona su rendimiento profesional y mejora su calidad de vida. Si bien el objetivo principal del *coaching* se centra en la mejora de los resultados, no podemos olvidarnos del dicho de que «vacas felices dan más leche», por lo tanto incidir en la mejor calidad de vida profesional, también incide en la mejora de los resultados.

El *coaching* pues es un proceso de desarrollo dirigido a la adquisición y mejora de habilidades instrumentales y de gestión por parte del directivo, director general, consejero delegado, etc., que tiene como objetivo aumentar su nivel de rendimiento. Por lo tanto los resultados de un proceso de *coaching* inciden positivamente no solo en el cliente, sino también en su equipo y en la organización en su conjunto. Entendido de este modo, el sujeto del *coaching*, además del consultor experto externo a la organización, debe ser también todo directivo que tenga colaboradores, y que deba influir en las conductas de los mismos para que obtengan unos resultados determinados.

1.2. RAZONES POR LAS QUE NACE EL COACHING

1. Incapacidad por parte de muchos gerentes de manejar todas las decisiones, de definir prioridades, etc. El conflicto es cada vez más duro y más difícil de gestionar dentro de la empresa, por ello el gerente necesita *feedback* constante para poder recuperar la seguridad que la ambivalencia y la confusión de rol le van produciendo día a día. Por ejemplo, el gerente se plantea constantemente cuestiones tales como: saber si la forma en cómo ejecuta el liderazgo es o no la más correcta, cómo encuentra un nuevo sentido a la

vida profesional, al trabajo, etc., y no encuentra dentro de la empresa ninguna posibilidad de obtener *feedback*. Por otra parte el estrés, en general, cada día es mayor. Las circunstancias constantemente cambiantes generan muchos conflictos ya sean de poder, de comunicación, de valores, etc. El hecho de convivir con toda esta turbulencia quema mucho, y el *coaching* es una herramienta realmente eficaz para este tipo de situaciones. Necesitamos higienizarnos mentalmente casi de manera permanente en la vida laboral actual.

2. La soledad profesional es otra poderosa razón. El gerente, como decíamos antes, no asiste a cursos, con frecuencia no tiene lugar alguno donde reflexionar de forma participada dentro de la organización, puesto que su estatus está por encima de otras cosas, aunque afortunadamente cada vez más esta forma de entender el rol va cambiando. De todas formas el soportar la inseguridad que genera la soledad aún es difícil, y con mucha frecuencia el gerente está solo. El *coaching* es también para estas situaciones una metodología muy adecuada.
3. Otras razones pueden ser la de eliminar bloqueos, distenderse, averiguar los puntos donde es difícil autodiagnosticarse, ampliar la visión de conjunto de la organización y no quedarse rígidamente bloqueado en aspectos parciales, no perder la capacidad de integrar temas. Todo ello ayuda a trabajar con más conciencia y conocimiento de lo que sucede dentro de la organización.
4. El miedo. Ya sea a la incapacidad, a las propias limitaciones, a no ser competente, a que me hagan la cama y a muchas otras situaciones que con frecuencia aumentan la suspicacia. Son innumerables los miedos que puede llegar a sentir un director general u otros directivos. Estos generalmente se convierten en suspicacia, y desde esta posición las incongruencias pueden ser múltiples. Es frecuente encontrar en muchas empresas actitudes de tipo persecutorio, sospechas infundadas, etc. Todo ello hace que el ambiente se enrarezca y la producción se resienta. Para salir airosos de

este tipo de situaciones hemos visto con frecuencia líderes que ponen en marcha acciones que no dejan de ser un mecanismo de defensa, tales como dirigir uno a uno a sus empleados, pues les da miedo reunirse con el equipo todos juntos, otras veces dividen al equipo para que les resulte más fácil de gestionar, etc. Todavía funciona con más frecuencia de la deseada el famoso dicho de «divide y vencerás». Todas estas perversiones del liderazgo van en detrimento de la producción y de la calidad de vida laboral. Alguien tiene pues que ayudar y dar luz en la comprensión y en la gestión de este tipo de problemas.

5. Falta de amigos y colegas en el equipo de dirección, debido a los miedos anteriormente expresados. Ello me priva del *feedback* necesario para todo gerente. Con frecuencia el *feedback* que tienen los directivos obedecen más a que les digan lo que quieren oír (peloteo), que a un *feedback* maduro y constructivo, tendente a mejorar las relaciones.
6. En general todo aquello que tiene que ver con el manejo del estrés, optimización de la comunicación, manejo de las crisis personales, desarrollo de las capacidades personales, ayuda para verse «como uno es» y no «como cree que es», poner en marcha planes de liderazgo, etc. Son muchos los contenidos derivados de conductas a mejorar que pueden formar parte del posible contenido del *coaching*. Hablaremos de ello en el capítulo quinto.

1.3. ÁMBITO DE APLICACIÓN DEL COACHING

Cualquier función que implique relacionarse con otro para influir en alguna de sus conductas y que sea percibido de forma positiva. Lo que acabamos de decir nos indica asimismo que todavía estamos en el umbral de una nueva profesión, y ello exige algunas precauciones. De la misma forma que al coach se le llama de muchas maneras, también sucede que se llama *coaching* a un sin fin de actividades que poco tienen que ver con el tema. Todavía hay cierta confusión en este terreno.

Una de las características del coach es que debe ser sistémico. Un peligro serio consiste en salirse de la organización. El consultor externo debe tener muy presente este principio, de lo contrario se puede convertir fácilmente en un psicoterapeuta, lo cual no puede ser nunca el objetivo de un proceso de *coaching*. Por otra parte, se puede dañar a la organización echándole la culpa de cosas que no tienen nada que ver con ella. La base del *coaching* es el análisis de las relaciones internas a la organización. Si nos salimos del sistema, es decir, análisis de las relaciones externas a la organización, debe ser solo en cuanto que estas inciden en los resultados. Si nos salimos de ahí, ya no estamos haciendo *coaching*. Estamos haciendo otra cosa.

En el esquema que sigue intento analizar por una parte la incidencia directa del *coaching* según el ámbito al que afecta, ya sea al individuo o al sistema, y por otra quienes podrían ser los participantes, y también algunos de los contenidos.

Si bien con frecuencia el *coaching* empieza siendo individual, con el tiempo casi siempre pasa a ser colectivo y tiene como base al equipo¹.

La base metodológica es el análisis de las relaciones y de la forma en que estas influyen en los resultados, para ello las técnicas más utilizadas son siempre la escucha activa, que nos permite llegar a un buen diagnóstico, y el asesoramiento, entendido este como reflexionar juntos sobre el camino a recorrer. Lo veremos en el capítulo en el que hablaremos sobre las bases metodológicas.

Para que el *coaching* sea posible hay que tener en cuenta la cultura de la organización, pues es posible que debamos modificar muchas cosas en la forma de proceder actual, en lo que se refiere al estilo de liderazgo, la comunicación, el modelo relacional, etc. De lo contrario en ocasiones nuestra actuación podría incluso ser contracultural. Por ejemplo, no se puede hacer *coaching* en equipos si el liderazgo imperante es el impositivo, a no ser que haya intenciones serias de modificarlo. Uno de los posibles contenidos del *coaching* sería precisamente conseguir este reto.

¹ Hablaremos de ello en el capítulo sobre el *coaching* de equipo.

Ámbito	Participantes	Contenido
INDIVIDUAL	Gerente y Consultor Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Consultoría personal • Proyectos
	Gerente y Consultor Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de problemas de trabajo, ...
	Gerente con sus colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación personal • Integricación • Objetivos, ...
SISTÉMICO	Consultor externo con un grupo de Gerentes	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de equipos • Cambios de comportamiento • Dinámica de grupo • Liderazgo • Dirección por objetivos, ...
	Consultor interno o externo con grupos en la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Solución de problemas específicos • Gestión de proyectos • Desarrollo de equipos • Plan de sucesiones, ...
	Gerente y su equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Reorganización • Comportamiento • Dirección por objetivos, ...

1.4. PELIGROS DEL *COACHING*

Un proceso de *coaching* conlleva ciertos peligros que conviene tener siempre presentes. Entre otros podemos enumerar los siguientes:

1. Hacer *coaching* a nivel terapéutico dentro de la organización es muy peligroso porque se le puede llegar a culpar y también se le puede echar encima todo lo malo. Cuanto más se descarga la gente más se carga la organización. Por

ello debemos controlar los aspectos transferenciales del cliente.

2. Otro peligro consiste en no se ver la complejidad del entorno al centrarnos solamente en aspectos personales, con lo que se pierde la perspectiva del sistema. Si desconectamos las relaciones del sistema organizativo, ayudamos a crear nuevas patologías y nuevos problemas dentro de la organización, y como consecuencia de ello es fácil que se resientan los resultados.
3. El *coaching* produce mucha dependencia. Hay que saber cómo generar autonomía en el cliente, de lo contrario en vez de una ayuda generamos otro problema. La dependencia al principio es normal. El cliente fantasea sobre el nuevo proceso, y ello no es malo porque permite ir avanzando. Sin embargo paulatinamente el coach debe dejar la responsabilidad en manos del cliente y ayudarle a afrontar sus propios problemas con autonomía. Debemos ayudar al otro a aprender a «aprender hacer».
4. Puede darse incluso el caso de que tanto el gerente como el consultor se sirvan del *coaching* para darse soporte en sus sentimientos de omnipotencia. En este caso ambos se transfieren sentimientos de megalomanía. Esta posible situación, que es más frecuente de lo que pensamos, puede generar problemas serios durante el proceso.

No debemos pensar solo en personas sino también en sistemas, y en las relaciones que estos implican. Debemos incidir en el nuevo diseño de un sistema relacional. En este sentido conviene controlar no solo las fantasías del cliente sino también las que pueda tener el coach, sobre todo si este es interno, porque se podría vivir la fantasía como una imposición.

1.5. QUÉ ES Y QUÉ NO ES EL COACHING

Posiblemente el *coaching* sea una de las metodologías que más literatura está generando en los momentos actuales, y la práctica del

mismo a su vez se ha extendido enormemente. Tal vez sea uno de los enfoques que más haya crecido en los últimos cinco años como metodología de ayuda para la consolidación de nuevas conductas dentro de la organización.

En los últimos tiempos y debido a la gran acogida que ha tenido este enfoque, hemos tenido la tendencia a llamar *coaching* a cualquier práctica que suponga un trabajo individual con un directivo. Por ejemplo, llamamos *coaching* a una entrevista de devolución de resultados de 360 grados. Posiblemente esta entrevista pueda constituir una primera etapa en un proceso de *coaching* en la que el directivo entiende y acepta el diagnóstico, aspecto por otra parte imprescindible para empezar un programa de *coaching*. Sin embargo muchos procesos acaban aquí, lo cual constituye a todos los efectos un trabajo inacabado. Incluso, si el nivel de profundidad de la devolución ha sido alto, puede claramente ser perjudicial debido a que el cliente se queda con un montón de problemas que antes no veía, por lo que vivía más tranquilo, y que ahora ve, pero a su vez no dispone de la metodología y en ocasiones tampoco de la capacidad necesaria para encontrar por sí mismo una solución a todos ellos.

Debemos ir con cuidado a no confundir el rol del coach con el del psicoterapeuta, como ya hemos dicho. Es fácil caer en esta duplicidad de rol. Sin embargo esta función es propiedad de otros profesionales.

Aunque muchos autores entienden el concepto de *coaching* de forma diferente, las definiciones académicas en este tema todavía no existen, y aunque no resulta fácil dar una definición precisa, debemos intentar diferenciar la práctica del *coaching* de otras prácticas, por lo que vamos a entrar en alguna de ellas para entender lo que no es *coaching*.

1.5.1. *Coaching* y psicoterapia

Sin duda hay aspectos coincidentes en ambas. Es muy difícil ser un buen coach si no se dominan los aspectos dinámicos de la psicoterapia, puesto que como ya hemos dicho, una de las facetas

del *coaching* tiene como misión trabajar los aspectos personales que facilitan o dificultan la eficacia profesional. Hay elementos comunes tales como:

- Ambos se orientan a conseguir cambios profundos en el modelo conductual del directivo. La principal diferencia consiste en que en un proceso de psicoterapia, el psicoterapeuta busca el bienestar y la felicidad del cliente, mientras que en el *coaching* buscamos que el cliente obtenga la máxima eficacia profesional tanto a través de su actuación personal, como a través de la conducción de su equipo. Evidentemente en un proceso de *coaching* también buscamos, como es lógico, el bienestar del directivo, pero no es este el objetivo principal.
- Ambos trabajan la superación de los mecanismos de defensa, que dificultan alcanzar los objetivos, y la única forma de trabajar los mecanismos de defensa es a través de la comprensión de la función que tienen los mismos. Los mecanismos de defensa nos impiden ver la realidad como algo placentero y gratificante. Nos defendemos de algo cuando no dominamos sus efectos, y ello sucede tanto en un proceso psicoterapéutico como en un proceso de *coaching*.

No obstante, hay grandes diferencias entre ambas prácticas. Podemos enumerar entre otras:

- No es objetivo del *coaching* la reconstrucción de los mecanismos profundos de la personalidad del directivo, lo cual sí sería un objetivo en psicoterapia.
- También es diferente en lo que se refiere a la consecución de resultados. Unos hacen referencia a la salud mental, otros al crecimiento económico.

No solamente difieren en cuanto al contenido, sino también en cuanto al proceso. El *coaching* tiene unas etapas muy bien definidas. Las etapas en el proceso de psicoterapia son más difusas, a veces incluso no están claras.

En cuanto al objeto de trabajo también diferimos. El psicoterapeuta se centra en la reconstrucción de la personalidad. El coach se centra en la reconstrucción de la eficacia profesional.

Sin embargo, veremos cuando hablemos de los tipos de *coaching*, que el *coaching* personal tiene un mayor componente de higiene personal, mientras que lo tiene mucho menos el *coaching* de proyecto. En la práctica, por otra parte, es difícil delimitar de forma exacta los dos tipos. Siempre hay algo de personal en el proyecto y a su vez lo personal sin proyecto tampoco tiene sentido. En la práctica se mezclan con frecuencia durante el proceso, y aunque siempre debe predominar uno de ellos, esto es difícil, es por ello que es conveniente que el coach tenga su propia supervisión externa al proceso para poder estar constantemente seguro de que domina la situación.

1.5.2. *Coaching y Counseling*

La diferencia es muy parecida a la que hay con la psicoterapia. El *counseling* se basa en la psicoterapia de apoyo. Difícilmente se dan este tipo de prácticas en la organización. El *counseling* hace referencia más los aspectos personales y no tanto a los profesionales. Se basa en apoyar y reforzar los aspectos profundos que aporta la persona en la consulta a efectos de conseguir mayor seguridad personal. Constituye una de las modalidades de lo que se llama terapia de reforzamiento del YO.

El *counseling* no tiene en cuenta la interacción entre la persona y la organización. Se centra solo en la persona.

1.5.3. *Coaching y consultoría*

De hecho el *coaching* puede, y en muchas ocasiones debe, formar parte en un proceso de consultoría. Cada vez es más frecuente, sobre todo para ciertas personas clave, durante los procesos de cambio de cultura. El *coaching* es una metodología que ayuda a consolidar la nueva cultura en los procesos de cambio, puesto que aunque directamente solo influimos en el cliente, indirectamente lo hacemos con todas aquellas personas que dependen de él.

El objetivo del *coaching* es muy parecido al objetivo de la consultoría de cambio cultural. Esta lo que pretende es conseguir mejores conductas y más adaptadas a la consecución de una mayor salud, no solamente psíquica sino también económica para la organización a través de un proceso de adaptación y aportación de valor de las conductas organizativas a la estrategia de la misma. El *coaching* persigue algo parecido, sin embargo se centra en problemas o resistencias concretos de la organización.

El cambio cultural se planifica para toda la organización o al menos para un subsistema. El *coaching*, por el contrario, se centra en resistencias concretas pero difícilmente abarca a toda la organización. La principal diferencia está en que este se centra en las personas y los equipos clave para conseguirlo, mientras que la consultoría abarca más ámbitos de actuación y también incorpora más elementos, tales como técnicas, sistemas, procedimientos, etc. De todas formas, ambas van en la misma dirección y cada vez más tienden a ser complementarias. De hecho, en los procesos de cambio cultural cada vez es más frecuente hacer *coaching* con las personas clave del mismo.

1.6. APLICACIONES DEL COACHING

1.6.1. Liderar equipos

No es misión del coach externo dar al cliente un taller sobre trabajo en equipos. Sin embargo, sí puede trabajar con él sobre cuáles son las barreras y resistencias más frecuentes de los miembros del equipo por una parte, y por otra cuáles son las deficiencias que el cliente manifiesta con respecto a sacar el máximo rendimiento posible del mismo. El líder de hecho no existe sin un equipo. Este tema es una de las claves de este libro, por lo que profundizaremos en él en el capítulo sobre liderazgo.

1.6.2. Aprender a escuchar y a leer la organización

Con frecuencia, sobre todo desde ciertos estilos de liderazgo, se lee a la organización y a las personas que la componen de forma bas-

tante sesgada. Más que escuchar y leer lo que sucede nos dejamos llevar por percepciones que se asemejan más o menos a nuestra forma de ver las cosas. Es conveniente contrastar estas percepciones a efectos de conseguir leer y escuchar con la mayor objetividad posible a la hora de tomar decisiones.

1.6.3. Análisis de ciertas promociones

Aunque la mejor forma de enfocar una promoción es a través de la descripción de un perfil de competencias y una evaluación profunda de los candidatos, ciertas promociones y a ciertos niveles difícilmente se puede hacer así, debido a que a cierto nivel de estatus es difícil aplicar algunos tipos de metodologías. El directivo tiene sus ideas y percepciones acerca de algunos candidatos, y estas percepciones no son objetivas, precisamente por esto las llamamos percepciones. Es muy aconsejable en estas ocasiones, en las que no podremos montar un proceso de selección con técnicas que nos ayuden a objetivizar lo máximo posible los resultados, contrastarlas con algún coach para intentar hacer lo menos subjetiva posible la decisión a tomar. El coach, al no tener ningún lazo afectivo con los candidatos, podrá ayudar a orientar de forma correcta la decisión.

1.6.4. Otros problemas

La lista de problemas a trabajar es muy amplia. Hablaremos de ello en el capítulo cuarto cuando abordemos el contenido del *coaching*. A modo de introducción, además de los ya descritos, podemos enumerar los siguientes:

- Habilidades de comunicación.
- Como dar *feedback*.
- Delegación eficaz.
- Valores de la organización.
- Relaciones cliente-proveedor.
- Cómo gestionar el cambio cultural.

- Ayudar a clarificar la estrategia.
- En general todas las competencias corporativas.

1.7. TIPOS DE COACHING

Por lo que hemos visto hasta ahora, el *coaching* es un concepto muy amplio. A efectos de evitar confusión es necesario acotar ciertos límites. No es lo mismo por ejemplo analizar con un colaborador las causas por las cuales algún objetivo no se cumple, que entender el porqué un equipo es poco productivo. Según las carencias que nos encontremos, definiremos el objetivo del *coaching*, y al hacerlo, deberemos dar importancia tanto a aquellos aspectos que tienen que ver con habilidades, formas de organizarse, etc., como a los que tienen que ver con aspectos personales que dificultan la adecuada consecución de los objetivos.

Teniendo en cuenta pues el contenido, podemos hablar de dos grandes tipos de *coaching*:

- *Coaching* de proyecto.
- *Coaching* personal.

1.7.1. *Coaching* de proyecto

Todos los directivos tiene su propio proyecto funcional dentro de la empresa. Cada uno de ellos se centra en aportar valor a la organización desde una función o proceso determinado. El director financiero tiene su propio proyecto de cómo gestionar mejor la rentabilidad económica, el director comercial se preocupará de cómo colocar mejor los productos en el mercado, el de recursos humanos de cómo sacar más provecho a las personas y a los equipos, y así sucesivamente. El director general a su vez tiene su propio proyecto de empresa. Por otra parte cada una de estas personas tiene su propio proyecto personal referente a sus posibilidades de desarrollo dentro de la organización, crecimiento profesional, acumulación de poder, acaparar más responsabilidades, etc. y también su propia manera de

entender las cosas, sus valores su forma de ser, etc., No siempre todas estas realidades están perfectamente sincronizadas. Las posibilidades de disfunción son frecuentes y pueden ser muchas. Entre otras podemos enumerar las siguientes:

- La percepción de que la capacidad es superior a la exigida por los proyectos.
- Falta de conocimientos y habilidades para cierto tipo de proyectos.
- Poca claridad sobre el futuro.
- Poca concreción en las posibilidades de crecimiento profesional.
- Dificultades de *feeling* con el líder.
- Problemas de conexión colateral.
- Conflictos intraequipo e interequipes.
- Distorsiones perceptivas en los resultados de 360 grados.
- Dificultades en el *feedback* individual.
- Percepción de poca equidad interna en el reconocimiento profesional.
- Poca claridad sobre la estrategia.
- Conductas propias, o de otros, que bloquean la consecución de los objetivos.
- Etc.

Todos estos temas inciden fuertemente en la consecución e los resultados del área. Es por ello que habrá que trabajarlos de forma ordenada a efectos de asegurarnos la máxima aportación de valor.

La función de gestionar adecuadamente todos estos temas, corresponde al líder, es por ello que en nuestro modelo de liderazgo hemos incluido el «estilo coach»². Una de las funciones más

² Ver el capítulo sobre *coaching* y liderazgo

importantes de los líderes de hoy es la de ser el coach de sus colaboradores.

El *coaching* de proyecto pues, tendrá que centrarse en todos aquellos aspectos que hacen referencia a las dificultades que pueda tener la persona en realizar con éxito su proyecto profesional, y conseguir así los mejores resultados posibles. Tiene que ver sobretodo con lo cognitivo, lo organizativo, los sistemas y procedimientos, y no tanto con las dificultades de tipo personal.

1.7.2. *Coaching* personal

Es algo más complejo que el *coaching* de proyecto. En esencia se trata de analizar de qué forma la personalidad del líder, gerente, etc., incide positiva o negativamente en el comportamiento de los colaboradores o del equipo, y en consecuencia en la consecución de los resultados.

El líder, el equipo y la tarea, forman un sistema en el que cada una de estas partes incide en la otra. Sin líder no hay equipo, sin equipo no hay líder; ambos, equipo y líder, tienen como misión realizar una tarea, que es la que directamente incide en la consecución de los objetivos. Si falla cualquiera de las tres partes, líder, equipo o tarea, se rompe el sistema. Por otra parte, las relaciones del líder con el equipo, así como en general todas las relaciones, están contaminadas por la forma de ser de cada uno, y por supuesto también los líderes. Además el cliente también tiene todo un sistema de relaciones fuera de la empresa, alguna de las cuales puede llegar a incidir fuertemente en su rendimiento y en su forma de liderar. El *coaching* personal tiene como objetivo trabajar e higienizar estas relaciones a efecto de conseguir, por una parte el máximo rendimiento y eficacia en los resultados, y por otra la máxima gratificación profesional posible.

Cuando hablábamos de no confundir el proceso de *coaching* con un proceso psicoterapéutico, hablábamos de este tipo de *coaching*. De hecho, durante las sesiones de *coaching* trabajamos el entramado de las relaciones tanto personales como de equipo. También profundizamos en el porqué de las mismas, y todo eso también lo hacen

los psicoterapeutas. La diferencia está en que estos tienen como objeto de trabajo el clarificar cómo estas relaciones producen bienestar, felicidad, etc. El coach, por el contrario, se centra solamente en cómo las relaciones inciden en el desarrollo profesional, y por ende la consecución de los resultados de la empresa. El psicoterapeuta trabaja para conseguir mayor salud mental. El coach lo hace para adecuar mejor las conductas a la consecución de los objetivos. La práctica nos dice, sin embargo, que es muy difícil definir límites exactos entre uno y otro. Es por ello que una de las preocupaciones del coach deberá ser vigilar este fenómeno. La confusión de rol en este sentido puede llegar a crear serias contradicciones en el cliente.

1.7.3. Cuándo aplicar cada uno de ellos

En principio el *coaching* de proyecto y el *coaching* personal, no se dan casi nunca en estado puro, siempre suele dominar uno u otro. Es lógico que así sea. El encargado de realizar el *coaching* de proyecto debe ser el líder. Es una de sus funciones, como ya hemos dicho.

Es muy recomendable, cuando se implanta un sistema de *coaching* de proyecto en una organización o en una de sus áreas, que sea supervisada por un consultor externo, a efectos de ir mejorando en el aprendizaje como coach, y asegurarnos de que estamos implantando las conductas que mayor valor aportan a la organización.

El *coaching* personal, sin embargo tiene otras connotaciones:

- En primer lugar no debe hacerlo el líder. Hay aspectos personales del colaborador en los que el líder no puede entrar sin su permiso, y aún así debemos ir con mucho cuidado, puesto que se pueden mezclar muchas dobles intenciones, algunas de ellas incluso inconscientes, suspicacias, todo ello es muy delicado y peligroso. Es frecuente que algunos gerentes ejerzan la función de psicólogos, con las consecuencias negativas que ello puede conllevar.
- El *coaching* personal debe ser dirigido por un experto externo a la organización a efectos de que la confidencialidad no se mezcle con lo profesional.

- No se debe trabajar la incidencia de los temas personales en lo profesional sin un acuerdo previo con el cliente, y sin un encuadre muy claro al respeto.
- Deben estar muy bien definidos los temas a trabajar y los objetivos a alcanzar. De hecho, este es el objetivo de las primeras sesiones de *coaching* como veremos en el capítulo de proceso.

Cada profesión tiene sus áreas de dificultad que son las que delimitan el rol profesional, y el líder como profesión también los tiene. Sin embargo, con una buena capacitación se pueden ampliar estos límites, pero nunca lo suficiente como realizar funciones que pertenecen a otro tipo de profesión.

La demanda y el contrato en el *coaching*

2.1. FASES DE LA DEMANDA

«Los problemas no se resuelven a través de la teoría, sino a través de los compromisos que adquieren las personas que tienen estos problemas.»

(Kurt LEWIN)

Uno de los principales fines del *coaching* consiste en capacitar a la gente a cambiar y adaptar sus conductas a los cambios exigidos por las oscilaciones del entorno, especialmente el socioeconómico, para ello el *coaching* intenta capacitar a los directivos para que puedan solucionar sus problemas. El *coaching* se basa en la no-directividad de la acción. Solo se dirige la capacidad del cliente y su desarrollo para que sea capaz por si mismo de analizar las distintas variables y decidir.

En el *coaching*, al igual que en otros procesos de consultoría, podemos definir las siguientes fases:

2.1.1. Contacto

La primera llamada telefónica que recibe el consultor ya es parte de la intervención. El primer contacto es básico y posiblemente el

más importante de todo el proceso. El cliente, aunque a veces lo esconda, deposita en esta llamada una enorme carga de ansiedad, derivada de la problemática que sufre, y a la vez una cantidad enorme de expectativas. En este momento se cierran, a veces inconscientemente, gran cantidad de contratos psicológicos. También, si no se va con el debido cuidado, se pierden muchos.

Si el consultor sabe entender esta situación, podemos decir que la intervención empieza con buen pie. De lo contrario será difícil que podamos seguir adelante. Sin embargo no es suficiente con entender la situación. El cliente también debe entender que le entendemos, de lo contrario difícilmente iniciaremos un proceso.

Normalmente el primer contacto no proviene de la persona con la que habrá que iniciar el proceso. Los canales por los cuales se concreta la demanda pueden ser múltiples. Los más frecuentes suelen ser:

- El líder de la persona a la que hay que ayudar.
- El Director General.
- El Director de RR HH.
- El Director de Desarrollo.
- Etc.

En general, casi siempre vienen de alguien que tiene más poder que la persona a la que va a iniciar el proceso, y que, por consiguiente, pueda decidir en términos de financiar el coste económico del mismo. Con frecuencia el primer contacto suele ser con el Director de Recursos Humanos. En otras ocasiones provienen directamente del Director General o del Consejero Delegado, cuando el interesado es uno de ellos.

El marketing en este tipo de metodologías no es fácil. La experiencia nos dice que las ocasiones que favorecen mejor el inicio de un proceso de *coaching* son aquellas que derivan de la realización de otro proyecto que tenga que ver con el cambio cultural, tales como, implantación y desarrollo de un modelo de gestión por competencias, rediseño organizativo, implantación de la evaluación del desempe-

ño, etc. Con mucha frecuencia hay profesionales que avanzan a velocidad distinta que el resto de los colegas, en estos casos si no hay una ayuda individualizada, las resistencias y las negaciones a la implantación del proyecto son muy fuertes. Con frecuencia nos hemos encontrado que para que el proyecto avance nos hemos visto obligados a diseñar sesiones específicas de «*coaching* de proyecto»¹ para alguno de los directivos de la Compañía a efectos de que entiendan lo que estamos haciendo con nuestra intervención y no sean un obstáculo para el avance. Este tipo de *coaching* es casi obligatorio en el tipo de proyectos que antes hemos mencionado.

Es muy difícil iniciar un proceso de *coaching* desvinculado de otro proyecto por parte de un consultor externo. En mi experiencia profesional solo ha sucedido en contadas ocasiones, y en todas ellas la demanda rozaba aspectos casi más cercanos a la psicoterapia que al *coaching* personal. En un caso concreto lo que nos ayudó a aceptar un encargo de este tipo fue la muy buena relación que teníamos con el Director de RRHH y la madurez con que fue planteado el problema. De todas formas, y aun así, propiciamos que fuese el propio interesado quien concertase con el consultor la entrevista de demanda. En este caso tanto el encuadre como el compromiso fueron muy fuertes, de lo contrario las posibilidades de éxito hubiesen sido mínimas.

Como podemos ver es básico analizar lo más exhaustivamente posible todos los detalles, incluso aquellos que nos parecen poco importantes. Profundizaremos en este aspecto al hablar del contrato.

2.1.2. Encuentro preliminar

El encuentro preliminar es casi siempre una consecuencia de la primera llamada. Suele ser gratuito y su duración es variable, pero no suele ser menor a dos horas.

Es uno de los momentos cruciales del proceso de *coaching*. En un espacio breve de tiempo dos partes deben entenderse y tenerse confianza mutua. No resulta fácil, por lo que hay que saber muy bien

¹ Ver Capítulo primero.

qué aspectos tratar en este momento. Cualquier error predispone negativamente al cliente. De hecho, la actitud del cliente en este momento suele ser suspicaz, con frecuencia suele buscar detalles que le confirmen nuestra incapacidad. El cliente tiende a defenderse de nosotros, puesto que no dejamos de ser unos intrusos y casi siempre también desconocidos.

Cuando el cliente en este encuentro demuestra mucha prisa, y una excesiva ansiedad, no suele haber nunca un contrato. El consultor que acepte un contrato en estas circunstancias se equivoca. Aceptaría un contrato en desigualdad de condiciones. El coach debe tener muy claro lo que se espera de él y no caer en las posibles fantasías del cliente, de lo contrario podría aceptar hacer algo que no podrá llevar a cabo por la falta de coincidencia de las expectativas mutuas.

Los siguientes contactos entre coach y cliente ya se cobran. Debemos clarificarlo bien con el cliente. Hay clientes que marean a muchos consultores, también hay consultores que se dejan marear por clientes. Todo ello incide negativamente para iniciar un proceso. Este tipo de cosas hacen que perdamos nuestra perspectiva, y no se puede ayudar a un cliente si el consultor está fuera de papel.

El encuentro preliminar es diferente cuando el coach es el propio líder. De hecho, no se da puesto que trabajan juntos, va implícito en su rol. De todas formas también se debe despertar el interés por parte del colaborador, de lo contrario el líder no puede actuar. El acercamiento, como es lógico, es diferente, pero el contrato es parecido tanto si el coach es externo, como si es el propio líder

Es básico que la capacidad de observación sea lo más potente posible. Debemos analizar todo aquello que vemos (artefactos, espacio, tono de voz, monto de ansiedad, tanto la demostrada por el cliente como la que podamos deducir de las interacciones que veamos, llamadas telefónicas, etc. Normalmente cuando el cliente se toma en serio el encuentro suele avisar a su secretaria para que no le pase llamadas). Todo lo que vemos nos dice algo sobre la situación, y nuestro trabajo será integrarlo y darle forma y sentido para que nos ayude a definir las primeras hipótesis.

2.1.3. Recogida de datos

Cualquier sistema empleado nos puede ser de utilidad, ya sea entrevista individual, entrevista de grupo, algún taller que hayamos tenido con otros directivos para la definición de las líneas estratégicas, definición de modelo cultural, etc. Dependerá del cliente y de las circunstancias tanto de tiempo como de espacio, económicas, etc. Hay muchas formas de obtener datos. Todo vale siempre que lo integremos dentro del posible proceso a iniciar.

Cuando el coach es el propio líder y no un externo, resulta más fácil tener datos. El problema que suelen tener los coaches internos, por contraposición al externo, es la inducción de respuestas y de estereotipos. Deben prestar especial atención a esta posible distorsión de la objetividad. El líder que induce tiene pocas probabilidades de éxito. Y en realidad resulta difícil desprenderse de todos los estereotipos de la organización, pero es necesario hacerlo si queremos actuar como coaches.

Es importante recoger datos de todas las zonas afectadas por el problema, de lo contrario tendríamos solo una visión parcial y no sistémica. Siempre tendremos que hablar con el líder del cliente, puesto que es una parte muy importante del sistema y su opinión es básica. También es verdad que difícilmente es objetiva, por lo que habrá que ir con especial cuidado. También habrá que recabar la opinión de algunas de las personas que dependen de él. La información de los colaterales también nos será muy valiosa, sobre todo aquellos con quienes más se complementa su rol. Algún análisis de 360 grados que se haya hecho recientemente en la organización puede ser especialmente orientativo. No obstante, cuando el *coaching* se reduce simplemente a dar *feedback* sobre resultados de este tipo, no puede ser entendido como un proceso de *coaching*. El *coaching* debe estar orientado a conseguir los resultados económicos previstos por la empresa, y ello conlleva un proceso algo más complejo que una simple devolución de unos resultados de una encuesta de evaluación.

2.1.4. *Feedback*

Debemos presentar estos datos a la organización (normalmente al líder del cliente) y también al cliente. Si este no acepta los resultados será imposible iniciar un proceso, puesto que lo iniciaríamos en abstracto, sin ningún acuerdo concreto sobre alguna desviación a corregir. Otro aspecto a tener presente es que el cliente siempre es la entidad y no la persona en concreto, no es el jefe de formación ni el Director General, ni el Director de RR HH, ni tampoco el superior jerárquico del cliente. El cliente es el «sistema organización». Por tanto es importante decidir bien a quién devolvemos nuestra información. El *coaching*, aunque sea reiterativo, debe servir para que la organización pueda conseguir mejores logros.

Es importante hacer la lectura de los síntomas con el cliente. De hecho todo le pertenece a él. Estamos interviniendo en «su» organización. Por ello no debemos hacerlo en casa sino junto a él. El cliente, al participar en este proceso, lo entiende mejor.

2.1.5. Planificación de medidas a tomar

Siempre hay que hacerlo con el cliente, y, cuando este lo tiene muy claro, conviene proceder al *coaching* de equipo, en este caso debemos involucrar a ser posible a todo el colectivo afectado por el problema. Por lo tanto, podemos diferenciar dos fases en esta etapa:

- Una la constituye el plan de acción personal por parte del cliente.
- Otra, lo constituye el conjunto de medidas y compromisos a adquirir por parte del cliente con los componentes de su equipo.

Hablaremos con más profundidad de todo ello cuando estemos el capítulo de *coaching* de equipo.

2.1.6. Evaluación

Un plan sin evaluación es un plan ciego. No sabemos exactamente dónde hemos sembrado. Es necesaria una buena evaluación para poder redefinir nuevas hipótesis.

Estas fases, aunque aparentemente secuenciales, en la realidad no lo son tanto. Podemos pasar de una a otra si lo creemos conveniente, siempre que el proceso lo aconseje. También podemos volver atrás, de hecho en muchas ocasiones será necesario.

Al llegar al contrato, el consultor ha generado muchas expectativas, por lo que una ruptura en este momento es nociva para el cliente. Hay que tener especial cuidado a este aspecto. Es mejor romper antes de iniciar el proyecto que ahora.

A veces, para completar la fase de diagnóstico nos faltan datos. Tenemos hipótesis, pero no demasiada fidedignas. Si ello sucede, deberemos volver a la fase de recolección de datos, para poder rellenar las lagunas que tenemos. Como vemos, el modelo no puede ser rígido. Hay que leer constantemente, resituarse y actuar en consecuencia. La realidad suele ser siempre dialéctica, por lo que nuestro modelo debe adaptarse a ella y también debe serlo.

Es bueno, si hacemos entrevistas, hacerlas en el lugar de trabajo. Podremos ver más cosas en el medio natural del entrevistado que en un lugar ficticio como puede ser un despacho fuera de la empresa. El mismo cliente se comportará de forma diferente si está en su despacho que si lo sacamos de su ámbito natural.

2.2. EL CONTRATO

2.2.1. Aspectos generales

La secuencia no siempre es rigurosa, dependerá del cliente. En ocasiones el contrato se hace ya desde el primer contacto, si bien no es frecuente. En otras ocasiones se necesitan varias entrevistas para que el cliente se decida.

El contrato es el momento en el que vamos a decidir, junto con el cliente, lo que tenemos que hacer, por lo que tiene una especial impor-

tancia. Algunos consultores prefieren hacerlo por escrito. No tiene porqué ser así, pero si lo hacemos debemos tener presente que a nivel legal no debe tener ningún valor. Hacemos un contrato psicológico con el cliente y no jurídico. El hecho de escribirlo, en caso de hacerlo, debe servir más para aclarar roles, establecer relaciones, etc., que para tener un arma jurídica con la que poder exigirle algo al cliente. Lo jurídico en cierta forma es una defensa a una agresión hipotética. Nosotros no debemos movernos en estos supuestos, nuestros móviles son de otro tipo, se basan más en la confianza y en el compromiso.

Hay que establecer, pues, un marco para crear confianza, puesto que siempre se dan muchos cabos sueltos no contractuales. Es difícil poner todas las variables futuras en un contrato. Por ello es muy importante saber con quién estamos, y que ellos también sepan con quién están. El conocimiento mutuo profundo debe ser lo más exhaustivo posible, y todo ello no es fácil en un espacio tan reducido de tiempo.

Una forma de incrementar la confianza por parte del consultor consiste en dejar claro con el cliente que tanto él como nosotros en cualquier momento podemos romperlo, ya sea porque él no se encuentra bien trabajando conmigo, ya sea porque yo me siento incapaz de conseguir los objetivos que me propuse. Es bueno decirle al cliente que si no está de acuerdo conmigo me puede echar cuando quiera. A parte de que es honesto por parte del consultor, crea menos dependencia. Al cliente le da confianza esta postura. Sin embargo, en el caso de que eso suceda tanto uno como otro debemos comprometernos a tener una sesión de cierre en la que se expliquen los motivos de esta decisión. No podemos romper de forma arbitraria ni uno ni otro, hacer esto significaría dejar un trabajo sin terminar.

En cuanto a cuestiones de tiempo de duración del proceso, no debemos ser rígidos, puesto que es muy difícil predecir con exactitud el tiempo que vamos a necesitar para lograr nuestros objetivos; sin embargo, tiene que haber unos límites, aunque sean un tanto flexibles.

2.2.2. Aspectos que debe contemplar el contrato

2.2.2.1. Expectativas mutuas

Tanto el consultor como el cliente deben clarificar las expectativas que tienen ambos, tanto sobre sí mismos y sobre los roles que cada uno debe tener, como con respeto al proyecto.

El consultor debe definir su rol junto con el cliente y este debe de tenerlo muy claro, a efectos de que después no le pida cosas que no puede hacer o que no incumben a su función, lo que por otra parte suele suceder con mucha frecuencia. Es un aspecto que debe quedar muy claro. Debemos hacer lo que hemos pactado, y si durante el proceso salen nuevas necesidades, deberemos pactarlas de nuevo.

Es necesario también definir quién es el cliente. Tiene que quedar claro que el cliente es la organización y no la persona con la que vamos a trabajar. Hay que mejorar el sistema y no solamente las personas. El cliente es una parte del sistema que impide que la organización crezca o se desarrolle de una forma determinada, y él, en este caso es un impedimento al que debemos ayudar para que la organización consiga sus objetivos; por lo tanto nosotros trabajamos para el bien de la organización, no para el suyo particular. Suele haber muchos problemas con respecto a este capítulo. Es frecuente que el cliente, sobre todo si es alguien con mucho poder dentro de la organización, intente utilizarnos en su provecho personal. Caer en esto suele ser el principio del fin del proceso. El cliente no puede confiar en alguien que se deja utilizar por él.

Conviene clarificar también quién es el que paga y cómo lo va a hacer. Aunque el cliente en muchas ocasiones no es quien paga, debe conocer el coste, y debe ser consciente de que la organización invierte un dinero, por lo que su obligación deberá ser rentabilizarlo. En lo que hace referencia a temas económicos el sistema es parecido al que existe en los procesos de psicoterapia.

Cuando hay algún problema imprevisto, cosa que siempre sucede, debemos saber también quién es el que decide. Es conveniente que la organización esté representada por alguien en el proceso de *coaching*, por lo tanto, y lo veremos con más detalle cuando hablemos del proceso de *coaching*, el consultor y el cliente deben rendir

cuentas de los resultados obtenidos a las personas que han autorizado el inicio del proceso. Conviene tener muy claro quién es el «enganche» en la organización, con quién conecto y a quién informamos de cada paso que damos en el proceso y de los resultados que vamos obteniendo.

Debemos darles la confianza y la seguridad suficientes de que todo va a ser transparente. El consultor no debe guardarse ningún «as» en la manga. Tampoco debe convertirse en el gerente de la organización. Ello constituye un peligro serio, pues el cliente a veces se lo pide. Si el consultor cae en este error, el cliente lo percibe y le pierde la confianza. La pérdida de rol es uno de los motivos de finalización de cualquier proceso de consultoría.

Debemos fijar las normas de comportamiento, tales como horarios, anonimato, confidencialidad, etc.

Otro aspecto delicado consiste en cómo el consultor maneja sus propios conflictos. Para que ello no constituya un problema es conveniente que el consultor tenga una supervisión fuera del contexto en el que se encuentra, donde puede tener un *feedback* sobre las posibles implicaciones erróneas de su rol en la intervención, y que también le permitan reposicionarse constantemente. La supervisión es obligada en este tipo de procesos. Trabajamos constantemente con «lo malo» de la organización, y ello nos puede llegar a afectar, es necesario, por lo tanto, tener un lugar para la higienización personal durante el proceso.

Es básico fijar bien los objetivos, teniendo en cuenta que el contrato no es un plan de acción, sino un proceso, es decir, se trata de definir conjuntamente cómo vamos a hacer las cosas.

2.2.2.2. *Por donde iniciar el proceso*

Aunque lo veremos con más detalle en el capítulo sobre el proceso, debe quedar claro lo que vamos a empezar a hacer y por qué esto y no otra cosa. Cuánto tiempo va a durar. Qué costos tendrá. Cuáles van a ser los primeros pasos, etc. El cliente debe conocer lo más profundamente posible dónde se mete.

2.2.3. Relaciones cliente-consultor

Hay toda una serie de preguntas, que aunque a veces tengan difícil respuesta, debemos hacernos, como por ejemplo, para qué me han llamado. Por qué me han llamado a mí y no a otro. Qué fantasías tienen sobre mí. Cuánta consultoría consumen y por qué. Todo ello nos ayudará a tener una idea más clara del posicionamiento del cliente.

Es bueno que conozcan también mi curriculum. Dónde he trabajado, qué he hecho. Qué resultados he obtenido. Cuáles han sido mis principales errores. Cuáles son mis puntos fuertes y débiles. Hay que controlar también al consultor. Debo definir muy bien cuáles son mis límites. Todo ello ayuda a establecer confianza. El cliente tiene que ser capaz de aceptar la posibilidad de crítica sin que por ello se rompa el proceso de consultoría.

Debo definir también cuáles son mis valores, en qué creo (sistemas participativos, sinergia, pragmatismo, saber aprovechar bien lo que hay, etc.) Incluso no está de más hacer alguna alusión a mis convicciones políticas, religiosas, etc. Todo ello ayuda al cliente a saber con quién está y fortalece el proceso de confianza. El límite en esta fase será no intimar demasiado con el cliente, ello podría plantear problemas de transferencia.

2.2.4. Aclarar los límites del proyecto

Qué es y qué no es lo que vamos a hacer. El «no es» nos ayudará a definir bien cuáles son los límites. Debemos ser realistas. Si con el tiempo es necesario ampliar los límites de nuestra intervención debemos saber quién es el que decide, esto suele suceder con frecuencia y es importante manifestarlo a efectos de evitar suspicacias.

2.2.5. Criterios de un buen contrato

Podríamos definir varios criterios que nos permitan entender si hemos realizado un buen contrato. Entre otros podemos enumerar los siguientes:

- Fuerte apoyo de alguien con poder en la organización y que a su vez esté muy implicado en el proyecto. Alguien con poder pero sin implicación no nos será muy útil, y el proyecto fácilmente puede llegar a ser inviable. También sucede lo contrario, es decir, alguien con mucha implicación pero sin poder tampoco nos vale (Bastantes de los proyectos que no hemos podido iniciar, ha sido por esta razón, faltaba apoyo por parte del que tiene poder...).
- Clarificar bien el tema económico. Normalmente del tema económico se habla una vez y no se vuelve a mencionar, de lo contrario es que hay algún problema, ya sea de falta de comprensión del cliente o de mala clarificación del consultor.
- Es importante que podamos aclarar constantemente «los sentimientos propios». Son muy importantes en esta etapa. Es incluso conveniente y nos puede ayudar a tener mayor seguridad en el proceso el tener ya una supervisión en este momento. Aclarar de dónde vienen mis dudas, inseguridades, etc. O también lo contrario, por qué estoy eufórico. De dónde viene mi exceso de optimismo. Tanto los sentimientos de euforia como los de depresión son indicadores de que algo está yendo mal. Significa que en cierto modo nos estamos saliendo de la realidad.
- También debemos clarificar bien los riesgos. Tanto los míos como los que proceden del contexto. Siempre hay riesgos imprevistos e interferencias no deseadas. Es por ello que el proceso de confianza es básico.

Si vamos con cuidado con estos criterios, es muy probable que realicemos un buen contrato, y ello es necesario tanto para el cliente como para nosotros.

2.3. ROL Y POSICIONAMIENTO DEL CONSULTOR COMO COACH

Existen toda una serie de conductas y comportamiento sobre los cuales el coach debe ser especialmente cuidadoso. Por ejemplo,

debe evitar hacer juicios de valor sobre las personas de la organización, pero por el contrario es conveniente el hacer valoraciones de hecho, aprovechando para ello los valores de la organización, pues no podemos caer en contracultura.

Tampoco es fácil definir el posicionamiento entre la no-directividad y la influencia. Por supuesto el coach no puede decidir por el cliente, pero se debe tener claro cuál es el posicionamiento y tener conciencia en todo momento sobre dónde está la frontera entre influenciar decisiones y no hacerlo. Es difícil concretar el posicionamiento del coach en este sentido. Si dirigimos demasiado, podemos llegar a decidir por él cliente, o al menos forzar la decisión. Si no influenciamos suficientemente el cambio de conductas, el proceso se puede eternizar. Es un dilema de difícil solución en el cual debe saber posicionarse todo coach. Los coaches internos suelen ser más directivos que los externos, lo que no está claro es si ello es debido a la metodología o a la presión por los resultados.

Dejar claro que nuestro rol no es resolver problemas, sino ayudar al cliente a que sea capaz de hacerlo por sí mismo. Es por ello que el consultor necesita compartir con el cliente tanto los éxitos como los fracasos. En este aspecto consultor y cliente constituyen un solo sistema.

Dar *feedback* cada cierto tiempo. Cómo vamos, cómo nos sentimos. Ello ayuda a reforzar el proceso de intervención. El cliente también le tiene que dar *feedback* al consultor de vez en cuando. Es un trabajo a dúo en el que debemos interactuar constantemente.

El coach no parte de las premisas de la consultoría clásica donde el supuesto es a veces «yo sé, tú no sabes». El posicionamiento correcto debe ser: «juntos vamos a pensar» «el sabe y yo sé». El modelo propuesto es por tanto de cooperación, de igualdad. «Yo sé unas cosas sobre dinámica de las organizaciones, desarrollo personal y profesional, etc., y el cliente sabe otras sobre su organización, su profesión, el tipo de relaciones dominantes en su área, etc. El *coaching* se hará en un proceso en el que las dos partes tienen distintos conocimientos que bien integrados constituyen la base del proceso del crecimiento y del desarrollo.

Otra de las cosas que el coach debe vigilar es el poder que llega a tener durante el proceso, y sincerarse con el cliente en este sentido. Este debe conocer cuál es el enganche del coach dentro de la organización, de lo contrario fácilmente fantasea sobre el tema. El coach debe clarificar este aspecto a efectos de poner las cosas en su lugar y evitar miedos innecesarios, que además dificultan el proceso.

Una de las habilidades del coach es la de saber hacer buenas preguntas en el sentido socrático. La mayéutica es una técnica muy útil para el coach. Nuestra profesión es una profesión de preguntas, no de respuestas. No es válida una buena respuesta a una mala pregunta. Lo importante es saber hacer buenas preguntas. Nuestro esquema, como hemos dicho, es más socrático que aristotélico. No tenemos respuestas pero sabemos preguntar. Debemos trabajar de forma que entre los dos encontremos las preguntas y respuestas que más nos ayudan a ser eficaces y a obtener resultados.

En este sentido nuestra profesión es una profesión del co-pensar. Acompañamos al cliente en su razonamiento, y si somos capaces de poner en práctica la escucha activa, al estar fuera, vemos con más facilidad sus contradicciones. Nosotros pensamos en cómo piensa el cliente y en el por qué lo hace así y no de otra manera. Qué preguntas hace, qué lógica sigue, cómo distorsiona emocionalmente, cómo busca sus soluciones. Casi siempre, cuando el cliente nos cuenta su versión, si somos capaces de practicar la escucha activa y la reformulación, le podemos ayudar a descubrir otros aspectos y causas del problema. Se le crean dudas que antes no tenía. Y aunque parezca paradójico, tener estas dudas le ayuda a avanzar. Le ayudamos a entrar en otra dimensión, que al ser más problemática también es más rica, y si está bien encauzada también es más productiva.

De la misma forma que co-pensamos con él, nuestra profesión también es una profesión del co-sentir. Me identifico empáticamente con su proceso mental, pero no estoy dentro. Puedo ir sintiendo sus fracasos, sus éxitos, sus dudas, sus certezas, su confusión, pero al estar fuera me puedo ir cuestionando todos estos sentimientos, e ir descubriendo poco a poco cuáles son los esquemas mentales que los sostienen. La empatía es una de las bases de nuestra profesión.

Otro aspecto que debe estar siempre presente durante el proceso es el principio de realidad. Nuestra profesión es una profesión de lo

posible. No de lo real, ni tampoco de lo ideal. Por ejemplo, el cliente me dice que quiere ser el mejor directivo de la organización, y yo me pregunto: ¿Para qué lo quiere ser? ¿Qué esfuerzos hace para conseguirlo? Somos profesionales del sentido de la realidad. Con ello no queremos decir que matemos ilusiones o eliminemos ambiciones o sueños, pero sí debemos estudiar su posibilidad de materialización y no debemos salirnos de ella.

Otra habilidad que debe tener todo coach, es dominar bien el problema de la distancia óptima. Una excesiva empatía, o más bien simpatía, nos puede identificar demasiado con el cliente, y ello nos puede hacer perder perspectiva. El coach en este sentido sufre ambivalencia. Debemos comprender lo que siente el otro, pero sin sentirlo, es otra paradoja y por ello es un problema difícilmente solucionable. Si estoy muy lejos pierdo empatía (se me ve como frío, lejano, inefectivo). Si estoy demasiado cerca se me puede percibir como alineado con él, y he perdido la distancia y hasta puedo perder mi función. No es fácil dar una solución a este dilema.

La distancia óptima se aprende por tanteo, haciéndolo, y después se aprehende. Para encontrar el límite hay que intentar pasarlo. De todas formas suele haber un indicador que nos permitirá saber dónde posicionarnos, es el indicador de la asertividad, mientras no pierda mi capacidad asertiva, probablemente me encuentre en una distancia óptima adecuada. El coach debe constantemente vigilar su posicionamiento. Desde el momento en que pierde su rol, ya no puede seguir con el proyecto. Es por ello que aconsejamos que en este tipo de proyectos haya siempre una supervisión.

2.4. EL LÍDER COMO COACH

2.4.1. Aspectos que tienen que ver con el rol

La primera dificultad que nos encontramos es que el líder no puede ser un consultor, en términos estrictos, para sus colaboradores. Queramos o no, el líder en la mayoría de las organizaciones todavía está investido de cierta jerarquía, con todas las connotaciones que ello conlleva. Cuanto más capaz sea el líder de apoyar su actuación en la autoridad profesional y menos en la autoridad que le

viene dada por su jerarquía, más posibilitado estará de ejercer como coach. En algunas de las organizaciones donde trabajamos han sido capaces de combinar muy bien estas dos posiciones.

Es verdad que tanto el diagnóstico, como el contrato y el rol son en cierta forma diferentes, pero también se dan. El líder tiene que hacer un encuadre en la dirección de sus colaboradores, y ello tiene que ver con el contrato. Por otra parte, también tiene que conocer con el mayor detalle posible lo que sucede a su alrededor, y ello tiene que ver con el diagnóstico. Y también tiene que orientar, co-participar y facilitar la consecución de los objetivos. Estas funciones son las que componen el rol del coach, por lo tanto también le son inherentes al líder.

Por otra parte el líder conoce mejor los valores de la organización, los objetivos, el lenguaje, etc., lo cual le permite estar más cerca de las vivencias de sus colaboradores. Ello bien empleado es una ventaja. El consultor externo tarda más tiempo en posicionarse y aunque su papel es más claro, no siempre está seguro del terreno que pisa.

2.4.2. Aspectos que tienen que ver con la cercanía y con la confidencialidad

Una de las diferencias claras y de difícil solución es el tipo de *coaching*. Para *coaching* de proyecto en sentido puro, sin duda está más capacitado el líder, pues se mueve mucho mejor en el terreno de lo concreto y conoce mejor la organización. Sin embargo, el *coaching* de proyecto en estado puro se da en muy pocas ocasiones. Es difícil separar en términos absolutos lo personal de lo profesional, y, aunque es legítimo que el líder se mueva algo en los límites de lo personal, es un terreno peligroso donde fácilmente puede perder su rol, por lo que debe ir con mucho cuidado y a ser posible evitarlo. En cambio para el consultor externo esto es lo habitual y forma parte del contrato.

Podemos decir que el líder es el mejor coach de proyecto que puede tener todo colaborador, y esta es una de las funciones más importantes del liderazgo, como veremos. Sin embargo, cuando las dificultades en sacar adelante los resultados provienen de aspectos

que no solamente tienen que ver con el proyecto, sino también con aspectos personales, es mejor que el coach sea externo.

Un ejemplo que nos puede ayudar a ilustrar lo que estamos diciendo, lo vivimos en una organización en la que el Director de RRHH inició un proceso como coach con uno de los directivos de la empresa. Durante el proceso, debido a la problemática que se encontró, tuvo que entrar bastante en aspectos de tipo personal. Al cabo de cierto tiempo, por razones de reducción de costes hubo que prescindir de este directivo, y quien se lo tuvo que decir fue el Director de RRHH. Es obvia la dificultad que planteó esta decisión. El cliente pensó que todos los problemas que habían trabajado durante las sesiones de *coaching* se le habían vuelto en su contra. En este momento le era difícil separar el papel del Director de RRHH del papel que teóricamente había tenido como coach.

Queramos o no el directivo es parte de los problemas de la organización, por lo que su rol como coach a veces es ambiguo, sobre todo en el *coaching* personal, sin embargo el coach externo, al no formar parte de la organización tiene más autonomía y más perspectiva. En cierto sentido el líder es juez y parte, mientras que el externo podríamos decir que solo es juez.

2.4.3. Ventajas del líder como coach

Los límites, pues, del líder como coach deben estar muy claros, pero al estar dentro de la organización su rol como coach es más productivo que el externo. En muchas organizaciones con las que hemos trabajado, hemos podido constatar que cuando el líder no ejerce como coach es más por falta de capacitación y de habilidades que por confusión de rol. Venimos, y todavía estamos con esquemas de liderazgo muy impositivos, en los que otras formas de gestionar personas no son apoyadas por la cultura imperante. Se pierde mucho dinero por este hecho. Existen pocas organizaciones en las que se aproveche bien el talento de los colaboradores. El líder como coach es una forma de incidir en ello y de conseguirlo.

El proceso en el *coaching*

El *coaching* no es una metodología parecida a otras que empleamos en los procesos de desarrollo, que con mucha frecuencia empiezan y acaban en si mismas. El *coaching* tiene su propio proceso, y es tan importante prestar atención al mismo como al contenido. Según donde hagamos más hincapié en los dos tipos de *coaching* descritos, de proyecto o personal, deberemos abordar el proceso de forma diferente.

El *coaching* de proyecto tiene unas fases muy claras y bien definidas en el tiempo. No sucede lo mismo si el tipo de *coaching* es personal, en este caso los límites de tiempo no son tan claros, y aunque es el coach el que dirige el proceso, este no se puede forzar más de la cuenta, puesto que cada cliente tiene su propia velocidad y no debemos perder de vista que el proceso lo hace el cliente y no el consultor. Así como la demanda en el *coaching* de proyecto es bastante clara, normalmente se concreta en términos de: «tengo dificultades en el logro de alguno de mis objetivos y no acabo de entender porqué», en el *coaching* personal no sucede lo mismo. El cliente con frecuencia no es consciente de su situación. Los problemas personales van aflorando a medida que se va desarrollando el proceso. A veces el cliente es consciente de tener ciertas dificultades en el logro de sus objetivos y ello le provoca cierta problemática al inicio del proceso, pero la vive de forma ambigua, por lo que la demanda de ayuda suele ser un tanto confusa. Es especialmente importante clarificar la demanda cuando el

tipo de *coaching* que vamos a realizar es personal. En este caso especialmente la demanda es ya parte del proceso.

Aunque los *timings* no son fáciles de delimitar, debemos definir, en base a los contenidos a trabajar, el número de sesiones, la duración de cada una de ellas y la frecuencia de las mismas. Tanto los límites de los contenidos a trabajar, como las etapas deben estar claras dentro de un proceso de *coaching*, tanto si se trata de *coaching* de proyecto como personal.

Podemos definir las siguientes secuencias dentro de cualquier proceso de *coaching*:

3.1. DIAGNÓSTICO

No debemos empezar un proceso de *coaching* sin tener un diagnóstico mínimamente claro, de lo contrario no sabremos qué hacer ni por dónde empezar, y en el *coaching* deben estar muy claros los contenidos a trabajar; para ello es imprescindible hacer una buena lectura, y ello tiene cierta complejidad.

«*Nunca vayas a un médico si no conoces sus diagnósticos favoritos*». Es un dicho popular que tiene que ver mucho con nuestro tema. Nos proyectamos con mucha frecuencia, como ya hemos visto, también a la hora de diagnosticar, y nuestras fijaciones intervienen con muy poco control en este momento.

Debemos tener presente que el diagnóstico es una intervención muy fuerte, y va a tener sus consecuencias sobre el cliente, puesto que él debe formar parte en la confección del mismo, y sobre todo debe aceptarlo. No podemos empezar un proceso de *coaching* sin que estemos de acuerdo ambos en el análisis de la situación.

Intervienen básicamente dos aspectos:

- Mi preparación para percibir lo que allí sucede, no solamente con el cliente, sino con todo su sistema de relaciones profesionales. En definitiva, se trata de mi capacidad profesional.
- Por otra parte son muy importantes los métodos que estoy usando.

Estas dos facetas tienen una sola finalidad. Se trata de momento de entender lo que pasa y nada más. De momento no estoy cambiando nada. Solo intento cambiar desde lo que entiendo. Si me quedo fijado en el cambio dejaré de leer cosas, y la realidad me quedará lejana.

«Para conseguir cambiar al cliente y su sistema de relaciones, hay que entenderlas primero».

Según Lewin también sucede al revés, durante el proceso de *coaching* cada vez entiendo mejor al cliente y sus sistemas. Por lo que el diagnóstico no debe ser algo cerrado sino dinámico y a la vez se va complementando con toda la información que va apareciendo. Por otra parte, al intentar el cambio los aspectos resistenciales saldrán más fácilmente a la luz y de esta forma podremos plantearnos la posibilidad de rediagnosticar constantemente.

Conviene «pensar» la información recibida, «darle vueltas». Ver la lógica que tiene, la que no tiene, etc. Es por ello que después de cada sesión de *coaching* hay que dedicar un tiempo a ordenar los *inputs* recibidos en la misma, darles orden, e integrarlos.

Desde la filmografía se nos ofrecen dos ejemplos clásicos de diagnóstico:

- El de Sherlock Holmes, se basa en la lógica, causa efecto, etc.
- El de Colombo es más analítico, va a los detalles irrelevantes.

Los dos son distintos pero válidos a la vez.

Con frecuencia tenemos tendencia a interpretar de forma inmediata. Por ejemplo, cuando vemos un pájaro volar hacia el sur en otoño pensamos inmediatamente que huye del norte porque hace frío, y puede ser que sea verdad, pero también puede suceder que no lo sea. Tanto nuestros conocimientos, como nuestra experiencia, valores, etc., nos hacen presuponer cosas. Pero no siempre nuestras presuposiciones son ciertas.

El diagnóstico es una parte constante del proceso y no se acaba nunca. Es imposible diagnosticar algo para siempre. En primer lugar, la realidad es demasiado amplia como para que seamos

capaces de acotarla toda. Por otra parte la realidad también es dinámica, de la misma forma que lo es el entorno, el contexto, etc., por lo que constantemente se introducen elementos nuevos en lo ya diagnosticado, que habrá que tener en cuenta para no equivocarnos.

Otra cuestión básica a plantearse consiste en saber a quién vamos a preguntar. Por una parte deberemos tener en cuenta las indicaciones del Director de Recursos Humanos, sin perder de vista sin embargo que este es parte del problema, por lo que su capacidad objetiva no es siempre la adecuada.

Por otra parte cuando estemos con un candidato debemos reflexionar sobre la importancia que tiene para él, el hecho de hablar con nosotros.

Una pregunta clave para hacer al posible cliente es:

¿Qué me puede Ud. contar que me ayude a entender su situación aquí?

Debemos prestar especial atención a las respuestas emergentes. No nos basta con analizar lo superficial. Hay que analizar la parte profunda del iceberg.

En todos los casos debemos explicar a nuestro interlocutor lo que estamos haciendo. Da tranquilidad y de paso podemos lograr más espontaneidad. En consecuencia, posiblemente obtendremos más información.

La forma de hacer el diagnóstico es muy relativa a cada situación. Es importante tener en cuenta lo que el consultor siente ante la tarea. A su vez, debe ser capaz de entender sus propios errores, aceptarlos e incluso explicitarlos. El coach no es perfecto y el cliente debe ser consciente de ello.

El diagnóstico es un proceso que nunca se termina, de manera que constantemente hay que estar abiertos para poder incorporar nuevos datos.

El coach, tanto si es el propio líder como si es un consultor externo, debe vigilar el que no se produzca ambivalencia de funciones.

Ello confunde enormemente al cliente, por lo demás suele ser muy frecuente, puesto que:

- Por una parte está dentro del problema, junto al cliente, de lo contrario es incapaz de sentir lo que siente el otro y de vivenciar la situación.
- Por otra parte, debe estar fuera, de lo contrario pierde perspectiva para observar lo que está pasando.

Esta ambivalencia no tiene solución. Solo la sensibilidad que tenga cada coach puede ayudarle a entender dónde se encuentra en este sentido. La supervisión en este caso es también un lugar propicio para clarificar nuestra ambivalencia.

Es imposible leer todo lo que pasa. Habría que ser dioses para ello. Para empezar basta con tener algo de material. El diagnóstico científico con cierta frecuencia constituye una trampa. Lo importante es empezar a trabajar a través de algo, y a partir de ahí rediagnosticar. Los síntomas son significativos y nos orientan, pero no son el problema. No debemos confundir el síntoma con la causa. No debemos tampoco olvidar que a la hora de intervenir, lo hacemos sobre las causas, no sobre los síntomas.

No es bueno centrarse en un solo problema. Este con frecuencia no es más que un síntoma de otros más profundos. Debemos integrar todo lo que observamos. La relación causa efecto en este caso no es lineal, sino circular y múltiple. Deberemos centrarnos en cómo funcionan las relaciones, y en consecuencia, cómo están organizadas. Una cosa suele ser consecuencia de la otra.

Si se hace diagnóstico para *coaching* de equipo, también se puede emplear el ejercicio de la *Ventana Johary*¹. Se trata de reducir la zona ciega. Lo importante es tener un marco de referencia, y a partir de ahí utilizar lo que se crea conveniente.

Es importante la afirmación de Karl Popper en el sentido de que no debo buscar datos para verificar mi hipótesis, sino para refutarla, solo entonces, si se resiste, tiene cierta validez.

¹ Ver anexo *Ventana Johary*.

Nunca se llega a un diagnóstico objetivo de todo lo que pasa. No podemos ver toda la realidad, la única opción que tenemos es abordarla poco a poco. Lo mismo le pasa al líder. No puede saber todo lo que sucede en la organización, por ello una de las características que definen a un buen líder es la capacidad y la intuición que tiene para saber lo que pasa a su alrededor. Y esto no se enseña. Es un sexto sentido que se tiene o no se tiene. Saber escuchar, tener las antenas puestas, etc., es una de las funciones más necesarias tanto para un buen líder como para un buen consultor.

Un buen diagnóstico constituye un 50% de la solución.

3.2. CLARIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL PROCESO DE COACHING

Tener un buen diagnóstico nos permitirá abordar de una manera más eficaz el tema de los contenidos a trabajar. Debe quedar claro el contenido de lo que vamos a trabajar ², qué vamos a hacer durante las sesiones. Todo ello debe ser conocido por el cliente, y los temas a trabajar deben ser también consensuados con él. El responsable del proyecto dentro de la organización, a su vez, debe conocer los contenidos que se están trabajando y debe formar parte del seguimiento de los resultados. Como es lógico, esto no será así cuando el interlocutor sujeto al proceso de *coaching* es el Director General, Presidente o Consejero Delegado, a no ser que el Consejo de Administración haya demostrado especial interés en el tema. No suele ser frecuente esta situación. El *coaching* se sitúa en el ámbito de lo operativo, y no es frecuente que el Consejo de Administración intervenga en ello. En el caso de que en alguna ocasión sucediese, nos tendríamos que plantear quién supervisa el trabajo desde lo institucional y cuál debe ser la forma de *reporting*.

Como en todo proyecto, inicialmente debemos clarificar bien los objetivos, la metodología, los *timings*, etc. Definir un buen compromiso inicial ayuda mucho al éxito del proyecto. El cliente debe saber no solamente lo que vamos a hacer, lógicamente esto lo conoce por-

² Ver el capítulo sobre el contenido en el *coaching*.

que es él quien define los temas objeto de trabajo, sino que también debe conocer el cómo lo vamos a hacer, la metodología a emplear, definir bien los roles del coach y del cliente. Con frecuencia este suele poner trampas durante el proceso, muchas de ellas inconscientes, a las que conviene prestar especial atención. Las más importantes suelen ser:

- No asumir la responsabilidad en la toma de decisiones y culpar de ello al coach.
- No cumplir todos los compromisos pactados y tener siempre justificaciones al respeto.
- Culpar a la organización de la dificultad de avanzar.
- No afrontar de las dificultades que van saliendo.
- Intentar modificar la fecha de las sesiones.
- Etc.

Las trampas son muchas, y deben formar parte del contenido a trabajar en el *coaching* personal. Cada una de estas actitudes tiene un sentido dentro del proceso, suelen formar parte de esquemas de conducta que se reproducen y tienen continuidad a través del tiempo. Son resistencias al cambio que inconscientemente el cliente aporta a las sesiones, y que deben formar parte del material de trabajo durante las mismas. Con mucha frecuencia sale a flote la falta de tiempo. Es una de las trampas más frecuentes. Si el contenido del *coaching* es estratégico, es una trampa fácil de desmontar, puesto que lo que vamos a trabajar es cómo conseguir mejor los resultados y cómo modificar y cambiar aquellas conductas que no facilitan avanzar en los mismos. Si por el contrario hacemos psicologismo, el cliente lo nota y fácilmente rompe la relación. Es vital en el *coaching* definir con claridad los contenidos que vamos a trabajar.

Obviamente, si los objetivos no están claros, todas estas resistencias van cobrando cada vez más fuerza hasta que el proceso se rompe. Además de los objetivos formales no debemos olvidarnos de los objetivos de proceso, que son tan importantes o más que los formales, puesto que el *coaching* es un proceso de introyección, y no tanto cognitivo. Todo ello tiene que ver con lo que hemos hablado en

el capítulo del contrato. Tanto para el coach como para el cliente deben estar claros los aspectos que configuran el contrato psicológico cuando iniciamos el proceso.

3.3. DISEÑO DEL PLAN DE TRABAJO

Una vez que tengamos claros los objetivos, debemos diseñar un plan de trabajo que nos permita alcanzarlos. No debemos confundir la no-directividad como metodología de escucha activa, de comprensión del otro, de ayudar al otro a descubrirse a sí mismo, etc., con el *laissez faire*. Suele ser otro error frecuente en los procesos de *coaching*. Tanto si el coach es el propio líder como si es un consultor externo, hay que definir ante cada objetivo un plan de trabajo secuencial que nos permita alcanzarlo en un periodo razonable de tiempo. El plan de trabajo debe contemplar también «deberes». Nos referimos tanto a los planes de acción que debemos diseñar como los sistemas a implementar para que las nuevas conductas se consoliden.

Los planes de acción deben ser lo más concretos posibles, de lo contrario se «suponen» demasiadas cosas durante el proceso. Debemos clarificar las fases, así como los afectados en cada una de las mismas y también los roles de todos los implicados. Los planes de acción deben contemplar y afectar a todo el «sistema» (departamento, área, etc.) no solo al cliente, sino a este en «relación con». Es frecuente en este sentido el tener que trabajar de forma simultánea el *coaching* personal con el *coaching* de equipo.

Para facilitar el diseño tanto de los objetivos como del plan de acción nos puede ayudar el capítulo sobre el contenido en el proceso de *coaching*. Tanto los objetivos como los planes de acción deben tener su origen en la consecución de resultados, y de ahí vamos tirando hasta llegar a la actividad y a las conductas. Recordamos sin embargo que la toma de decisiones siempre compete al cliente, nosotros le ayudamos en términos de «clarificación» durante el proceso, y ello en sí puede constituir otra trampa porque nuestro rol es poco tangible. Lo que sí podemos exigir es el cumplimiento de los compromisos adquiridos durante la sesión, y es casi lo más concreto a lo que nos podemos aferrar. El juego dialéctico en el que esta-

mos constantemente sumidos durante el proceso se puede concluir diciendo que «no podemos decidir por él, pero debemos conseguir que él decida», de lo contrario podría haber temas que se eternizan en detrimento de la eficacia. La asertividad debe ser una de las bazas metodológicas más importantes para el coach, tanto interno como externo.

Un plan de acción claro nos ayudará a superar estos posibles errores, y nos mantendrá en el terreno de lo concreto.

3.4. ANÁLISIS DEL LOGRO DE LOS RESULTADOS

De forma periódica es conveniente analizar la evolución tanto del proceso como de los contenidos del *coaching*. Es conveniente hacer este análisis desde varias perspectivas. La mejor forma de asegurarnos de que el cliente va modificando sus conductas será preguntándole a los afectados por ellas, es decir, a los profesionales en relación con él. Aunque en teoría resulta fácil en la realidad no lo es tanto. El cliente está en relación con:

1. El superior jerárquico.
2. Los colegas o iguales, con los que se conecta horizontalmente.
3. Los colaboradores.

Es necesario mantener alguna entrevista con el superior jerárquico para analizar los avances que va teniendo el cliente. En estas entrevistas habrá que perfilar continuamente cual es el rol del jefe en todo este proceso. Es frecuente que el jefe deje en manos del consultor externo ciertas responsabilidades que le competen a él. Conviene aclararlo periódicamente e incluso definir objetivos al respecto. Excepto aquellos aspectos personales que implican confidencialidad, el jefe jerárquico debe conocer los temas que se están trabajando y consecuentemente debe también verificar si se producen avances. Es un *feedback* necesario que el coach debe mantener periódicamente con el jefe jerárquico.

No resulta tan fácil obtener información de los colegas o de los colaboradores. La metodología de 360º nos aporta muchas posibili-

dades en este sentido, pero es muy ruidosa y no siempre es conveniente durante los procesos individuales de *coaching*. La solemos emplear muy poco. Despierta muchas expectativas que después difícilmente se satisfacen.

Una forma fácil de obtener información se da cuando simultaneamos el *coaching* individual con el de equipo. En este caso la observación de cómo se comporta el cliente delante de sus colaboradores nos permitirá hacer comparaciones fáciles con respeto al ahora y al antes.

Obviamente, la mejor información sobre el avance del proceso la obtendremos del cliente. Y también observando lo que éste hace ahora y lo que hacía en la etapa del diagnóstico. Aunque hay la posibilidad de que se dé una fuerte carga de subjetividad, el coach experto se da cuenta de cuando en realidad se van cumpliendo o no los objetivos y compromisos pactados, por lo que la mejor fuente de información de cómo se van consiguiendo los resultados está en la misma relación con el cliente durante el proceso. Si hemos tenido la precaución de definir los objetivos del proceso en términos cuantificables, todavía tendremos una posibilidad más de asegurarnos del avance. De todas formas no resulta siempre fácil cuantificar la evolución personal o profesional.

3.5. CONSOLIDACIÓN DE LOS RESULTADOS CONSEGUIDOS

El análisis de la consolidación de los resultados nos ayudará también al seguimiento. Para facilitar la consolidación de conductas es necesario montar sistemas y procedimientos. Los sistemas tienen precisamente esta función: consolidar conductas. Según sean los objetivos de mejora propuestos, convendrá definir sistemas en base a cada uno de los objetivos. Los sistemas pueden ser de diversa índole y pueden ser múltiples. También un solo sistema puede afectar a la mejora de varios objetivos. Los que más frecuentemente solemos usar son los que hemos descrito en el capítulo sobre los contenidos del *coaching*.

Los sistemas pueden ser múltiples. Lo que debemos conseguir para facilitar el cambio es procedimentar o sistematizar aquello que

de alguna forma no funciona porque está sumido en cierto caos. Es difícil avanzar y mejorar conductas y actitudes personales si no las apoyamos en sistemas, podríamos caer en el riesgo de hacer buenas declaraciones de intenciones, y esto tiene poca duración y poca viabilidad. Las buenas intenciones se esfuman, y aunque los sistemas a veces también, son más formales y tangibles, por lo que ayudan más a soportar los cambios.

3.6. CÓMO CONCLUIR LA RELACIÓN PERSONAL

El proceso de *coaching* tiene un término, y aunque ya lo hemos previsto al inicio del mismo, tiene su especial importancia cerrarlo bien. El proceso se acaba cuando los objetivos previstos inicialmente se han conseguido. También se puede pensar en acabar cuando, aunque no se hayan conseguido del todo, el cliente tiene la confianza suficiente consigo mismo para seguir avanzando solo.

No es bueno cerrar bruscamente. El final tiene que preverse con cierto tiempo de antelación, y conviene ir hablándolo con el cliente a efectos de que se vaya haciendo a la idea poco a poco, y para que se vaya preparando psicológicamente a tener que afrontar solo los problemas que le vayan apareciendo en el futuro. Los procesos de separación son dolorosos, y durante el proceso han salido muchos temas profundos conectados con aspectos personales. Romper esta relación implica cierto dolor, por lo que debemos preparar al cliente para que se vaya haciendo a la idea.

Es conveniente montar alguna sesión de supervisión, que suele durar menos tiempo que la de *coaching* y suele tener objetivos más generales y de apoyo, y no tanto de consecución de objetivos. Estas sesiones deben ser pocas y muy espaciadas en el tiempo. Si las sesiones de *coaching* son cada dos semanas, estas deberían ser cada dos o tres meses y como máximo dos o tres sesiones. Constituirían una especie de seguimiento prolongado que le sirve al cliente de referente y le aseguran un espacio donde verter los residuos de inseguridad que puedan surgir a partir de la finalización de las sesiones.

3.7. SUPERVISIÓN DEL *COACHING* DE EQUIPO

No debemos olvidar que el *coaching* es una metodología que tiene como objetivo consolidar el cambio cultural, por lo tanto el *coaching* es más eficaz cuanto más facilita el proceso de cambio. De hecho, la eficacia en el proceso de *coaching* se mide por la facilitación del cambio generada en el cliente.

Los problemas encontrados, aunque son diferentes, con frecuencia suelen tener algún parecido dentro de una misma organización. Cuando la organización adopta un liderazgo basado en el coach, es conveniente montar sesiones de supervisión de coaches a efectos de homogeneizar las mismas conductas y el mismo modelo dentro de la organización. Para ello podemos seguir el esquema descrito en el capítulo sobre *coaching* de equipos.

Bases metodológicas del *coaching*

El *coaching* tiene como base metodológica de trabajo la relación personal. La herramienta de trabajo a través de la cual se obtienen las mejoras es «la palabra». El objetivo de toda relación, que se establece a través del vínculo verbal en el *coaching*, se centra en dos partes:

En primer lugar la comprensión del otro, y esto es un poco más complejo de lo que aparentemente puede parecer. Si muchas veces nos cuesta entendernos a nosotros mismos, más difícil resulta comprender al otro. El mayor riesgo existente en el intento de comprender al otro es el creer que le comprendemos cuando frecuentemente lo que hacemos es proyectar nuestra realidad en su situación durante el intento de comprensión. Comprender al otro no solamente significa estar atento a lo que dice, sino también comprender lo que sucede a su alrededor, el sistema en el que se mueve, en el «aquí y ahora» intrínseco a la relación misma, su relaciones, etc. Esto solo es posible a través de una observación cuidadosa y muy atenta. Saber escuchar y escuchar activamente empieza, pues, por saber observar.

Una parte de los fundamentos metodológicos en los que se basa el *coaching* son pues, la observación, la escucha activa y la empatía. En ocasiones también nos será de mucha utilidad la interpretación, si bien conviene ser cautos con ello, ya que es una técnica especialmente complicada. Solo una buena formación y mucha experiencia, nos pue-

den permitir introducirnos en el mundo de la interpretación. Si no dominamos bien la técnica, podemos crear situaciones realmente embarazosas y consecuentemente hacer más daño que bien al cliente.

Por otra parte, no es suficiente lo que acabamos de decir. Si solo escuchamos y comprendemos, podríamos caer en uno de los peligros ya mencionados anteriormente, el convertimos en psicoterapeutas. Otra faceta a tener en cuenta, pues, tanto por parte del líder como del coach externo es la asertividad. Hay que decir las cosas tal como son, sin ofender, pero también sin miedo. Debemos encontrar «un compromiso realista entre dos deseos que en ocasiones pueden parecer contradictorios», por una parte la cercanía afectiva que tenemos con el otro provocada por las actitudes descritas de comprensión, escucha activa, etc., y por otra manifestar asertivamente lo que vemos teniendo en cuenta que muy posiblemente no siempre va a ser siempre del agrado del cliente. El *coaching* sin asertividad difícilmente conduce a resultados. Hablaremos de ello en la segunda parte de este capítulo.

4.1. ACTITUDES DE ACERCAMIENTO

4.1.1. La observación psicológica

Un riesgo importante en el *coaching* consiste en interpretar mal, en creer que comprendemos cuando en realidad en ocasiones nos proyectamos en la situación profesional vivida por el cliente, por lo que el coach debe realizar un esfuerzo de comprensión auténtico y controlar, a través de él, lo que está pasando durante el proceso. El esfuerzo debe centrarse no solamente en el cliente, sino también en su vivencia profesional. Nuestro objeto de trabajo es el cliente en relación con todas las conexiones profesionales

Una creencia común en muchos empresarios es que se sienten y se creen «buenos psicólogos», y en cierta forma es normal, es más fácil jugar a ser un buen psicólogo que jugar a ser un buen financiero o un buen ingeniero. Sin embargo, muy frecuentemente basan el conocimiento del otro en intuiciones un tanto generales, un poco vagas, y lo que no podemos hacer es basar nuestra actividad en intuiciones fundamentadas a veces más en una ilusión de tener cierto

poder de adivinanza y de dominio del otro que en conocer profundamente los mecanismos que generan conductas determinadas, y que ayudados de forma adecuada, pueden aumentar su capacidad productiva tanto a nivel de resultados como a nivel de bienestar personal. De hecho lo real, lo que sucede, la realidad, está ahí. Es así de fácil y así de difícil. Lo único que nos hace falta es verla, entenderla y ayudar a determinarla en beneficio del cliente y de la organización.

Sin embargo, lo real y la persona que observa constituyen un sistema en el que ambos interactúan y, si lo real es objetivo, no sucede lo mismo con la otra parte del sistema, es decir, la persona que observa, por lo que toda observación está influenciada por el rol y por la persona del observador. Ello significa que el rol de un político de derechas, por ejemplo, o de un consultor en organización social, cuando actúan como tales, forman con la realidad un sistema distinto del que formarían un político de izquierdas o un jefe de personal clásico. La observación por otra parte es la mejor arma de que disponemos para diagnosticar, y el diagnóstico es imprescindible en todo proceso de *coaching*. Esta es una de las principales constantes que debe tener presente todo coach. Si bien el diagnóstico, como hemos visto en el capítulo sobre el proceso, se realiza al inicio, debemos constantemente rediagnosticar. Cada nuevo *input* nos aporta material que debe ser añadido e integrado con el diagnóstico inicial.

Ya sea pues, por implicación personal, por subjetividad, por deformación profesional, por creencias y valores, etc., estamos siempre bajo la posibilidad de hacer una selección de la realidad basada en la proximidad y en la conexión de esta con nuestro punto de vista. De esta forma estamos dando siempre un sentido personal a todo comportamiento del otro. Para acceder lo más objetivamente posible a la realidad del «otro», es necesario tener un rigor personal muy fuerte orientado a ponernos en su lugar, a efectos de desligar de la vivencia relacional nuestra posible subjetividad. Es por ello que todo coach necesita un entrenamiento especial en este sentido. El coach, además de una amplia gama de conocimientos y modelos, necesita tener unas habilidades especiales. Esta es una de ellas.

4.1.2. La escucha activa

Concepto

Entendemos por escucha activa la habilidad que tiene una persona para captar, comprender, definir y responder adecuadamente a los sentimientos que expresa otra persona, es decir, la capacidad de centrarse en lo que manifiesta la otra persona, no solamente en el campo de lo verbal sino también en el kinésico, proxémico, etc., a efectos de entender lo que el otro dice y quiere decir, sin mezclar ni proyectar la propia opinión. Ante una conducta a veces no procedente de algún colaborador, como puede ser agresividad, rigidez, etc., el líder, si es capaz de escuchar activamente, podrá ayudarle a descargarse de esta actitud y canalizarle hacia una conducta adecuada, solamente por el hecho de que el colaborador se sienta comprendido.

Antes de examinar las técnicas específicas del arte de escuchar activamente vamos a analizar alguna situación típica que se da en la mayoría de las situaciones, donde saber escuchar nos ayudará a resolver problemas y a ser más eficaces.

Podemos imaginarnos el caso de un colaborador que se siente con el agua al cuello porque le cuesta llegar a conseguir el presupuesto de ventas, pues cree que realmente es inalcanzable, y que por más que se esfuerce está condenado al fracaso. Si ante esta situación su líder durante una entrevista normal le ataca, sin tener en cuenta el malestar del interlocutor, o si por el contrario adopta el papel de «padre» en términos de darle consejos o regañarle, lo más probable es que el colaborador se hunda todavía más y vayan en aumento sus actitudes defensivas, que sobre todo a medio plazo son muy negativas para obtener resultados.

Si por el contrario la respuesta del líder es de comprensión de la situación y responde a su colaborador en términos parecidos a: «tú crees que tu presupuesto es poco realista, y estás desanimado porque crees que no vas a alcanzarlo».

Este tipo de respuesta, basada en la comprensión de la vivencia del otro, permite reducir el enojo y crea la atmósfera adecuada para seguir hablando y profundizando en los sentimientos del colaborador, y de esta forma llegar a un acuerdo en cuanto a lo que a la com-

prensión de la situación se refiere. Como mínimo este sentirá que su líder le está escuchando y comprendiendo. De esta manera ambos están en disposición de seguir analizando el problema de forma adulta y madura. La conversación entre ambos seguirá fluyendo y las posibilidades de llegar a un entendimiento y a un acuerdo son mucho mayores. No queremos decir con ello que hay que aprobar todas las conductas de los colaboradores, sino que la visión y comprensión del problema tiene que ser conjunta. De entrada no debemos premiar ni castigar, ni siquiera evaluar, sino que simplemente debemos entender las cosas. El plan de acción corrector o consolidador deberá ser elaborado posteriormente.

El principio que habremos puesto en práctica es el de escuchar activamente. El líder actúa como catalizador de los sentimientos negativos del colaborador y le retroalimenta de información emocionalmente cargada de comprensión mutua, y a su vez se da una mayor cercanía emocional entre ambos, que los predispone a seguir avanzando.

Cuando se escucha activamente, la persona que tiene el problema se siente comprendida. Este sentimiento de comprensión, libera a la persona y le permite explorar su propios sentimientos, así como expresar ideas personales y recurrir menos a conductas defensivas.

Algunos de los efectos que se consiguen al escuchar activamente son los siguientes:

- La persona que es escuchada activamente se siente reconfortada.
- Con frecuencia basta con que el coach exprese verbalmente o kinésicamente la comprensión de los sentimientos de frustración o amargura, para que el cliente se sienta más tranquilo o relajado.
- Escuchar activamente, sin duda mejora las relaciones entre líder y colaborador, y también entre líderes o entre colaboradores.
- Una relación positiva y de respeto mutuo entre líder y colaborador, además del aspecto gratificante que conlleva, contribuirá positivamente a la marcha de los resultados. El

refrán de que «vacas felices dan más leche», tiene aquí pleno sentido.

- Otra de las ventajas de escuchar activamente consiste en que cuando uno lo hace estimula a los colaboradores a que piensen por sí mismos, que diagnostiquen sus propios problemas, y consiguientemente tomen sus propias decisiones. Sentirán que sus líderes les consideran capaces de pensar por sí mismos. Fomentamos de esta manera el *empowerment* y el sentimiento de autonomía.
- El colaborador que se siente dueño de sus propios problemas así como de sus propias soluciones, las valorará mucho más que si se siente tratado como un peón de ajedrez o como alguien incapaz de pensar por sí mismo.

4.1.3. La empatía

Es otra de las destrezas que debe tener el coach. Entendemos por empatía el acto por el cual alguien es capaz de salir de sí mismo para entender al otro, sin que por ello tenga que sentir o compartir las mismas emociones. Se trata de tener la capacidad de ponerse en el lugar del otro. Es un acto delicado y difícil, que implica ser capaz de comprender, teniendo el suficiente control sobre uno mismo que nos permita no contaminarnos con las emociones del otro. Obviamente, para conseguir esto también se necesita un largo entrenamiento. La diferencia con la simpatía consiste en que esta implica en cierta forma una cierta identificación e implicación emocional, a partir de la cual el entrevistador hace suyo el problema del otro. Esta fuerte inmersión en la persona del otro, reduce la posibilidad de hacer progresar al cliente por sí mismo hacia una mayor adaptación personal, y también reduce la función educativa, que es una de las bases en todo proceso de *coaching*.

Debemos pues de comprender lo que le sucede al cliente y también comprender la situación derivada del proceso dinámico de interacción, garantizando la máxima objetividad y eficacia en su conducta. Es por ello que el coach, sobre todo el externo, debe ser una esponja en el sentido de captar lo que sucede, y a su vez debe estar

liberado de sus posibles tendencias subjetivas que pueden distorsionar el contenido de la relación.

Evidentemente la empatía exige autenticidad. La empatía es una actitud, no una técnica, si bien es verdad que se puede perfeccionar. Un ejercicio constante de todo coach consiste en reflexionar sobre el contenido de la entrevista y asegurarse de que ha comprendido bien. Es una buena forma de aumentar la empatía y la escucha activa.

Empatía y autenticidad juntas constituyen una auténtica fuerza que facilita el cambio deseado en el entrevistado gracias al efecto positivo que desencadenamos en él. Este efecto muchas veces no es consciente pero sí es muy eficaz. Evidentemente también sucede lo contrario si el coach carece de ambas actitudes. Rápidamente es percibido el juego por el cliente. Este tipo de relación profesional es vivida como una especie de juego interesado y tiende a romperse fácilmente.

4.1.4. La reformulación

Vamos a hacer un pequeño resumen de los pasos que debemos seguir para conseguir escuchar activamente, y también profundizar en una forma de comunicación que se puede aprender y practicar. El proceso es bastante sencillo. Para escuchar activamente el líder tiene que tratar de entender lo que siente el empleado y también lo que significa su mensaje. Después pone el mensaje en sus propias palabras y se lo devuelve al otro para su verificación. Es importante recalcar que el líder, al utilizar esta técnica no debe reflejar ningún mensaje propio ni opinar ni dar consejos ni hacer ningún juicio de valor. Debe limitarse a reflejar el significado del mensaje del colaborador, tanto en lo que se refiere al contenido como a la emoción que subyace detrás del mismo.

Por lo tanto, esta técnica se basa en la no-manipulación de la conducta del otro. Es el arte de influir desde la comprensión, no desde la manipulación. Esta técnica conlleva tres pasos:

- *Aceptación.* El líder escucha sin interrumpir y no se forma ninguna opinión, puesto que el mero hecho de formarse una

opinión implica ya distorsionar el mensaje del otro. Evidentemente esta actitud no es fácil. Estamos cargados de prejuicios y los juicios de valor afloran a montones.

- *Clarificación.* El líder capta el sentimiento del subordinado, lo comprende y entiende por qué se siente así. Podríamos decir que es una comprensión empática.
- *Reformulación propiamente dicho.* El líder devuelve al colaborador su propio mensaje empleando sus propias palabras u otras parecidas, así como sus sentimientos. El peligro en este punto es desvirtuar el mensaje recibido, por lo que el colaborador no se sentiría comprendido.

Es obvio que a primera vista es sencillo escuchar activamente. Sin embargo, en la práctica no lo es tanto como parece. Es especialmente complejo y difícil cuando en la interacción se mezclan emociones fuertes. En estos casos se necesita estar muy experimentado en esta técnica y tener a su vez mucha disciplina, puesto que es muy fácil dejarnos llevar por actitudes directivas. El proceso de escuchar es un proceso activo, no pasivo, a su vez es dinámico, por lo que, sobre todo al principio, exige grandes dosis de disciplina.

Es importante recalcar que el escuchar activamente no solamente se debe hacer en situaciones conflictivas. Esta técnica tiene también valor en situaciones normales. Se debe prestar especial atención a no caer en situaciones estereotipadas en las que la reformulación esté un tanto acartonada. Esta técnica, empleada con poca espontaneidad, irrita al entrevistado.

Sin embargo, bien aplicada es especialmente aconsejable en situaciones conflictivas o confusas, puesto que ayuda mucho a clarificar. De hecho, cuando los sentimientos son vagos o no se transmiten con fuerza, la manera más apropiada y poderosa de estimular a los colaboradores a que expresen claramente sus emociones consiste en escucharles activamente. Debemos tener en cuenta que para la mayor parte de nosotros los sentimientos forman parte muy importante en nuestras vidas, y que los problemas emocionales no se resuelven a no ser que se puedan afrontar.

Como es lógico, la escucha activa no va solo del consultor al cliente ni del líder a sus colaboradores. También funciona a la inversa. Cualquiera de las partes en una relación puede hacer uso de esta técnica. Estos principios pueden aplicarse tanto a las comunicaciones dirigidas hacia arriba como a las dirigidas hacia abajo o hacia los laterales.

4.1.5. Modalidades de reformulación

Los beneficios más interesante que se extraen del uso de la reformulación como técnica son los siguientes:

- Nos ayuda a comprender los sentimientos o significados que el entrevistado acaba de formular.
- El cliente puede desarrollar sin ninguna limitación externa su punto de vista una vez conocido el objeto de la entrevista.
- El hecho de sentirse comprendido facilitará por una parte el crecimiento del autoestima personal en el cliente, y por otra el avance hacia el cumplimiento de los objetivos planteados en el contenido del proceso de *coaching*, puesto que disminuirán las resistencias al cambio personal.

Carl Rogers ¹ distingue tres tipos o grados de efecto progresivo:

A. *La reformulación refleja o reformulación de primer grado*

Consiste en parafrasear o «reflejar» la comunicación que acaba de transmitir el sujeto. Se esperará que el cliente comunique expresiones o sentencias con un significado, a partir del cual el coach, retomando la idea o las ideas que ha emitido el cliente, podrá reformularlas de forma tal que el primero pueda reconocerlas y asimilarlas como propias.

¹ Psicoterapia centrada en el cliente.

Podemos distinguir cuatro categorías diferentes dentro de este tipo de reformulación:

- Apoyos conversacionales.
- Respuestas eco.
- Reformulación reflejo.
- Reformulación resumen.

Veamos en qué consiste cada una de estas categorías.

Los *apoyos conversacionales* son señales verbales que el entrevistador lanza con la intención de animar al sujeto a continuar con su exposición en sus propios términos y con la orientación que él desee dar a su diálogo. Normalmente suele tratarse de monosílabos, palabras o frases breves, como por ejemplo: «sí», «de acuerdo», «adelante», «siga», «le comprendo», «ya», etc.

Pero no es suficiente animar al sujeto diciéndole «sí» de vez en cuando. Es necesario actuar de forma tal que el entrevistado sepa que ha sido comprendido. La forma más simple de reformulación es la *respuesta-eco*. Esta consiste en la simple repetición de lo que ha dicho anteriormente el sujeto.

La respuesta-eco no se puede utilizar con demasiada frecuencia, pues puede producir en el sujeto la sensación de encontrarse frente a un «papagayo». La *reformulación-reflejo*, que utiliza otros términos considerados como equivalentes para el sujeto es cualitativamente superior, puesto que refleja al entrevistado un verdadero esfuerzo de comprensión. Respuestas de este tipo pueden comenzar por frases como las siguientes: «así, según usted...», «usted quiere decir que...», «en otras palabras...», «según su punto de vista...», etc.

Una forma un poco más compleja que la reformulación-reflejo es la *reformulación-resumen*, que trata de traducir lo esencial para el sujeto. Esta manera de reformular supone que se ha captado lo fundamental de lo que el sujeto quería decir. Este tipo de reformulación suele utilizarse cuando el sujeto ha explicado sus ideas o sentimientos durante un periodo prolongado, y se pretende desprender lo accesorio de lo esencial con objeto de continuar la autoexploración

sobre los aspectos fundamentales del problema. Aquí se puede correr el riesgo de interpretar al seleccionar por parte del entrevistador lo que considera fundamental en el problema. La respuesta del entrevistado a nuestra reformulación nos dirá si se trata de una reformulación propiamente dicha o de una interpretación personal del entrevistador.

B. La reformulación como inversión de la relación figura-fondo o reformulación de segundo grado

En este punto es donde incide básicamente la teoría rogeriana de la «reestructuración del campo». Uno de los modelos preferidos por Rogers para explicar la incidencia operativa de la reformulación es la famosa imagen propuesta por los psicólogos de la *Teoría de la Forma* en la que la «figura» se destaca sobre un «fondo», pero el fondo puede a su vez convertirse en figura.



Esta imagen típica en la teoría de la Gestalt es una imagen con un doble sentido: considerando el blanco sobre un fondo rojo, representa una copa. Considerando el rojo sobre un fondo blanco se percibe un doble perfil humano. Se llama «figura» lo que destaca sobre el «fondo». No se añade ni se quita nada a la imagen invirtiendo la relación figura-fondo, no obstante las percepciones son distintas.

El cambio de figura a fondo no añade ni quita nada a lo que representa o da, pero hace aparecer de golpe algo que estaba ahí de manera latente. Esta metamorfosis permite aportar algo «nuevo» en la medida en que da al sujeto la posibilidad de «ver» de otra forma su propia percepción.

Generalmente el sujeto está como prisionero de un aspecto dominante, como si en la imagen propuesta estuviera condenado a no ver más que la copa y jamás ver los perfiles humanos. La aparición de otra relación forma-fondo tiene un efecto de choque y acentúa una toma de conciencia más reflexiva y objetiva de la situación.

C. La reformulación clarificadora propiamente dicha o reformulación de tercer grado

El relato del sujeto es la expresión directa de lo que él experimenta, con todo lo que esto tiene de tanteo, de desorganizado y de confuso. La clarificación es el aspecto más difícil y eficaz, a la vez, de la reformulación: consiste en alumbrar y reenviar al sujeto el sentido exacto de lo que ha dicho, ordenando todo lo que hay de confuso en el mensaje que nos ha enviado.

Aquí, la dificultad estriba en captar lo esencial tal como es percibido por el sujeto. El riesgo de caer en una interpretación es grande. La clarificación debe realizarse estrictamente en torno a lo esencial, ello supone, por tanto, una fina intención por parte del entrevistador, la capacidad de poner en claro lo que el sujeto dice, a menudo, de manera confusa y desorganizada.

4.1.6. La interpretación

La interpretación es uno de los principales instrumentos en el método analítico y constituye un elemento de curación muy importante en la psicoterapia psicoanalítica. La función principal por parte del que interpreta consiste en deducir los significados no manifiestos de la conducta tanto verbal como no verbal, seleccionando de todos ellos los que crea más significativos para poder ser comprendidos por el cliente.

La interpretación se basa en la escucha activa del inconsciente a efectos de hacerlo manifiesto en términos de que el entrevistado pueda entenderlo y elaborarlo para que poco a poco lo acepte.

Como vemos, las dificultades que ello conlleva son enormes, y a no ser que se tenga una formación adecuada y una experiencia lo suficientemente amplia, es peligroso y temerario usar este tipo de técnicas que, por otra parte, son enormemente útiles cuando se tiene experiencia probada en las mismas.

4.1.7. Eficacia de estas técnicas

Falta por analizar el mecanismo por el cual estas técnicas permiten ayudar al cliente y consiguen ser eficaces para cumplir el objetivo definido al inicio del proceso, es decir, «tomar conciencia de la situación» o hacer bien el diagnóstico, y una vez aceptado, «ser capaz de resolver las dificultades que le impiden ser más eficaz».

En general, casi en todos los casos concretos en los que hemos trabajado nos hemos encontrado que los clientes viven la siguiente paradoja:

- Por una parte están solos para dar respuesta a todos los problemas que plantea su situación profesional, especialmente los altos directivos.
- Por otra, están inmersos en una situación y la viven de tal forma que les es difícil salirse de la misma, a la vez que analizarla y tratarla con un mínimo de objetividad y perspectiva.

Al mismo tiempo que conocen muy bien la situación, (de hecho, la viven constantemente por lo que la conocen más que cualquier otro), son prisioneros de la misma, de forma tal que no tienen la libertad necesaria para salirse de sus problemas y de esta forma coger la perspectiva necesaria para poder abordar los problemas de forma objetiva. Es lo que se ha venido llamando «la soledad del directivo». En la medida en que el sujeto está solo en la vivencia de todas las dimensiones de la situación en la que se encuentra, tiene obligatoriamente un fuerte sentimiento de soledad. Este sentimiento de soledad en sí mismo es un agravante de la situación. El mismo proceso de *coaching* y las técnicas descritas como la base del *coaching*, en teoría, rompen este sentimiento.

4.1.7.1. Fortalecimiento de la autonomía

Aunque en sí puede parecer una paradoja, pues podría parecer que se tiene menos autonomía cuando se necesita de un coach que te ayude, sin embargo, si este basa su trabajo en la «comprensión de la situación», y el facilitar al cliente el hecho de que salga por sí mis-

mo de la situación de confusión en la que se encuentra, resulta que lo que hacemos es fortalecerla, y entonces cobra sentido el principio rogeriano de que «existe en potencia en cada individuo una capacidad innata de autogestión y de autorregulación», lo que significa que en todo ser humano se da una capacidad de adaptación y de autonomía que le permite pasar del nivel subjetivo de sentimiento de un problema a un nivel más cercano a lo objetivo, que consiste en verlo como algo que me afecta, pero no llego a confundirme con él.

La base del *coaching* consiste, pues, en una especie de pedagogía de la «restauración» de esta capacidad de adaptación y de autonomía en el sujeto, a efectos de que poco a poco vaya afrontando la realidad con más seguridad y con un mayor dominio de las situaciones.

La actitud del coach debe basarse en la incitación al cliente a reflexionar por sí mismo. Debemos pasar del co-pensar, a que el sujeto sea capaz de pensar por sí mismo sus propias soluciones a sus problemas.

4.1.7.2. *Facilitar la consolidación del cambio cultural*

Cuando hablamos de autonomía, nos referimos al hecho de que estamos modificando el sistema de significados del individuo. El cliente se da cuenta de que el análisis de lo real que él hacía habitualmente estaba contaminado con estereotipos, creencias, etc., que no aportan ningún valor a la producción de lo real, y al darse cuenta de ello los cambia por otros más eficaces. En cierto modo se da cuenta de que estaba esclavizado por significados de lo real que poco tenían que ver con la situación, y la ayuda del coach le va permitiendo poco a poco una clarificación y una desmitificación de la situación. El cambio, pues, se da con más facilidad cuando el cliente va encontrando a través del proceso de *coaching* un nuevo significado a lo real que le permite ser más eficaz en la consecución de sus resultados.

Así como la observación, la escucha activa y la reformulación son técnicas y actitudes que a la vivencia del sujeto solo le añaden «comprensión» (y a través de ello se desencadenan los mecanismos de autonomía y de autorregulación), no sucede lo mismo con la

interpretación. Esta genera defensas y resistencias que habrá que trabajar adecuadamente. Si no se es experto en la aplicación de esta metodología, puede generar incluso negación y ruptura del proceso, por lo que su empleo debe hacerse con el máximo cuidado.

4.2. ACTITUDES BASADAS EN LA ASERTIVIDAD

4.2.1. Algunas reflexiones sobre el concepto de asertividad

Otro de los pilares actitudinales en los que se basa el *coaching*, tal y como lo entiendo, es la asertividad. Las técnicas que acabamos de ver, sin ninguna duda nos ayudarán en el conocimiento y en la comprensión del otro. Algunas incluso nos ayudarán a mantener un diálogo constructivo en vez de incrementar el deterioro de la relación. Sin embargo, durante el proceso de *coaching*, el coach debe ir más allá. Debe dar libre expresión a su personalidad sin por ello temer el suscitar hostilidad a su alrededor. De lo contrario la relación se vuelve un tanto confusa y poco productiva.

Existe mucha literatura sobre el concepto de asertividad. No es nuestra intención en este momento hacer un compendio sobre el tema. Sí nos interesa aclarar el concepto, puesto que una de las características claves del coach tanto externo como en el caso del líder, es que sea asertivo.

Ser asertivo consiste en:

- Afirmarse sin miedo y de forma constructiva.
- Defender los propios derechos sin intentar pisar los derechos del otro.
- Defender lo que uno piensa, las ideas propias, lo que a uno le gusta.
- Pronunciarse de forma serena y constructiva, incluso cuando nos faltan pruebas tangibles.
- Dar la propia opinión sin reserva, incluso delante de interlocutores hostiles. Ello no implica, sin embargo, soltar todo lo que uno lleva dentro, generando una situación a todas luces

conflictiva. Se trata, por el contrario, de que uno exprese lo que lleva dentro pero de forma eficaz, teniendo como objetivo la evolución satisfactoria y realista de la situación.

La asertividad es una actitud contraria a lo que pueda ser la pasividad, la agresividad e incluso la manipulación. Estas actitudes no solamente son ineficaces, sino que aumentan el conflicto en cualquier relación.

El asertivo es capaz de mantener la distancia adecuada con su interlocutor.

El agresivo, sin embargo, busca la proximidad a través de la intimidación del otro.

El pasivo busca la distancia para estar lejos y al abrigo en lo que respecta a la relación con el otro.

Sin embargo, el asertivo sabe encontrar la distancia óptima. No está ni demasiado cerca ni demasiado lejos, y sabe cómo minimizar la tensión que a veces se produce en las relaciones interpersonales.

Las tres siguientes reglas pueden ser muy indicadas para encontrar la distancia óptima:

- Dejar siempre al otro una salida honrosa.
- Abstenerse de hacer juicios de valor.
- No contradecir el contenido explícito de lo que uno expresa a través de alguna forma de lenguaje no verbal.

Distancia no significa lejanía. Si estamos lejos no podremos mantener el nivel de empatía necesario ni podremos practicar la escucha activa. Si estamos demasiado cerca, podemos llegar a formar parte del problema. Como criterio de cercanía o lejanía podemos tener el siguiente: «La distancia óptima con el cliente la tendremos siempre que no perdamos la posibilidad de ser asertivos.»

4.2.2. El coach y la asertividad

El arte de ser asertivo puede ser considerado por algunos como síntoma de tener un mal carácter. Sin embargo, es una cualidad positiva e indispensable para el buen funcionamiento de la relación durante el proceso de *coaching*, en la que no todo puede ser previsto con perfección y donde es indispensable que el coach señale con seguridad todo aquello que no funciona. No estamos diciendo que tome él las decisiones, pero sí que haga ver con claridad lo que no va y que es mejorable.

Desde este punto de vista, las críticas deben ayudar a disminuir la tensión, a convertir la situación en realista y satisfactoria propiciando el acercamiento psicológico y la sensación conjunta de que se va avanzando.

Para conseguir realizar todo esto con éxito es importante tener en cuenta algunos principios:

- Intentar comprender el proceso de toma de decisiones y cómo funcionan las relaciones de comunicación e influencia, tanto del cliente como de los diferentes sistemas en los que está metido.
- Evitar el enfrentamiento. La asertividad no debe implicar nunca agresividad. Ello deterioraría la situación, y desde esta postura es difícil construir.
- No dejar nunca pendiente de clarificar ningún malentendido. La relación entre el coach y el cliente debe ser siempre transparente, y aunque ello nos parezca una verdad de perogrullo, muchos procesos funcionan mal debido a este tema. Por ejemplo, cuando un cliente acude tarde a la cita, aunque solo sean 10 o 15 minutos, deberemos aclarar el porqué de esta conducta, de lo contrario el deterioro de la relación es inminente. No debemos pasar por alto ningún incumplimiento de algún acuerdo. Toda conducta es significativa. Nada es aleatorio. Lo difícil con frecuencia es entender el porqué de las cosas, pero siempre hay un porqué, y nuestra obligación es encontrarlo y trabajarlo con el cliente.

- Acotar constantemente los límites tanto en lo referente al proceso como al tema que estamos trabajando en cada fase del mismo. Es fácil ir de un tema a otro. Para evitarlo es necesario clarificar constantemente la fase en la que estamos, los tiempos que dedicamos a cada tema, etc.
- Ser positivos. El cliente está sumido en muchos problemas. Con frecuencia el árbol no le deja ver el bosque. Es conveniente reformular los logros obtenidos a efectos de que tenga de manera constante una perspectiva global de la situación.
- No perder nunca de vista el principio de realidad. Solo aquello que se puede realizar es materia de trabajo durante un proceso de *coaching*. También parece una verdad de perogrullo, pero no lo es tanto. El cliente, con cierta frecuencia, fantasea ideales que a la hora de la verdad no son realizables. Ello produce frustración y cierto sentimiento de pérdida de tiempo. Si esto se repite, constituirá uno de los temas preferentes a trabajar durante el proceso de *coaching*.

El contenido en el *coaching*

Es curioso, pero se habla poco de los contenidos a trabajar durante el proceso de *coaching*, cuando en realidad este es el objetivo por el cual se inician todos los procesos. Hay cierta confusión con ello. Hoy en día llamamos *coaching* a casi todas las sesiones que tienen lugar de forma individual entre algún directivo y un miembro de su equipo. Los contenidos a trabajar en un proceso de *coaching* y en cada una de las sesiones con frecuencia no está claro. Tanto cualquier sesión de revisión de objetivos, como entrevistas de *feedback*, etc., son llamadas con frecuencia sesiones de *coaching*. Pienso que todas estas actividades son algo diferentes a lo que denominamos un proceso de *coaching*. Ello no significa que en algunos momentos alguna de ellas no pueda ser complementaria, sin embargo, realizadas de forma aislada, en mi opinión no se pueden llamar *coaching*.

De todas formas no están claros los límites entre el *coaching* de proyecto y otro tipo de actividades que de forma sistemática realizan los líderes en la gestión de su equipo y de sus colaboradores. Sí está más clara la diferencia entre estas actividades y el *coaching* personal. Sin embargo, este no es el *coaching* que de forma sistemática deben realizar los líderes como ya hemos visto, sino más bien un consultor externo especialmente preparado para ello.

El contenido de un proceso de *coaching* siempre tiene que ver con dos grandes metas a conseguir (ver gráfico):



- Por un lado, analizar y priorizar la actividad que mayor valor aporta a los resultados, es decir el «qué hacemos». Todos hacemos cosas en la empresa. Es necesario que analicemos el valor que aporta cada una de estas actividades a los resultados, y empezar distinguiendo la paja del grano, eliminando todas aquellas que inciden poco en las mismas.
- Por otro, tanto el cliente como las personas que se encuentran en el mismo sistema necesitan tener unas reglas de jue-

go claras en cuanto a la forma de comportarse se refiere, es decir, unas normas de conducta. Nos referimos al «cómo lo hacemos». Igual que sucede con la actividad, las conductas derivadas de las reglas de juego a potenciar deben ser aquellas que mayor valor aportan a los resultados.

Estamos incidiendo, en definitiva, en lo que llamamos «Proyecto de Empresa», es decir, la forma más adecuada de hacer las cosas para conseguir los mejores resultados posibles.

Todo proyecto de *coaching* debe coincidir con el proyecto de empresa, y obviamente, también debe incidir en la mejora de los resultados. Es por ello que todo proceso de *coaching*, inicialmente deber basarse en el *coaching* de proyecto. Solamente se tratan temas personales en tanto que obstaculizan la aportación de valor, pero nunca en sí mismos. Esto sería objeto de la psicoterapia, como ya hemos visto.

Vamos a profundizar un poco más en los contenidos que tienen cada una de estas grandes metas.

5.1. LA ACTIVIDAD COMO APORTADORA DE VALOR A LOS RESULTADOS

Para que la actividad sea aportadora de valor, debe adecuarse a la razón de ser de la empresa. Debemos empezar, pues, describiendo lo más general en términos de qué es lo que quiere conseguir la empresa, e ir llegando poco a poco a las actividades más concretas.

Los grandes bloques a trabajar suelen ser los siguientes:

- *Misión, visión del área del cliente.* Aunque parezca curioso, la mayor parte de las personas con las que hemos trabajado no tienen del todo claro cuál es su MISIÓN. Hemos tenido que dedicar más tiempo del provisto a clarificarlo. De todas formas, debemos ir con mucho cuidado, puesto que trabajar estos temas es especialmente pesado, son muy abstractos y son percibidos como muy complejos y un tanto teóricos, y en realidad lo son, pero es imprescindible tenerlos claros para poder enmarcar posteriormente el día a día.

- *Líneas estratégicas.*
- *Objetivos operativos.*
- *Planes de acción, actividad e innovación de la misma.*

Cada una de estas fases tiene que estar conectada con los resultados a obtener.

5.1.1. Visión y misión

Visión

No me voy a extender mucho, puesto que existe mucha literatura sobre este tema. Lo primero a tener muy claro es la *visión* del área, división o departamento, según se le llame en cada empresa. Es difícil conseguirlo si no está clara la visión de la organización, puesto que de ella se derivan las otras en cascada. Consiste en ver más allá del día a día, en entender cuáles son las oportunidades de hacer más negocio.

La visión siempre debe estar conectada con el tipo de negocio. Esta tiene que ver sobre todo con el entorno. El negocio casi siempre se hace con otros que están fuera de la empresa, por lo que la visión hace referencia preferentemente al entorno. Sin embargo, la actividad a realizar una vez «vista» una posibilidad de negocio es interna, por lo que tiene mejor visión aquella persona que ve más posibilidades de incidir en el negocio. Es cuestión de imaginación. Tener visión está conectado directamente con la creatividad y la innovación, que son dos de las condiciones básicas para distanciarse de la competencia. Debido a ello es cada vez más frecuente en muchas empresas montar programas de «Visión y Liderazgo». El sustrato común que hay en ellas consiste en fomentar en los líderes el hecho de que vean más allá de lo rutinario, excesivamente burocratizado, y que monten las rutinas en base a programas con imaginación, a fin de obtener resultados que el común de la gente ni siquiera intuye. Si no hay una visión clara la actividad, esta se convierte en rutinaria y aparecen formas de hacer las cosas demasiado burocratizadas y con poca aportación de valor.

Es necesario que todos los colaboradores conozcan la *visión*. Tampoco es muy difícil conseguirlo. Recuerdo concretamente que en una empresa de servicios, cuando estábamos trabajando este tema con el Consejero Delegado, nos enseñaba las diferentes unidades del negocio y en un momento determinado fuimos a los servicios. Allí encontramos a una de las señoras de limpieza. El Consejero Delegado le dijo: Oiga, no limpie usted más. Pero señor, le replicó ella, esto está muy sucio. Es igual, no se preocupe, no pasa nada. Pero oiga, volvió a replicar la señora, hasta huele mal. No se preocupe, déjelo, volvió a responderle él. Pero oiga, es que los clientes se van a quejar y se marcharán, replicó desesperadamente la señora. ¡Ah! Contestó el Consejero Delegado, entonces limpie usted lo mejor que sepa.

Los buenos líderes saben cómo orientar constantemente a sus colaboradores para que tengan visión de cómo aportar más valor al negocio o a los resultados del área. Son líderes «con visión». No es tan complicado ayudar a cada colaborador a conectar su actividad con el negocio. Es cuestión de imaginación, y es posiblemente una de las principales funciones del líder. Una mala visión propicia caos en el sistema. Una buena visión, replanteada constantemente, genera orden, innovación y buena moral. Recordemos lo que decía Séneca: «ningún viento es favorable si no sabes a qué puerto de diriges».

Misión

De la misma forma que la *visión* tiene que ver con lo externo, conecta con el entorno, la *misión* tiene que ver tanto con lo externo como con el interior de la empresa. La *misión* debe conectar la *visión*, que es lo más general, con los resultados, que es lo más concreto. Definir bien la misión de un área o una unidad de negocio, tampoco es fácil, pero es algo más tangible que la visión.

La misión abarca a la vez el *qué* y el *cómo*. Debe ser definida en términos de:

- Quiénes somos, es decir, cuál es nuestra identidad. El valor a los resultados se aporta desde lo que uno es. Solemos encontrarnos con muchas dificultades a la hora de definir la identidad. Aunque parece obvio, en la realidad no lo es tanto.

- Qué cosas hacemos, a qué nos dedicamos, y bajo qué orientaciones trabajamos; es decir, cuando hacemos algo, quién nos ha orientado a hacerlo de esta manera, qué margen de flexibilidad tenemos y qué autonomía, de qué recursos disponemos, etc.
- Todo ello, para conseguir qué resultados.

Podemos decir que la misión es la razón de ser de una empresa y es la que define su personalidad. La mayoría de directivos la conocen perfectamente, suele estar muy bien arraigada en el inconsciente colectivo, especialmente en los directivos, sin embargo las conductas del día a día hacen que con frecuencia nos olvidemos de ella, y que no la tengamos siempre presente cuando actuamos. Debido a ello, se van incorporando actividades que no siempre están de acuerdo con la misión, lo cual suele generar de forma paulatina resistencias de tipo colectivo, nacidas como mecanismos de defensa y expresadas en términos un tanto despectivos, alegando que «esto es teoría», o «esto no sirve para nada» y otras manifestaciones parecidas. Y en cierto modo es normal, puesto que cuando hay cierto caos, lo primero que se ataca es lo más abstracto. Es una manera de justificar que nuestro día a día es correcto. Tanto el coach como el cliente deben entender bien todo esto a efectos de poder constantemente orientar de forma correcta a su equipo. Deben entender también por qué a veces se dan mecanismos de defensa de este tipo dentro del equipo, y es conveniente tener bien diagnosticado el origen de los mismos, puesto que suele ser el mismo que el de muchas resistencias que paulatinamente van apareciendo.

A su vez, cada colaborador dentro de su área tiene su propia misión, de la que se deriva su rol, desde donde aporta valor. Hemos visto pocos líderes que tengan así de claro el rol de sus colaboradores. También es por ello que con frecuencia hay más caos del que cabría esperar. No olvidemos que lo natural en la organización es el caos, es por ello que hay que organizarse constantemente. La dinámica de la organización en cierto modo consiste en un «continuo organizarse».

5.1.2. Líneas estratégicas

Vienen derivadas de la visión sobre todo. Son grandes líneas. Algo más concretas que la visión y que la misión, pero todavía estamos a un nivel macro, es decir, la organización como tal. Dan respuesta a preguntas tales como «a dónde vamos», «qué queremos alcanzar», y todo ello a medio plazo, a 3-5 años vista; algunas pueden ser definidas para un plazo más largo de tiempo y otras menos. Depende del contenido de cada una de ellas, de la urgencia y de la importancia, etc. Son grandes líneas orientativas, con las cuales cualquier actividad de la organización tiene que estar conectada. Si se ejecuta alguna actividad que no tiene que ver con ninguna de ellas, significa que estas están mal definidas.

Tienen que ver con el mercado, con la competencia, con los ciclos de negocio, etc. Son grandes metas a alcanzar a través de la conexión con elementos que están generalmente fuera de la empresa. En ocasiones alguna línea estratégica tiene que ver con conductas internas, pero no es lo más frecuente. Suele suceder cuando algún bloque de conductas tiene una importancia que consideramos que aporta un valor especial a la estrategia y conviene priorizarla de algún modo. De la misma forma que la actividad hace referencia a la estrategia, las conductas hacen referencia al modelo cultural.

Las grandes líneas estratégicas también constituyen parte de nuestra identidad, lo mismo que la misión. No pueden ser las mismas que las que tiene la competencia. Si bien en la práctica con frecuencia suele haber algunas parecidas. De todas formas es importante diferenciarlas, de lo contrario carecemos de identidad.

Para la clarificación de las mismas solemos ayudarnos de metodologías tales como el análisis de las «ventajas y desventajas», «puntos fuertes y débiles», etc. También ayuda mucho para este análisis la metodología DAFO.

Trabajar bien este punto es más importante cuando el cliente es el Director General o el Consejero Delegado. En el caso de trabajar con algún directivo, aunque siempre hay que conectar la actividad con las líneas estratégicas, suele ser más frecuente centrarnos en los objetivos del área, que, como es lógico, también provienen a su vez de las líneas estratégicas de la compañía.

5.1.3. Objetivos

Es la parte más conocida de este bloque. Todas las empresas trabajan con objetivos, algunos explícitos y otros no tanto. Con frecuencia también hay bastante confusión en el tema. De hecho, muchas empresas entienden de forma distinta y tienen un concepto diferente del funcionamiento por objetivos. Los mismos términos en empresas distintas significan diferentes cosas. Es necesario por lo tanto clarificar el concepto de «objetivo».

Durante el proceso de *coaching* nos centraremos en los objetivos específicos del área del cliente, o de la organización en el caso de que trabajemos con el Director General, Presidente o Consejero Delegado. El *coaching*, como ya hemos visto, casi siempre empieza siendo *coaching* de proyecto, y también es verdad que casi siempre se mezclan temas personales. Recordamos que estos solamente se tienen que trabajar en tanto constituyen una barrera o dificultad para poder conseguir los resultados, no como proceso de mejora del cliente, pues entraríamos en un proceso psicoterapéutico.

Aunque no vamos a entrar a definir en detalle la Dirección Por Objetivos (DPO) creemos conveniente hacer algunas reflexiones sobre la misma:

- Debemos clarificar lo que se espera del área en la que estamos interviniendo, o en su caso, de la organización si trabajamos con el Director General, Consejero Delegado o Presidente. Los objetivos deben ser aquello que conecta la actividad con la estrategia en un periodo concreto. Si los objetivos del área quedan claros, nos será más fácil analizar con el cliente las dificultades que nos impiden conseguirlos, y trabajar sobre las mismas. Por otra parte, estos son el sumatorio de los objetivos del área, por lo que la consecución de los mismos corresponderá no solo al líder con el que trabajamos, sino también al equipo que depende de él. Cada colaborador deberá aportar valor a los objetivos del área a través del cumplimiento de los suyos propios.
- El ámbito de los objetivos debe abarcar, por una parte, el área con la que trabajamos y por otra sus conexiones con las otras

áreas. Deberemos, por lo tanto, integrar la horizontalidad en la confección de los objetivos. Ello constituirá un material de trabajo muy válido para analizar la conflictividad que con frecuencia originan las relaciones horizontales. Si no lo hacemos así, nos podemos encontrar que los objetivos de un área pueden estar en conflicto con los de otra, cosa que sucede con mucha frecuencia.

- Tener claros los objetivos nos permitirá orientar nuestra actividad durante todo el proceso de *coaching*. Nuestro norte estará claro y las posibles fugas durante el proceso tendrán un referente para el análisis.
- Los objetivos deben ser siempre de negocio. Cualquier actividad que no aporte directa o indirectamente valor al negocio debe ser descartada. Este principio es muy básico en el *coaching*, de lo contrario podríamos caer fácilmente en psicologismos. La rentabilidad como meta final debe estar siempre presente.

Los objetivos, para el proceso de *coaching*, deben definirse siempre a partir de la dificultad que tiene el cliente para conseguir los resultados estipulados por la compañía.

5.1.4. Planes de acción, actividad e innovación

Planes de acción y actividad.

Todo plan de acción está compuesto por actividades cuya finalidad es conseguir uno objetivos, pero estos, en sí mismos, no son más que una meta. Nos orientan y ello sin ninguna duda tiene una enorme importancia para reducir el posible caos o desorden, pero de por sí no implican ninguna actividad, a no ser la de planificar. Los planes de acción y la actividad que ellos conllevan son lo realmente importante. Una meta en sí es estática. No se produce nada por el hecho de que exista. Lo que produce realmente resultados es la actividad, no el objetivo. Esta conexión entre actividad y objetivos debe ser profundamente analizada durante los procesos de *coaching*. La experiencia nos demuestra que se dan muchos problemas en este sentido. Por ejemplo,

en una empresa del sector de servicios en la que hemos trabajado durante unos años, al Director General le pedimos en una ocasión el que dividiese la actividad de sus colaboradores en:

- Muy importante.
- Importante.
- Poco importante.

Como criterio de clasificación debía tener en cuenta «el valor que cada una de ellas aporta al negocio». El resultado fue realmente sorprendente. Un 27% de las actividades de sus directivos aportaban poco valor a los resultados, sin embargo todos ellos necesitaban más recursos, y no se daban cuenta de la contradicción en la que estaban inmersos. Todavía en muchas empresas se hacen cosas porque «siempre se han hecho así». Todo este tipo de defectos se tienen que ir puliendo durante el proceso de *coaching*. No debemos perder de vista que este proceso es en esencia un proceso de aprendizaje de cómo hacer mejor las cosas para conseguir mejores resultados.

Innovación

La innovación constituye la esencia de los resultados. Debemos revisar con el cliente de qué manera tiene sistematizada la innovación en su empresa o en su área. Las rutinas tienen como función darnos seguridad, por esto nos agarramos a ellas; sin embargo, con el tiempo pierden el sentido originario a partir del cual se montaron, lo que pasa es que como nos dan seguridad, las seguimos realizando sin pararnos a veces a pensar en el porqué de las mismas. Todo directivo debe tener un espacio, juntamente con su equipo, donde se cuestione toda la actividad existente en términos de qué valor aporta a los resultados, desde dos puntos de vista:

- Qué actividades hacemos y podríamos dejar de hacer debido al poco valor que aportan.
- Qué actividades que podrían aportar valor no hacemos ahora y podríamos poner en marcha de cara al futuro.

Es una obligación de cada directivo y de cada colaborador el «trabajar pensando y pensar trabajando», y es conveniente que haya un espacio regulado en el que se pueda aportar el producto de esta reflexión. No debemos disociar el pensamiento de la acción, ni la acción del pensamiento. Lo primero sería un poco esquizoide. Y lo segundo un poco paranoide. Pensamiento y acción constituyen un dualismo que debe estar constantemente integrado. Ambos son necesarios para los resultados. El pensamiento es la base de la innovación. La acción es la que convierte la actividad en resultados.

La diferencia entre unos buenos resultados y otros no tan buenos está en la capacidad de innovación de los componentes del equipo. Resulta esclarecedor en este sentido analizar con el cliente aspectos tales como:

- ¿Se acepta la contradicción?
- ¿Predomina la sumisión o la autonomía como valor cultural?
- ¿Hay libertad para expresar la propia opinión?
- ¿La participación existe de forma sistematizada, o es simplemente un palabro carente de sentido?
- ¿Hay apertura hacia los demás o más bien hermetismo?

La respuesta a estas y otras cuestiones nos ayudará a entender si el cliente ha hecho de la innovación un elemento de aportación de valor al negocio, o si por el contrario, tiene miedo a perder el control de la situación si da paso a esta nueva forma de ver las cosas y de entender la cultura.

5.2. MODELO CULTURAL Y CONDUCTAS APORTADORAS DE VALOR A LA ACTIVIDAD

Si la actividad es la que incide directamente en los resultados, las conductas son las que facilitan la aportación de valor o por el contrario frenan y bloquean la actividad. Las conductas son, por lo tanto, el motor de la organización, puesto que toda actividad implica una serie de conductas determinadas. De aquí la importancia que está

tomando el *coaching*, puesto que lo que hacemos es analizar con el cliente si las conductas tanto propias como las de sus colaboradores son las adecuadas para aportar valor al proceso productivo.

El análisis de las conductas se convierte pues en el contenido principal del *coaching*. Si estas son favorecedoras de la actividad productiva, los resultados serán positivos. Si por el contrario las conductas son bloqueadoras, los resultados serán negativos. El líder es además el responsable de todas las conductas de su equipo. De aquí la importancia del *coaching*, puesto que a través de él incidimos en todas las conductas del sistema o subsistema que está bajo su influencia.

El líder debe tener presente que dirige por estrategia y por objetivos, pero tanto una como otros, solo nos orientan, son como un mapa que nos indica hacia dónde tenemos que ir, pero no aportan valor en sí mismas, sino en tanto que orientan. Lo que realmente aporta valor es la gestión de las conductas organizativas que son las que nos permiten implementar la estrategia a través de los objetivos.

Hablar de conductas es un tanto complejo, puesto que las conductas posibles dentro de una organización son casi ilimitadas en número. Deberemos, por lo tanto, agruparlas. La mayoría de empresas las agrupan en valores, que una vez definidos constituyen el modelo cultural. Cada valor representa para la empresa un conjunto de conductas que deben emanar del mismo. Aunque el enunciado de los valores se repite en la mayoría de empresas, no sucede lo mismo con el contenido. Es importante definir lo más correctamente posible el contenido de cada valor con respeto a la empresa en la que estamos. A la hora de hacerlo debemos tener en cuenta los dos siguientes criterios:

- Las características del negocio por una parte. No es lo mismo una empresa de distribución comercial que una fábrica, por ejemplo, ni tampoco un área de I+D que un área de Contabilidad. En cada una de ellas se generan actividades que deben ser abordadas desde conductas diferentes y específicas.
- Por otra parte debemos tener en cuenta cuáles serían las conductas deseadas, en términos de aportación de valor al negocio.

Los valores que más se repiten en la mayoría de las empresas consideradas como punteras, son parecidos a los siguientes:

Orientación al cliente

Es un valor universal. Casi todas las empresas lo tienen. Sin embargo, el contenido suele ser distinto en cada una de ellas, y en parte es lógico que así sea. No es lo mismo el cliente externo para un departamento de ventas que para uno de producción. Conviene por lo tanto acotar bien los límites de lo que queremos decir cuando lo definamos, pues según cuál sea el contenido puede exigir sistemas diferentes en el momento de su aplicación. También se suele diferenciar entre lo que es el cliente externo de lo que es el interno. Para aquellas empresas que funcionan por procesos esta diferenciación les es más sencilla.

Orientación a resultados

Constituye otro gran grupo de conductas. Casi todas las empresas lo tienen como uno de los valores principales. Se suelen incluir en él aspectos tales como cero defectos, eficiencia y eficacia, a veces también calidad, e incluso otros. Lo que se persigue es potenciar aquellas conductas que aportan valor y eliminar aquellas que no lo aportan o aportan poco. La idea básica que hay detrás de este valor es que los resultados son los que sustentan la viabilidad de la empresa. Con buenos resultados la empresa crece y tiene buena salud, con malos resultados la empresa tiende a desaparecer.

Liderazgo

Es el punto de anclaje del *coaching* como proceso. Es conveniente trabajar con el modelo de liderazgo definido por la organización, de lo contrario nos podemos perder. La mayoría de organizaciones punteras suelen tener muy bien definido el modelo de liderazgo como referente de aportación de valor al negocio. Si no lo tienen hecho, es conveniente realizarlo. Nos evitaremos muchos problemas

de confusión. No debemos perder de vista que haciendo *coaching* con el líder debemos influir, aunque sea indirectamente, en todas aquellas conductas que dependen del mismo.

Trabajo en equipo

Es otro valor presente en casi todas las organizaciones. Algunas lo incluyen con el de liderazgo, otras hacen especial atención a las conexiones horizontales interequipos. Suele haber bastante confusión en la comprensión del concepto de equipo. Muy frecuentemente se entiende como un «grupo de personas bien avenidas». Este concepto es peligroso. Personas bien avenidas a veces incluso van en contra de los resultados, ya sea porque se tapan los fallos unos a otros o porque en ocasiones pueden ser portadores de contracultura, formando coaliciones defensivas, como veremos en el capítulo sobre *coaching* de equipos. No queremos decir con ello que las buenas relaciones no favorecen los resultados. Es evidente que sí, pero no podemos olvidar que una de las cualidades imprescindibles para todo líder es la asertividad.

No debemos perder de vista la concepción de equipo como «un conjunto de personas con roles diferentes, que debidamente interconectados aportan valor a objetivos comunes». Es curioso, pero hemos visto pocas empresas que tengan claro este concepto.

Comunicación

Sin una buena comunicación, la confusión reina dentro de la empresa y aparecen los rumores. Es un valor general para todas las empresas. Tampoco debemos hacer de la comunicación un fin en sí misma. Si lo entendemos así podríamos llegar a dedicar cantidad de recursos a algo que posteriormente no se transformaría en valor. Debemos entender la comunicación como un «medio para...», teniendo en cuenta, sin embargo, que si no está bien diseñado el sistema que facilite la comunicación, se propicia que dentro de la empresa poco a poco impere el caos. Podemos decir que cuanto mejor es la comunicación, más claridad tendremos y menos confusión, y viceversa, cuan-

to peores sean los sistemas de comunicación más fácilmente posibilitan la introducción del caos y de los rumores dentro de la empresa.

Por otra parte, conviene analizar también las relaciones existentes entre la información y poder. Con demasiada frecuencia, especialmente en empresas con jerarquías piramidales, el poseer información constituye en sí mismo una fuente de poder, por lo que ciertos líderes, o más bien jefes, bloquean con frecuencia la comunicación. El entender bien las relaciones entre comunicación y poder nos ayudará a detectar mejor dónde están ciertos bloqueos y ciertas defensas.

Profesionalidad

Algunas empresas lo tienen como valor en sí mismo. Otras lo asocian a la orientación a resultados. En definitiva, este valor intenta abarcar todas aquellas conductas que hacen referencia al celo profesional, a los retos que uno tiene, al nivel de seriedad, rigor y madurez demostrado en el desempeño del rol.

Ética profesional

En general para todas las empresas es un valor importante, sin embargo para algunas lo es más que para otras, depende del sector por una parte y de las creencias de los componentes del Comité de Dirección por otra.

Innovación

Es un valor en alza al que cada vez toman más en cuenta las organizaciones. De hecho, las dos grandes variables que más inciden en que una empresa crezca más que otra, además del comportamiento del mercado y del entorno en general, son la correcta gestión y utilización de los recursos por una parte, y la capacidad de innovación por otra.

En este valor se suelen contemplar aspectos tales como la proactividad, la iniciativa, la creatividad, etc.

El problema principal es que la innovación, para ser posible, exige aspectos culturales basados no tanto en la jerarquía sino más bien en el rol y en la aportación de valor, no tanto en la obediencia sino en la autonomía, etc. Ello constituye uno de los problemas que dificultan el sistematizar su implantación. La paradoja existente entre sumisión e innovación, no es fácilmente superable.

Flexibilidad

El entorno cambia de forma muy rápida, especialmente en la última década. No podemos hacer frente a este cambio con esquemas rígidos. Un estudio reciente realizado en Francia por las empresas de selección de directivos, afirma que la «competencia flexibilidad» constituye por sí sola el 50% del total de las competencias exigidas a los altos directivos a la hora de seleccionarlos. Cada vez estamos más cercanos a Heráclito de Creta y más lejos de Parménides en este sentido. «Todo fluye, nada es estático».

Además de estos, suelen definirse otros valores, tales como eficacia, eficiencia, cooperación, calidad, seriedad en los compromisos, consenso, etc. Todo ello depende de cada empresa, de cual es la cultura imperante, de cual es su proyecto futuro, etc. Lo que está claro es que no nos sirven modelos estándar. Cada empresa y cada directivo deben hacer su propia reflexión y definir las conductas que necesitan para el éxito de su propio proyecto de empresa.

5.3. LOS SISTEMAS PARA CONSOLIDAR EL CAMBIO

Difícilmente en un proyecto de *coaching* entramos en detalle en la implantación de sistemas. Sin embargo, es básico tener un concepto claro de los mismos para ser capaces de diagnosticar durante el proceso, si la función que deben realizar y los resultados que se deben conseguir con cada uno de ellos es o no satisfactoria. No olvidemos que la consolidación de la nueva cultura depende de tener los sistemas adecuados y de que estos sean operativos.

No vamos a hacer, por lo tanto, una enumeración de todos los sistemas que debemos tener presentes durante el procesos de *coaching*, pero sí de aquellos que más inciden en los resultados de forma generalizada.

Entre los más importantes podemos mencionar los siguientes:

Gestión de los objetivos

Tradicionalmente se ha hecho a través de la DPO, pero ya hemos visto que la DPO clásica a veces comporta más problemas que soluciones. Si la actividad está conectada, también deben estarlo los objetivos. Las empresas cada vez más tienden a dividir los objetivos, en cuanto al ámbito de asignación, en dos partes:

- Los individuales. Su consecución está asignada a una persona o equipo.
- Los conectados. Aquellos cuya consecución depende de varias personas de distintas áreas.

Estos últimos son cada vez más relevantes. En ocasiones abarcan más del 80% de la actividad.

Evaluación del rendimiento

Los objetivos se cumplen si las conductas que aportan valor a la actividad que los hace posibles son las adecuadas, es decir, si el modelo cultural ayuda a implementar la estrategia de forma adecuada. Los objetivos no son más que la manifestación concreta de la estrategia, acotada en un tiempo, normalmente un año. Es de vital importancia tener un sistema que nos ayude a consolidar las conductas que deseamos. Tradicionalmente algunas empresas tienen un formulario para ello. He visto algunos que tenían seis y siete años de antigüedad. Es obvio que este tipo de cuestionarios no nos sirven. De la misma forma que los objetivos se definen cada año, las conductas que hacen posible su consecución también deben definirse cada año.

Afortunadamente, cada vez más también se incentivan con parte del variable. En mi opinión es necesario hacerlo. De lo contrario el sistema pierde fuerza. Lo delicado del sistema de rendimiento es que su medición es difícil de cuantificar. Sin embargo, existen de cada vez más, modelos que nos ayudan a hacerlo. No incentivar el modelo cultural significa no darle importancia, y paulatinamente la gente tiende a no hacerle caso.

Conexión de la horizontalidad

Es consecuencia de lo que acabamos de decir. Si los objetivos deben estar mayoritariamente conectados, también deben estarlo los roles, y ello exige un tratamiento especial. Las empresas pierden mucho dinero debido a ello¹.

Gestión de conflictos

El conflicto es consecuencia de las relaciones. Dos personas sin relación personal mutua no tienen nunca conflictos entre sí. Por otra parte la relación es la base del modelo cultural de la empresa, por lo tanto esta constituye un lugar especialmente abonado para la existencia de conflictos. Ello hace que de cada vez más, muchas empresas empiecen a plantearse sistemas para abordar esta problemática. En varias empresas hemos montado sistemas concretos para proceder de forma homogénea ante los conflictos que se generan.

Compensación

Gestionar bien la compensación implica un grado de madurez muy alto en la empresa. Gestionar los salarios, los diferentes niveles, la parte variable, otras compensaciones no monetarias, implica diseñar y montar toda una serie de sistemas que faciliten el orden en todo lo relacionado con esta materia.

¹ Ver *El Directivo, el cambio y los equipos de alto rendimiento*. Juan Payeras y Emilio Ronco. Ed. Prentice Hall.

La comunicación

Sin sistemas procedimentados, la comunicación es caótica; sin embargo, pocas empresas la tienen sistematizada. La aparición del correo electrónico sin duda va a constituir un canal importante a tal efecto. Pero todavía no es así. Este canal se emplea en muchas organizaciones como arma de poder o de ataque. Se envían demasiados E-mails con copia a.....«quien tiene el poder». Por otra parte, también se abusa de este canal, por lo que se acumula la información inútil. Deberá pasar todavía un cierto tiempo para que de verdad lo aprovechemos bien.

Podríamos hablar de otros muchos sistemas, tales como la promoción interna, carreras profesionales, sistemas de equipos conectados, sistemas de selección interna y externa, etc., pero no es nuestro objetivo en este libro. El coach, sin embargo, debe tener claros los objetivos de cada uno de los sistemas en cuanto a consolidación de conductas se refiere, para poder facilitar su comprensión al cliente. Pensamos que la puesta en marcha de los mismos es aconsejable que sea hecha por consultores distintos al coach. Este puede ayudar a hacer el diseño y la supervisión de los mismos debido al conocimiento profundo que llega a tener de la cultura de la organización, pero la implantación es mejor que sea realizada por otros, a efectos de no caer en ambigüedad de rol.

El *coaching* de equipo

6.1. BASES Y FUNDAMENTOS

Aunque en la práctica del *coaching* ha predominado hasta ahora el individual sobre el de equipo, empieza a haber experiencias suficientes como para tener en cuenta esta modalidad. Y no es casualidad. De hecho, tanto la actividad organizativa como los roles están siempre conectados dentro de la empresa, por lo tanto las personas que componen los equipos también lo están, y de la misma forma los equipos que componen la organización. En realidad, la organización no es más que un entramado de relaciones derivadas de la actividad productora de valor, realizadas por personas interconectadas y por equipos interconectados, y como consecuencia de ello resulta la alta o baja sinergia que se puede producir en un equipo.

Así pues, no existe el individuo no relacionado o no conectado dentro de la organización, y al definir el *coaching*, una de las características más importantes que hemos tenido en cuenta ha sido que su principal objetivo consiste en trabajar las relaciones y la dificultad en las mismas, y estas siempre se dan en un equipo. El *coaching* de equipo y el *coaching* individual son, por lo tanto, obligatoriamente complementarios.

Si comparamos dos equipos, supongamos que con los mismos recursos tanto humanos como materiales, y si resulta que uno de

ellos produce muy buenos resultados (alto grado de sinergia), y el otro, en las mismas condiciones, produce un resultado mediocre (bajo grado de sinergia), habrá que atribuir este resultado a alguna causa. La diferencia, aunque a veces nos cueste creerlo, está en las personas y en la forma en que estas vivencian las relaciones.

Cuando analizamos los resultados, vemos que estos son consecuencia de las relaciones entre el líder y los colaboradores, por lo tanto las relaciones afectan a los resultados. En este sentido, analizar las relaciones entre el líder y el equipo y las de los miembros del equipo entre sí, es una tarea básica para todo líder. Desde esta perspectiva, no solamente el *coaching* de equipo está fundamentado, sino que será una de sus modalidades a implementar dentro de la empresa.

Podemos decir pues que:

- La base de las relaciones es la interacción.
- El ámbito de la interacción es el equipo.
- El equipo es donde las interacciones se complementan.
- Si la interacción es creativa, innovadora y positiva, condiciona buenos resultados.
- Si por el contrario, en la interacción predomina el egoísmo, la rutina, y en general es poco sinérgica, condiciona malos resultados.
- Si ello es así, la calidad de la interacción condiciona enormemente los resultados.

Podemos concluir, por lo tanto, que el equipo es el lugar donde la complementariedad y la interacción se convierten en sinergia para incrementar los resultados. Habrá que cuidar pues el buen funcionamiento de los equipos.

Por otra parte, en la práctica del *coaching* he podido constatar que con frecuencia muchos procesos que se inician de forma individual con algún directivo, cuando ya se ha superado la fase inicial con éste, continúan con su equipo a efectos de intervenir también en todo el ámbito relacional del mismo. De hecho, los resultados no dependen solamente del directivo, sino de la interacción de este con su equipo.

Habr   pues, que prestar especial atenci  n al equipo y a la din  mica condicionada por esta interacci  n, as   como tambi  n a la forma de dirigirlo a efectos de incidir positivamente en los resultados.

6.2. LA DIN  MICA DEL EQUIPO Y EL COACH

Con frecuencia muchos problemas que forman parte del contenido en el proceso de *coaching* vienen derivados del poco dominio que el l  der tiene como conductor de la din  mica del equipo. Vale la pena, pues, pararnos un momento en intentar entender c  mo funciona todo esto ¹. Para ello describiremos, aunque de forma resumida, el esquema de Bion ².

Es un modelo en cierto modo sencillo, pero complejo a la vez. En   l quedan recogidos todos los fen  menos din  micos que suceden en los grupos.

Bion intenta comprender las tensiones que se manifiestan en el curso de las sesiones o reuniones que tiene un grupo, y las atribuye a dos enunciados fundamentales:

Primer enunciado

El comportamiento de un grupo se desarrolla a dos niveles, el que hace referencia a la tarea y el que se refiere a las emociones de las personas que la ejecutan.

El primer nivel es racional y consciente: todo grupo tiene una tarea que recibe como encargo de la Organizaci  n en la cual se inserta, o del objetivo a partir del cual se re  ne.

Los procesos ps  quicos que est  n en juego son los que tienen que ver con la percepci  n, con la memoria, con la capacidad de juicio y tambi  n con la raz  n. Todos ellos constituyen las razones necesarias para poder producir. Pero sucede que incluso en el caso de que en un grupo metamos personas que habitualmente se comportan de forma

¹ Ver *El directivo, el cambio y los equipos de alto rendimiento*. Juan Payeras y Emilio Ronco, Prentice Hall. 2201.

² Ver Bion. *Experiencias en grupos*. Ed. Nueva visi  n.

racional, por el solo hecho de estar en un grupo se vuelven difícilmente capaces de una conducta racional colectiva. La presión del grupo hace que con frecuencia nos comportemos de forma distinta a cómo somos habitualmente. Los procesos intrapsíquicos se vuelven con frecuencia incontrolables, incluso para aquellas personas que individualmente tienen mayor autocontrol, puesto que se escapan de lo individual.

Ello es debido a que interviene un segundo nivel que tiene que ver con los procesos emotivos inconscientes del grupo que tienen por misión cohesionar el mismo, pero que a su vez con frecuencia entorpecen el avance de la tarea.

Segundo enunciado

Los individuos reunidos en un grupo se combinan de forma instantánea e involuntaria para actuar según ciertos estados afectivos que Bion llama «supuestos básicos». Todo grupo se somete a ellos de forma alternativa y a la vez inconsciente.

Los supuestos básicos emocionales son los que dan fuerza a los grupos, clanes, pueblos, naciones, etc. La principal función del líder consiste en ver cómo se dan estos, a efectos de poder diagnosticar la situación. Todos los grupos funcionan con supuestos emocionales, de lo contrario seríamos robots. El problema surge cuando lo emocional es tan fuerte que impide el paso a la tarea, cosa que sucede con frecuencia en la mayoría de reuniones de trabajo, por ejemplo. Bion enumera los siguientes:

a) Dependencia

El grupo pide ser protegido por el líder, de quien depende para satisfacer su necesidad de alimentación intelectual, y no puede subsistir a no ser que el líder acepte el rol que se le atribuye y a su vez los poderes y los deberes que esta situación implica. El resultado aparentemente no es malo, pero el grupo enganchado en este supuesto difícilmente progresa. Si el líder rehuye su función, o piensa solamente en cómo incrementar su poder a costa de la sumisión de los demás, el grupo se siente frustrado y abandonado, naciendo en los participantes

un fuerte sentimiento de inseguridad, que con frecuencia puede convertirse incluso en odio hacia la persona que se ve como traidora.

Un grupo excesivamente dependiente es un grupo bloqueado. Dentro de la empresa el jefe que propicia el trabajo desde este supuesto, limita la iniciativa y la posible creatividad de sus miembros. La excesiva dependencia conduce a la destrucción, de la misma forma que el pasotismo conduce al caos. Es muy cómodo para el jefe, por otra parte, generar dependencia, es una forma fácil de perpetuar el poder, e incluso en muchas organizaciones esto se ve como positivo, pero a la larga no es productivo. El jefe que trabaja desde este supuesto lo hace por falta de seguridad personal. No sabe cómo coordinar la autonomía de los demás con su propia necesidad de autoestima. Necesita autoafirmarse constantemente, y ello hace que el vínculo que le une a los miembros del grupo esté neurotizado y en consecuencia la producción es mínima.

Es una manera de excluir la realidad y la participación. El autoritarismo crea dependencia. Y entonces el grupo se vuelve pasivo. El jefe cree que lo sabe todo y castra todo otro tipo de pensamiento que no sea el suyo. No se da paso al pensamiento colateral, que es una verdadera fuente de creatividad. Entonces nacen subgrupos con otros líderes informales.

No debemos confundir dependencia con pertenencia. Esta última es necesaria y a su vez contiene cierta dependencia, pero a diferencia de la primera, propicia la autonomía y la libertad dentro de un marco socioafectivo higienizado. La pertenencia es un pilar básico en la motivación de las personas.

b) Ataque-fuga

Aunque actualmente hay autores que separan el ataque y la fuga como dos supuestos diferentes, Bion los considera como parte de un solo supuesto emocional.

Es el supuesto más elemental, el que funciona en las tribus primitivas, es el típico de la horda primitiva, y también con frecuencia del clan. Atacan y se defienden. Y esto les une. Todo es emoción, sentimiento. Este tipo de grupo necesita enemigos para sobrevivir. Muchas empresas se alían para dominar a otras, y muchos departa-

mentos definen claramente sus fronteras en contra de otros. El ataque une muchísimo, como ya hemos visto.

La fuga es una de las manifestaciones más frecuentes en las organizaciones. A veces no es tan importante el obtener buenos resultados como el que no nos cojan en un fallo. Para evitarlo, lo mejor es no actuar.

c) Apareamiento

En ocasiones, la actitud de ataque-fuga, y la tensión consiguiente que se crea dentro del grupo, conduce a la formación de subgrupos o de parejas. Esta situación constituye un peligro para el grupo, puesto que se pueden llegar a formar subgrupos independientes del grupo matriz, que fácilmente suelen entrar en ataque mutuo.

Está claro que desde este supuesto el grupo no avanza.

El único sistema de apareamiento que puede funcionar es aquel que es capaz de respetar la autonomía e independencia del otro.

Estos supuestos básicos no aparecen todos al mismo tiempo. Cuando uno sale, eclipsa a los otros, que sin embargo siguen existiendo en potencia. Incluso aunque siempre domina alguno de ellos, no se dan de forma aislada y pura, coexisten unos con otros, y se pasa de uno a otro con relativa facilidad.

d) Los supuestos emocionales positivos

La función del líder con respeto a los supuestos deberá ser el saber leerlos, entenderlos y dirigirlos. Puesto que son necesarios para la cohesión del grupo, no pueden desaparecer, pero también es posible facilitar supuestos emocionales contrarios, que también cohesionen al grupo y que a la vez sean positivos, tales como:

En vez de dependencia, autonomía.

En vez de ataque, colaboración.

En vez de fuga, compromiso.

En vez de apareamiento, sentido de unidad del equipo.

La principal función del líder será la de saber leer en qué estado se encuentra el equipo, y propiciar que se den aquellas que favorecen la cohesión y armonía, y también la producción del mismo.

6.3. CONTENIDOS A TRABAJAR EN EL COACHING DE EQUIPOS

Los contenidos son prácticamente los mismos que el el *coaching* individual³, sin embargo hay algunos aspectos especiales a tener en cuenta, tales como:

6.3.1. La dinámica del equipo

La dinámica del equipo, como acabamos de ver, no es la misma que la dinámica individual. Es imprescindible, pues, dominar bien la dinámica del equipo para ser un buen coach. Esto vale tanto para el líder cuando ejerce de coach, como cuando este es un profesional externo. Desde el momento en que hay interacción, el equipo se dinamiza, y es imprescindible saber leer cuáles son los fenómenos que condicionan la misma.

6.3.2. El consenso y el compromiso

Es otra de la premisas a plantear. Es muy fácil hablar de consenso y de compromiso, pero en la práctica, resulta enormemente difícil. Si no hay un buen encuadre⁴, el equipo entra rápidamente en fuga. La fuerza grupal, sin embargo, bien aprovechada es el instrumento más valioso para modificar conductas y comportamientos colectivos. La capacidad que tiene un equipo bien unido y cohesionado de producir sinergia es enorme. Estoy pensando en dos colegas que conozco: uno es economista, trabaja en una importante consultora internacional. Tie-

³ Ver el capítulo sobre el contenido en el *coaching*.

⁴ Entendemos por encuadre los pactos implícitos que los componentes de un grupo o equipo realizan para adquirir mayor seguridad. En definitiva, constituyen un sistema de defensas mutuas para que ninguno de los miembros pueda hacer daño a otro por el no cumplimiento de los mismos.

ne 46 años, está casado y tiene dos hijos de catorce y doce años. Tiene un sueldo medio alto y vive en una zona media de Barcelona. Tanto su mujer como él y los hijos son realmente felices y generan un elevado nivel de bienestar en su entorno. Podemos decir que producen un alto grado de sinergia. Otro es abogado. Tiene 42 años y al igual que el anterior tiene una posición profesional buena en un bufete conocido. Está casado y tiene un hijo de doce años, y una hija de ocho. Viven realmente mal, y lo mejor que podrían hacer es separarse. No lo hacen por conveniencias económicas, lo cual empeora todavía más la situación.

Qué es lo que hace que haya tanta diferencia en la producción grupal de bienestar entre una familia y otra. Simplemente son las relaciones. Unos las basan en el bienestar colectivo, y son capaces de renunciar a ciertos aspectos personales en beneficio de los otros. Lo cual paradójicamente les proporciona mucho bienestar. En el otro caso las relaciones son bastante egoístas y centradas en las satisfacción individual. También es paradójico que no lo consigan. Cuanto más lo intentan peor les va. Es curioso cómo un grupo/equipo familiar en circunstancias de posesión de recursos parecidas pueden proporcionar en un caso tan alto nivel de bienestar y en el otro todo lo contrario.

Las situaciones existentes en las organizaciones son parecidas. Hay líderes con los cuales a casi todo el mundo le gusta trabajar, y otros con quienes resulta difícil. Si profundizamos en las razones durante el proceso de *coaching*, encontraremos que las causas se basan en los aspectos dinámicos que el líder es capaz de imprimir al equipo. El fomento de las decisiones por consenso y la adquisición de compromisos firmes ayudan a que el equipo dominen los aspecto dinámicos descritos anteriormente que favorecen las buenas relaciones.

6.4. VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL COACHING DE EQUIPOS

Ventajas:

— Economía de tiempo.

El tiempo invertido en un equipo de seis personas por ejemplo, permite modificar conductas en los seis. Si lo hacemos de forma individual deberemos invertir seis veces más de tiempo.

— Conjunción de roles.

Los problemas que afectan a varios roles tienen que analizarse juntos por parte de todos los afectados. No se puede trabajar a nivel individual aquello que afecta a varios roles o personas.

— Compromiso.

El compromiso solo se da con otros. Por lo tanto fuera del equipo es imposible el compromiso. Si el coach es experto y domina bien la dinámica del equipo, puede llegar a obtener resultados altamente positivos.

— Sinergia.

El equipo puede alcanzar un alto grado de sinergia. El individuo no. La sinergia es privativa de los equipos y de los grupos.

— Clima.

Un equipo cuya dinámica en sus relaciones se basa en los aspectos positivos, genera más bienestar y más moral. El clima siempre es resultado de la interacción. Al hecho de que nos sintamos bien con nosotros mismos, por ejemplo, no le llamamos clima.

Es curioso, pero inconvenientes no le vemos ninguno. Sí es verdad que en numerosas ocasiones es aconsejable el *coaching* individual, e incluso en algunas sería improcedente el *coaching* de equipo. Vamos a enumerar algunas:

Inconvenientes

— Confidencialidad.

Sobre todo cuando el líder necesita *coaching* personal. Los temas personales no es conveniente que se hagan públicos. Aunque en los grupos de *coaching* se hace especial hincapié en que lo que se debate y se habla en el grupo le pertenece solo a este, en la práctica es más fácil que haya filtraciones.

En este caso, es imprescindible que sea individual, puesto que además, delante de sus colaboradores no podemos trabajar aspectos personales del líder.

— En los inicios de un proyecto de empresa.

Nuestra experiencia nos dice que es altamente positivo para el avance hacia los resultados, simultanear durante la puesta en marcha del proyecto de empresa, el trabajo correspondiente con el equipo y a su vez algunas sesiones individuales con el Director General. Facilita mucho el superar las resistencias. De hecho, no podemos permitir que se den situaciones delicadas durante la puesta en marcha del proyecto de empresa sin antes haberlas trabajado con el líder. Lo podríamos poner en algún momento entre la espada y la pared, hasta el punto de que podría peligrar el proyecto.

6.5. LA SUPERVISIÓN EN EL COACHING DE EQUIPO

Una de las actividades más ricas del *coaching* de equipo es la supervisión. Tiene muchas ventajas. En primer lugar nos permite consolidar la correcta implantación del *coaching* en el área en la que trabajemos, o en su caso, en toda la organización, depende del ámbito en el que trabajemos. Por otra parte nos permite incorporar a nuestra forma de dirigir aquellas experiencias vividas por otros colegas. También nos permite aprovechar la «asociación de ideas», y su efecto de resonancia colectiva para homogeneizar posiciones de los líderes ante problemas parecidos.

Aunque es una práctica poco extendida, en las empresas en las que lo hemos puesto en marcha ha dado resultados realmente interesantes, por lo que pensamos que es una práctica que cada vez se va a extender más.

Metodología

La metodología que seguimos es la de supervisión de casos. Consiste en aplicar los siguientes puntos:

— Descripción de un caso.

Uno de los asistentes describe un caso en el que tenga dificultades especiales con alguno de los subordinados. La descripción debe

ser pausada, y lo suficientemente amplia para que el resto de los asistentes consigan situarse empáticamente dentro del problema. Esta fase es delicada porque generalmente a todos los asistentes les gusta jugar a ser un buen coach, y se va rápidamente a la búsqueda de soluciones, con lo cual estamos mezclando todas las fases. El coordinador del grupo debe vigilar especialmente este posible problema.

— Fase de preguntas.

Una vez que la persona que plantea el problema ha terminado la exposición, los demás asistentes hacen las preguntas que consideren oportunas para comprender mejor el problema. Es importante centrarse en la comprensión del problema. También es frecuente en esta fase el hecho de que muchas preguntas sean hipótesis disfrazadas inconscientemente de pregunta, lo que distorsiona la secuencia del proceso.

Esta fase tiene como único objetivo «comprender lo que le sucede al colega». No se hacen juicios de valor, ni tampoco se elaboran hipótesis, de lo contrario estamos mezclándolo todo y el grupo se vuelve un tanto caótico.

— Fase de hipótesis.

Los asistentes van describiendo las hipótesis que justifican en su opinión lo que está sucediendo, es decir, cuáles son las causas que alimentan el problema y le dan razón de ser. También es frecuente que los asistentes mezclen partes de una hipótesis con otra, con lo cual también se propicia un cierto caos. Las hipótesis deben ser claras e independientes unas de otras. No nos olvidemos de que el plan de acción se hace en base a las hipótesis, puesto que lo que pretende es erradicar las causas del problema. Si estas no están claras el plan de acción no será posible, o a lo sumo será un plan defectuoso.

— Selección de hipótesis.

La persona que explica el caso selecciona las hipótesis que, desde su punto de vista, constituyen la causa de lo que está sucediendo. Aunque los asistentes ayudan a la selección de hipótesis, esta debe ser planteada por la persona que debe llevar a cabo el plan de acción.

En este momento suelen entrar en juego frecuentemente filias y fobias. Suele suceder que algunas personas aceptan solo las hipótesis de aquellos colegas que le caen bien y rechazan aquellas de los colegas que les caen peor. El coordinador de la supervisión debe prestar atención a este fenómeno y ayudar a reconducirlo. Se deben recoger todas las hipótesis válidas.

— Plan de acción.

El propietario del caso, con los demás asistentes, realizan un plan de acción que asegure la corrección del problema. Los planes de acción pueden ser complejos o simples. Pueden exigir una gran cantidad de recursos o más bien pequeña. Habrá que prestar atención a dos temas esencialmente:

— Los recursos disponibles.

— La profundidad psicológica. No matar moscas a cañonazos.

El principio de realidad debe ser lo que nos guía en todo momento.

— Seguimiento.

El seguimiento debe hacerlo el mismo grupo, puesto que todos se han implicado en la solución del problema. Este aspecto tiene una gran fuerza. En algunas experiencias vividas cuando el grupo se ha comprometido en el análisis y la solución de un problema, y el interesado no se ha esforzado en ponerlo en marcha, lo ha pasado muy mal en la siguiente sesión, pues el grupo se ha sentido traicionado por él, puesto que habían hecho un trabajo conjunto y se habían comprometido. A partir de este momento, o desaparece la supervisión o se empieza a funcionar mejor puesto que el grupo empieza a comprender la fuerza del compromiso.

En la próxima sesión de *coaching* grupal se analizarán los resultados obtenidos con el plan de acción desarrollado, y en caso de necesidad se volverá a diseñar uno nuevo.

Coaching y liderazgo¹

7.1. SEMEJANZAS ENTRE COACH Y LÍDER

En mi opinión, el concepto de coach es inseparable del concepto de liderazgo. De hecho, el líder debe ser siempre un coach, y si en ocasiones es necesario un coach externo a la empresa, es más por los contenidos a trabajar que por la metodología en sí misma. De hecho, y con mucha frecuencia en los procesos de *coaching* trabajamos con el Presidente, Consejero Delegado o con el Director General. En este caso, es difícil que se puedan apoyar con alguien interno puesto que tanto uno como otro no tienen a nadie por encima con quien puedan sincerarse y a quien confiar sus inseguridades o sus debilidades. De hecho, tanto en el *coaching* personal como en el de proyecto, pero sobre todo en el primero, se mezclan aspectos personales cuya confidencialidad impide que se aborden por alguien de dentro de la organización. El hecho de que así se hiciera podría suponer una pérdida de rol, y ello siempre es grave. Sin embargo, en otros niveles directivos lo lógico es que el coach sea el propio líder. Solo en excepciones, debido a la complejidad de alguno de los problemas a trabajar, se acudirá a alguien externo.

Así pues, una de las principales características del liderazgo es que el líder debería ser siempre un coach, si bien el coach no

¹ Este capítulo está escrito en colaboración con Daniel Torras.

siempre es un líder. Por ello, en los estilos de liderazgo, hacemos especial mención de aquellos que más inciden en la función de coach. Y aunque el coach debe emplear en algún momento cada uno de los estilos posibles, hay algunos que le serán especialmente eficaces para cumplir este cometido, mientras que otros no solamente no le ayudarán en esta labor, sino que son contraproducentes.

Nos proponemos pues en este capítulo hacer una reflexión sobre las distintas formas de mandar que tiene un líder, y definir los estilos que más le van a ayudar en su labor de coach, y también aquellos que le van a posicionar muy lejos de este rol.

7.2. ESTILOS DE LIDERAZGO

Existen muchos modelos de liderazgo. Algunos son de mayor o menor complejidad, otros de carácter deductivo o inductivo. Todos ellos tratan de sistematizar el conjunto de conductas de liderazgo posibles. Algunos de dichos modelos pretenden tener un carácter prescriptivo y situacional (ante una determinada problemática existe un estilo óptimo), mientras que otros desarrollan modelos más deterministas, que parten del supuesto que, las cualidades del líder tienen un fuerte componente innato y cultural y consecuentemente es difícil actuar con estilos «que no son propios de uno». No vamos a entrar en la discusión de si el líder nace o se hace, si bien nuestra experiencia nos lleva a la conclusión de que sí es posible modificar las conductas, y por tanto, desarrollar estilos de liderazgo aunque estos no sean los «naturales» del directivo. Por supuesto, si las habilidades personales acompañan, el aprendizaje es mucho más fácil, y el cambio de paradigma resulta más sencillo.

Conceptualmente el modelo presentado define el liderazgo como «un conjunto de pautas de conducta que los líderes utilizan para influir sobre el comportamiento de individuos y equipos y lograr que la actividad se realice y se convierta en resultados».

Por tanto, no es mi pretensión en ningún caso definir todo el conjunto de cualidades que un líder efectivo debe reunir, sino centrarnos únicamente en aquellas conductas que los líderes utilizan para

influir en los demás. El concepto básico es el concepto de influencia, es precisamente esta la que define los estilos posibles.

Los estilos de liderazgo tienen una influencia directa y muy fuerte en la *cultura* (potenciando unas conductas y eliminando otras) y en el *clima de la organización* (percepciones sobre reconocimiento, comunicación, orgullo de pertenencia, flexibilidad organizativa...) y por tanto tienen un impacto directo en los resultados y pueden explicar en gran medida las causas de que unas empresas tengan éxito a largo plazo mientras que otras simplemente se mantengan o desaparezcan del mercado.

Dicho modelo parte de la realidad, es por lo tanto inductivo, y se basa en la observación y experiencia acumulada de trabajo con directivos de todo tipo de organizaciones, permitiendo describir y analizar los comportamientos clave de liderazgo y gestión de personas en cualquier entorno empresarial (empresa grande o pequeña, familiar, pública, multinacional...) u organizativo (equipos de operarios, técnicos, mandos, directivos...).

A partir del análisis de la realidad de la gestión y dirección de personas, se identifican seis grandes tipologías o estilos, es decir, seis maneras de influir en las conductas de los colaboradores que tienen en general los directivos. Están agrupados como sigue:

- *Orientativo.*
- *Impositivo.*
- *Participativo.*
- *Coach.*
- *Afiliativo.*
- *Laissez faire.*

Estilo orientativo

Este estilo *caracteriza* al directivo que desarrolla y transmite visión de futuro, aportando claridad en aspectos de carácter organizativo (procesos de trabajo, organigrama, roles, contribución de

cada rol al equipo, contribución de cada equipo a la organización, etc.) y estratégico (cambios en el mercado, cambios tecnológicos, adaptación de la empresa a dichos cambios, aparición de nuevos roles ante el cliente, etc.). Este estilo es especialmente importante en situaciones de cambio cultural o tecnológico, tanto a nivel de compañía como unidad, así como en cualquier momento en que los colaboradores pueden sentirse perdidos o confusos ante una determinada situación. Es especialmente importante también en empresas que tienen un crecimiento rápido, puesto que el crecimiento rápido, sobre todo si no está bien planificado, conlleva confusión, por lo que la orientación será de vital importancia.

Este estilo suele incidir por tanto en:

- Reducción de la ansiedad en momentos de cambio en la empresa o en el rol de los colaboradores y del equipo.
- Reducción del impacto de los conflictos en el equipo o en relación a la cooperación con otros equipos de la organización.
- Mayor visión de conjunto y consecuentemente mayor implicación en los retos del equipo.
- Mayor focalización del equipo en las actividades que aportan más valor.
- Una mayor relación causa-efecto entre la actividad y el resultado.

Directivos con un fuerte componente orientativo suelen desarrollar conductas tales como:

- Proactividad en la gestión de conflictos inter e intradepartamentales.
- Comunicación y *feedback* permanente.
- Clarificación de la misión, de los objetivos, roles y conexiones de su equipo, tanto entre ellos mismos como con el resto de la organización.
- Explicación de las razones de las decisiones.

- Implicar al equipo en todo aquello que les afecta.
- Establecer sistemas que aportan claridad al equipo (sistemas de comunicación, evaluación del desempeño, trabajo en equipo,...).

Este estilo es una palanca primaria en el proceso de *coaching* tanto individual como de equipo. Como ya hemos visto en el capítulo sobre el proceso, la orientación, constituye la primera fase al iniciar un proceso de *coaching*.

Estilo impositivo

Este estilo *caracteriza* al directivo que desarrolla conductas tendentes a la ejecución inmediata de una tarea. Este estilo se produce con cierta frecuencia cuando un empleado es promocionado de técnico a mando; el directivo en cuestión no desarrolla de hecho un rol directivo; sus colaboradores, en extremo, no son más que brazos ejecutores de las decisiones y procesos pensados por el directivo, que en el fondo sigue actuando como técnico. Es también muy frecuente encontrar este estilo muy desarrollado en personas emprendedoras que han creado un negocio partiendo de cero. Las conductas que les han ayudado a conseguir el éxito, son consideradas como buenas y, por lo tanto, todos los colaboradores las tienen que cumplir, de forma casi exclusivamente imitativa.

Este estilo puede ser efectivo cuando el directivo es un verdadero experto en la materia y tiene una alta credibilidad por parte del equipo; es además altamente efectivo en situaciones de crisis, donde se requiere actuar con rapidez. Por contra, es un estilo que genera un muy bajo nivel de autonomía y responsabilidad (*empowerment*) en los colaboradores, y que puede incidir muy negativamente en el desarrollo profesional tanto en el plano individual como de equipo, ya que no permite que las personas experimenten nuevas formas de hacer las cosas desde su experiencia e iniciativa, a la vez que es poco tolerante al error o fracaso. Puede suponer también un freno al crecimiento de la organización, ya que comporta que las decisiones estén concentradas en pocas personas, produciéndose un círculo vicioso (nadie está capacitado para asu-

mir mayor responsabilidad, con lo cual no se puede delegar, y al no delegar, la consecuencia es que nadie pueda asumir mayor responsabilidad a medio plazo).

Este estilo suele incidir por tanto en:

- Movilización rápida de las personas en situaciones de crisis. No hay sensación de pérdida de tiempo, cosa que a veces sucede con el estilo participativo.
- Relaciones basadas en conductas de obediencia-sumisión que suelen exigir el cumplimiento inmediato de la tarea sin opinar.
- Poca proactividad e iniciativa.
- Rebeldía. Es una consecuencia lógica de la frustración acumulada.
- Escaso trabajo en equipo. No se cree en el equipo. Es frecuente en este tipo de líderes emplear el sistema de «divide y vencerás».
- Baja creatividad e innovación. Tanto crear como innovar exigen la posibilidad de tener un pensamiento lateral y en ocasiones incluso divergente. Este estilo no propicia esta posibilidad.
- Baja implicación en aceptar responsabilidades. De hecho muchos de estos líderes dirigen tareas y no responsabilidades, por lo que los posibles retos pierden atractivo para los colaboradores.
- Visión de la organización limitada. Se realizan tareas sin comprender en muchas ocasiones cuál es la integración en los resultados de conjunto. No propicia, por lo tanto, la visión de conjunto de la organización.

Directivos con un fuerte componente impositivo suelen desarrollar conductas tales como:

- Controla muy de cerca el trabajo de sus colaboradores.
- Espera que se sigan sus directrices sin discusión.

- Utiliza en mayor medida el *feedback* negativo.
- Delega tareas más que responsabilidades.
- Suele exigir mucho a los colaboradores.
- Normalmente actúa más con individuos que con equipos.
- El grupo le genera cierto «miedo», por lo que monologa más que debate.
- Suele hacer personalmente las cosas importantes.
- Espera de los demás que le imiten y que por lo tanto trabajen siguiendo su modelo de conducta.

Es un estilo que incide muy negativamente en el proceso de *coaching*.

Estilo participativo

Este estilo *caracteriza* al directivo que desarrolla conductas tendentes a lograr la implicación y el compromiso del equipo a través de la participación directa en el proceso de toma de decisiones. Utilizar este estilo supone liderar personas relacionadas, no en solitario, por lo tanto dirige equipos más que individuos aislados y se fundamenta en un entorno de trabajo que fomenta la transparencia y el espíritu de equipo. El líder que utiliza este estilo actúa como facilitador, siendo las decisiones «propiedad» del equipo, puesto que los temas y los problemas se gestionan en tanto que están conectados con roles diferentes, lo cual incide en un fuerte compromiso por parte de los colaboradores con respecto a las decisiones y acciones a realizar, puesto que se deciden mayoritariamente por consenso. Requiere, por tanto, una gran madurez por parte del líder en la conducción de las dinámicas del equipo, apoyando las decisiones del equipo resistiendo la tentación de tomar la decisión de modo unipersonal. Este estilo suele incidir en:

- Fomentar el trabajo en equipo.
- Generar compromiso en relación a la decisión tomada y en consecuencia facilita que las acciones a tomar se lleven a cabo.

- Promover sentido de pertenencia. Al estar conectado con otros roles aumenta de forma inmediata mi sentimiento de pertenencia. Si además se consigue que las relaciones profesionales sean productivas, desarrolla de inmediato un fuerte «orgullo de pertenencia».
- Los colaboradores sienten que su criterio es importante, por lo que se desarrolla el sentimiento de utilidad.
- Puede generar confusión en colaboradores poco expertos o inmaduros.
- Fomentar la asociación de ideas, y por ende la innovación y la creatividad.
- Facilitar la sinergia grupal.

Directivos con un fuerte componente participativo suelen desarrollar conductas tales como:

- Utilizar el consenso como sistema para la toma de decisiones.
- Ser exigente en el cumplimiento de los compromisos adquiridos.
- Saber encajar las críticas que puedan surgir en el equipo referidas a su propia actuación.
- Implicar a todos aquellos que tienen un rol en la solución de un problema.
- Mantiene a su equipo cohesionado y genera sentimiento y orgullo de pertenencia.
- Conduce y modera las reuniones de tal forma que promueve la espontaneidad y el compromiso.

Este estilo es especialmente esencial en los procesos de *coaching* de equipos.

Estilo coaching

Este estilo *caracteriza* al directivo que trata de incidir en el desarrollo y mejora profesional de los colaboradores, y en gestionar con los mismos todos aquellos aspectos, ya sean derivados de la estrategia o del modelo cultural, que inciden negativamente en los resultados. El ámbito temporal puede centrarse en un plano operativo y de corto plazo (ayudar al colaborador a mejorar en el desempeño de su rol actual) o de medio-largo plazo (ayudar al colaborador a explotar cualidades que serán claves para el desarrollo de un rol futuro). Es, por tanto, un estilo fundamental para generar *empowerment* y responsabilidad, siendo la delegación un aspecto central en su propósito. Como el propio nombre explica, este estilo es un pilar fundamental en el proceso de *coaching*, y en síntesis, consiste en ayudar al colaborador a realizar un autodiagnóstico (es el colaborador quien debe descubrir y asumir sus áreas de mejora, por lo tanto la visión del líder es válida en tanto que es comprendida y asumida por el colaborador. No es válido el diagnóstico que solo es aceptado por una de las dos partes) y a consensuar un plan concreto de mejora.

Este estilo suele incidir por tanto en:

- Percepción de que el jefe invierte tiempo no solamente en el desarrollo profesional y personal de su equipo, sino también en cerciorarse de que las relaciones derivadas de las conexiones son productivas y no bloqueadoras.
- Personal cada vez más capaz y autónomo.
- Alta motivación por los progresos realizados.
- Estructuras organizativas más planas. La realización personal es consecuencia directa de la aportación de valor y no de otras estrategias.
- Crecimiento y autonomía en los colaboradores.
- Alto nivel de madurez en las relaciones.

Directivos con un fuerte componente coach suelen desarrollar conductas tales como:

- Invierten tiempo buscando oportunidades de desarrollo profesional para sus empleados.
- Ayudan a sus colaboradores a analizar sus puntos fuertes y áreas de mejora.
- Utilizan el *feedback* tanto positivo como el negativo para ayudar al colaborador a mejorar su desempeño.
- Permiten que sus colaboradores encuentren sus propias formas de realizar las tareas que tienen encomendadas. Se preocupa más por la eficacia de los resultados que por la eficiencia de las tareas bien hechas.
- Cuando el trabajo de un colaborador comienza a fallar, trabajan con la persona el tiempo necesario para mejorar su desempeño (siempre que ello sea posible, en caso contrario también toman las medidas oportunas.
- Delegan de forma planificada, apoyando al colaborador y dando libertad para tomar decisiones y cometer errores sin una supervisión estrecha. Ello exige conocer bien los límites de lo permitido y de lo no permitido. Las reglas de juego deben estar muy claras.

Estilo afiliativo

Este estilo *caracteriza* al directivo que desarrolla conductas tendientes a lograr armonía y buen ambiente en el grupo; el líder que utiliza frecuentemente este estilo tiene tendencia a entrar en aspectos de carácter personal de sus colaboradores (son personas antes que colaboradores); es un líder exageradamente comprensivo. Normalmente suele ser una persona muy próxima a los colaboradores y tiende a ayudar, asesorar y aconsejar como si de un «padre» se tratara. En el fondo busca reafirmarse a través de sus colaboradores, no soportando bien o generándole ansiedad las críticas por parte del equipo.

Este estilo suele incidir por tanto en:

- Los colaboradores se sienten apoyados en momentos difíciles.

- Genera buen clima, especialmente en entornos de tarea rutinarios y con fáciles estándares de desempeño.
- Dificultades para afrontar situaciones de bajo desempeño o de conflicto entre o con los colaboradores.
- Dificultades para tomar decisiones que afecten negativamente a las personas.
- Confusión y falta de claridad.
- Los colaboradores con motivación de logro se sienten frustrados a medio plazo.

Directivos con un fuerte componente afiliativo suelen desarrollar conductas tales como:

- Se esfuerzan en tener buenas relaciones personales con sus colaboradores.
- Tratan de evitar discusiones que puedan llevar a conflictos entre colaboradores.
- Utilizan especialmente el *feedback* positivo.
- Les cuesta afrontar situaciones difíciles relacionadas con sus colaboradores.
- Demuestran a menudo preocupación por sus colaboradores.

Este estilo utilizado de forma racional y bien dosificado puede ser un buen complemento al *coaching*, especialmente en aquellos momentos de baja moral por parte de los colaboradores. Por el contrario, su abuso puede ser incluso contraproducente en un proceso de *coaching*, ya que hace más difícil el ser asertivo y claro, y a su vez puede conllevar en muchos casos el rehuir situaciones de conflicto. No se abordan los problemas en profundidad, solo se abordan las relaciones, por lo que este estilo, utilizado como dominante, tiene incidencia negativa en los resultados.

Estilo laissez faire

Este estilo se caracteriza por un cierto abandono del rol de liderazgo; puede parecer en primera instancia que el líder delega y concede un alto nivel de autonomía a los colaboradores; en realidad comporta una dejación de responsabilidad, ya que tanto autonomía como delegación implican sentar unas reglas de juego y mecanismos de seguimiento y control, aspectos que el líder *laissez faire* no aborda en ningún caso. Los colaboradores y el equipo pueden sentirse como «dejados de la mano de Dios», sin nadie que les oriente y clarifique las situaciones y con la sensación de deber asumir riesgos que no les corresponden. En caso de colaboradores expertos, la actividad probablemente se seguirá desarrollando con mayor o menor eficacia. Si los colaboradores no están suficientemente capacitados es fácil que estos se bloqueen y la actividad se resienta de forma significativa.

Este estilo es muy frecuente como complementario del impositivo. Cuando el que manda de forma coercitiva no obtiene los resultados previstos, suele reaccionar inhibiéndose de los problemas. También se da con frecuencia en profesionales con alto grado técnico. El líder, con frecuencia en estos casos, se comporta pensando que como los colaboradores también son buenos técnicos, ya harán las cosas por sí mismos.

Este estilo suele incidir por tanto en:

- Confusión y bloqueo de los colaboradores.
- Espirales de conflictos entre colaboradores.
- Desánimo general, sensación de que nadie defiende al equipo.
- Hostilidad hacia el jefe.
- Surgen líderes naturales en el equipo que con frecuencia introducen aspectos contraculturales.
- Se propicia mucho caos.

Directivos con un fuerte componente *Laissez faire* suelen desarrollar conductas tales como:

- Imputar los errores o fracasos al sistema o a las circunstancias.
- Tender a evadir responsabilidades en los errores de su equipo.
- No soler evaluar el trabajo de los colaboradores.
- Evitar los conflictos o trasladarlos a otros (compañeros o jefes).
- Aplazar las decisiones.
- Pensar que la mejor forma de resolver un problema es dejar que pase el tiempo.
- En ocasiones el *laissez faire* se disfraza de mucha actividad, lo que hace que nunca dispongan de tiempo para programas nuevos, etc. En definitiva, la apariencia de que hacen muchas cosas les permite seguir haciendo muy pocas.

7.3. ESTILOS QUE FACILITAN EL LÍDER COMO COACH

Dentro de los seis estilos analizados está claro que el coach es el que más se adapta a los principios descritos en el presente libro. Sin embargo hay otros que por las características descritas, son complementarios a este, a la vez que necesarios para ejercer con éxito la función de coach, y permitir de esta forma el desarrollo y crecimiento de los colaboradores.

Los estilos más cercanos al coach, y que a su vez son complementarios, son el orientativo y el participativo.

7.3.1. El estilo orientativo

El coach debe orientar. Cuando hablábamos de los contenidos del coach decíamos que una de sus principales funciones consiste en «orientar las conductas hacia la estrategia», y consiguientemente, convertir esta en la meta hacia la cual se dirigen todos los objetivos. Debe motivar a sus colaboradores en la consecución de los objetivos y también en la realización de aquellas actividades más adecuadas

para aportar valor a los mismos. El líder debe, por lo tanto, orientar la innovación y la actividad para que aporten el valor esperado a los objetivos y estos hagan que la estrategia se implante correctamente. Por otra parte, debe estimular y orientar la implantación de aquellas conductas que mayor valor aporten a la estrategia y a los resultados.

Entre las funciones del líder que clarifican y orientan podemos citar las siguientes:

- Explicar la visión, tanto del área como de la organización, a efectos de que todo colaborador conozca constantemente cuáles son las actividades que mayor valor aportan al negocio.
- Tener las normas del área y las reglas de juego claras y bien definidas para que todo el mundo sepa a qué atenerse.
- Dar *feedback* constantemente a los colaboradores y al equipo, tanto positivo como negativo, a través de despachos individuales y reuniones periódicas.
- Conectar el área con el resto de la organización a efectos de poder tener una visión de conjunto más amplia de la incidencia de nuestra aportación de valor con el resto de la organización. Todas estas funciones del líder se basan en clarificar y orientar a los colaboradores.

La orientación es una de las constantes de todo líder. El coach, como estilo de liderazgo, debe complementarse con el estilo orientativo. Orientar, que no imponer, es parte de todo coach.

7.3.2. El estilo participativo

El coach, desde el momento en que basa su metodología en la escucha activa y en la comprensión del otro, en este caso del colaborador, ya le hace participar, y no solamente esto, sino que le ayuda a que su participación sea cada vez menos estereotipada y subjetiva. De esta manera esta participación se convertirá en más productora de valor y más eficaz intentando ser lo más objetiva posible, fomentando de esta manera el incremento del sentimiento de autonomía de cada uno de sus colaboradores.

La base del *coaching* de equipo es esencialmente la participación. El equipo va creciendo en la búsqueda de soluciones a los problemas que afectan a los resultados, y a través de la asociación de ideas y de la sinergia se convierte la realidad problemática en realidad productiva. Para ello el coach tiene que co-pensar con el equipo sobre aquellos aspectos emocionales que bloquean la tarea y convertirlos en aspectos emocionales facilitadores.

El estilo coach no se entiende sin la participación. Desde el momento en que el líder se preocupa por el crecimiento de sus colaboradores a través de la implicación de los mismos en los retos y problemas de la empresa, estamos hablando de participación en el sentido más profundo del término. El estilo participativo es, pues, un complemento indispensable para el estilo coach.

7.4. ESTILOS CONTRADICTORIOS CON EL ESTILO COACH

Entre los estilos descritos hay dos que son claramente opuestos al estilo coach. Son el *laisser faire* y el impositivo.

7.4.1. *Laisser faire*

El *laisser faire* es un estilo en el que el líder prácticamente abandona a sus colaboradores y les deja a su aire y a su suerte. Es todo lo contrario al rol que hemos descrito para el coach. No debemos confundir *laisser faire* con no-directividad ni tampoco con delegación.

La no-directividad es la actitud a través de la cual alguien intenta ayudar a que otra persona encuentre por sí misma la solución a los problemas que le impiden ser más eficaz en la ejecución de sus trabajo. Con ello se consigue que esta persona paulatinamente sea cada vez más capaz de regular su crecimiento profesional sin necesidad constante de ayuda externa, lo cual aumenta de manera continuada la capacidad de autonomía, y ello en sí mismo ya implica una realización personal muy fuerte por parte del colaborador, lo que incide muy positivamente en su motivación. Ello exige al mismo tiempo un *feedback* constante que nos ayude a regular la evolución y el creci-

miento. Lo que no se da nunca en la no-directividad es un desentenderse del otro, esto formaría parte del estilo *laisser faire*.

En la delegación, líder y colaborador pactan los niveles de decisión de cada uno de ellos y también los espacios de *feedback* necesarios para asegurarse de que no hay distorsiones, y por otra parte también se pactan constantemente nuevos espacios de autonomía. Todo ello repercute en el crecimiento del colaborador. Delegar implica, por lo tanto, creer en la capacidad del otro para asumir nuevos retos y responsabilidades y ayudarle para que vaya adquiriendo la confianza necesaria para salir airoso de situaciones delicadas. La delegación está ligada directamente al estilo coach, y por otra parte es opuesta completamente al estilo *laisser faire*. Suele haber confusión con frecuencia con estos términos. Me decía recientemente un director de una empresa con el que estamos en un proceso de *coaching* estratégico: «yo les digo a los miembros de mi equipo lo que tienen que hacer y les dejo, lo que pasa es que no quieren asumir la responsabilidad». Estaba confundiendo delegar con *laisser faire*.

Es paradójico, pero cuanto más delega el líder más poder tiene. Es decir, el hecho de dar poder a otro (delegando) no hace que uno lo pierda, sino más bien al contrario, cuantas más personas tiene un líder en quienes delegar áreas de responsabilidad, más tiempo tiene para dedicarse a otras tareas de innovación, creatividad, conexión de la horizontalidad, etc, lo que hará que el poder derivado de su rol sea cada vez mayor. Esta actitud, posiblemente una de las más sublimes de todo líder, es difícil de entender y de aplicar. Los grandes líderes que lo han conseguido, han sacado de ello grandes beneficios. Exige, sin embargo, un nivel de madurez que no es fácilmente alcanzable para la mayoría de los líderes. El líder, como coach de su equipo, debe potenciar esta manera de hacer las cosas, de esta forma el trabajo se convierte cada vez más en algo gratificante y creativo.

7.4.2. Impositivo

Al igual que el *laisser faire*, el estilo impositivo es el más opuesto al de líder como coach.

El estilo coach invierte tiempo en desarrollar y hacer crecer profesionalmente a sus colaboradores. El estilo impositivo es todo lo contrario, cuanto más crecen sus colaboradores más en peligro está su estatus.

El estilo coach utiliza el *feedback* tanto positivo como el negativo para ayudar a crecer a sus colaboradores. Cuando utiliza el negativo, intenta hacer de ello una oportunidad de mejora: «debemos aprender de todos los errores» piensa el coach. El impositivo por su parte solo utiliza el feedback negativo, además lo hace con frecuencia y no duda, si lo cree conveniente, en humillar a su colaboradores.

El coach, por otra parte, permite la autonomía de sus colaboradores, intentando constantemente que estos encuentren su propia manera de realizar las cosas. El impositivo, por el contrario, es rígido y suele crear el máximo de dependencia. «No permite que nadie se salga de la fila».

El coach delega responsabilidades que se analizan cuando surgen dificultades inesperadas. El impositivo delega tareas cuyo control es constante. Hay jefes impositivos que controlan diariamente las tareas de sus «subordinados».

El coach ayuda a sus colaboradores cuando estos tienen dificultades, y convierten la dificultad en un reto para el aprendizaje. El impositivo, cuando hay dificultades, culpa a sus subordinados.

El coach intenta dar seguridad a sus colaboradores. El impositivo les transmite sentimiento de culpa.

En definitiva, el coach «trabaja con colaboradores». El impositivo «trabaja con subordinados».

Y así sucesivamente. No creemos necesario enumerar más diferencias, pensamos que el tema es suficientemente claro. Otro aspecto a analizar es por qué unas organizaciones potencian un estilo y otras otro. La solución a esta pregunta es de difícil respuesta. Tal vez habría que indagar en los orígenes de la configuración de la cultura. Dejamos el tema para otra ocasión.

7.4.3. El afiliativo

Si bien no se puede afirmar que el estilo afiliativo sea del todo desaconsejable como estilo apropiado para el *coaching*, en realidad, como estilo dominante no es bueno. El afiliativo no busca resultados, sino buenas relaciones, y estas en sí mismas no aportan resultados. Con frecuencia este estilo frustra a los colaboradores, especialmente cuando estos se mueven por retos. Resulta un tanto crispante cuando alguien se mueve por retos encontrarse con un líder de este tipo, el trabajo en cierto modo pierde el sentido, es prácticamente imposible el desarrollo profesional, y además se tiene la impresión de estar perdiendo el tiempo.

Sin embargo, este estilo aplicado en pequeñas dosis, y como suplemento del coach, participativo y orientativo, puede ser válido en cuanto a que favorece las buenas relaciones. En este sentido incluso es aconsejable.

Anexo 1

Glosario de Términos

Los términos que enumero a continuación son muy usados en muchos de los proyectos que las organizaciones llevan a cabo hoy en día. Tanto para implantar un proyecto de gestión por procesos, como uno de cambio cultural, implantación estratégica, desarrollo de liderazgo, etc., usamos los conceptos que a continuación se describen. Es frecuente que organizaciones diferentes, así como consultores diferentes, entiendan de forma distinta el significado de cada uno de ellos.

No pretendo, como es lógico, que el que describo a continuación sea entendido como el significado correcto de cada uno de ellos, pero sí es el que yo le doy en el contexto del libro. Mi intención, por lo tanto, es la de clarificar y homogeneizar la comprensión de dichos términos en el contexto de este libro. Espero que le sea útil al lector. Me he limitado a enumerar los que más se repiten, a la vez que considero que son los más importantes; de hecho, durante cualquier proceso de *coaching* suelen estar constantemente presentes. Son los siguientes:

Actividad: Cualquier conducta profesional de un empleado, si está adecuadamente orientada y facilita la consecución de un objetivo, aporta valor. Si por el contrario, no está vinculada a ningún objetivo, no aporta valor. Tiene que estar integrada dentro de un plan de acción.

Coaching estratégico: Se entiende por aquél el *coaching* cuyo contenido específico se basa en ayudar a diseñar y a poner en marcha el proyecto de empresa. Suele hacerse con Directores Generales o con Consejeros Delegados.

Conductas: Cualquier comportamiento personal de un empleado. Tiene que ver más con actitudes personales que con la actividad profesional. Sin embargo, facilitan o dificultan las actividades que ayudan a conseguir los objetivos.

Es por ello que pueden ser:

- *Favorecedoras* del incremento de valor (positivas).
- *Bloqueadoras* del incremento de valor (negativas).

Cultura: Conjunto de normas, creencias y principios básicos que regulan y dan sentido al comportamiento humano en cualquier grupo u organización social.

Estrategia: Conjunto de factores derivados del entorno socio-económico que facilitan/dificultan la actividad económica y social de una empresa, la cuál debe estar referenciada a dichos aspectos. Orienta el rumbo de la organización de forma continuada. (Siempre se deriva de la *visión*.)

Indicadores de gestión: Para conocer la situación de un objetivo necesitamos disponer de sistemas de medida (indicadores) que nos orienten y nos precisen constantemente nuestro estado de situación.

Son imprescindibles para conocer la situación de cumplimiento o no de los objetivos.

Puede haber uno o varios indicadores para un objetivo.

Líneas estratégicas: La estrategia es abstracta. Hay que traducirla en líneas comprensibles para los miembros de la organización. Las líneas descriptivas de la estrategia suelen ser entre cinco y siete, y suelen tener una vigencia de 3-5 años.

Misión: Razón de ser de la organización. Integra los retos a conseguir de cara al entorno y conductas internas a fomentar (valores, cultura).

Modelo cultural: Conjunto de valores que regulan las conductas alineadas con las exigencias de la estrategia. El modelo cultural de una empresa suele estar constituido por seis o siete valores o referentes de las conductas organizativas.

Objetivos: Retos/ metas a conseguir en un plazo determinado (normalmente un año). Se derivan de las líneas estratégicas (todos los objetivos están conectados con alguna de ellas).

Plan de acción: Conjunto de actividades planificadas de forma coherente que conecten y persigan algún o algunos objetivos y que refuercen la consecución de los mismos.

Proyecto de empresa: (Resumen de todo lo explicado). Consta por una parte de la estrategia a conseguir en términos de resultados, y por otra de las conductas y comportamientos adecuados para aportar mayor valor a la misma. Es preciso definir a dónde quiere ir la empresa a medio/largo plazo potenciando, a través de sistemas adecuados, las conductas y comportamientos que más favorezcan el alcance de los objetivos y de la estrategia.

Sistemas: Métodos y procedimientos que orientan las formas de hacer las cosas que tienen como objetivo fomentar y consolidar las conductas positivas para aportar mayor valor, para alinearlas mejor de cara a la estrategia y también para que inhiban y bloqueen aquellas conductas que no aportan valor y que generan elementos negativos (conflicto, etc.).

Valor: Es un referente de conductas ideales para los miembros de una organización, que orientan los comportamientos en cada actividad a efectos de aportar mayor valor a la estrategia.

Visión: Intuición predictiva de ciertas carencias sociales del entorno, presentes o/y futuras, que una vez satisfechas, puedan reportar a la organización un beneficio económico o un mayor negocio.

Anexo 2

Ejercicio sobre la escucha activa

(LA VENTANA JOHARI)

(Este ejercicio está especialmente diseñado para practicar la escucha activa).

1. EXPLICACIÓN DE LA TEORÍA

Joe Luft y Harris Hingham presentaron esta hipótesis mediante un modelo que se hizo famoso en todo el mundo en los años setenta: la ventana Johari. Aunque el modelo tenga ya algunos años, pensamos que nos puede ayudar a ilustrar y a comprender mejor el problema de la escucha activa. El modelo se basa en las siguientes premisas:

	Yo conozco	Yo no conozco
Otros conocen	Yo abierto	Yo ciego
Otros no conocen	Yo oculto	Yo desconocido

El rectángulo de la Figura representa nuestro yo. Según el nivel de conocimiento que tengamos de nuestra realidad, será más o menos grande la parte de la derecha o la de la izquierda del rectángulo. Esto nos permite dividir en dos sectores: el del Yo conocido y el del Yo no conocido. No entramos a discutir en este momento la magnitud de ambas zonas.

Sin embargo vivimos con otros, y estos conocen una parte de nuestra personalidad, y también es verdad que otra parte se les escapa. Tenemos, por lo tanto, a nivel horizontal, otras dos zonas: el Yo que otros conocen y el Yo que otros desconocen. Tampoco entramos ahora en el detalle sobre la extensión de ambas.

Contamos, por lo tanto, con cuatro áreas del Yo. Vamos a intentar describirlas:

1.1. Yo abierto

En esta área está lo que cada uno conocemos de nosotros mismos, y lo que los demás también conocen. Es decir, los datos más externos de nuestra personalidad. Forman parte de este contenido nuestras ideas y algunos de nuestros sentimientos. Respecto a estos últimos, no todos, puesto que ya que nos movemos con facilidad en el mundo de las ideas, no sucede lo mismo en el mundo de los sentimientos. Es frecuente que los escondamos. Desde esta postura nos comunicamos con facilidad. De hecho, la comunicación más espontánea se da desde mi propio Yo abierto hacia el Yo abierto del otro.

Desde esta postura apenas existe compromiso personal, por esto la comunicación suele ser fluida pero no demasiado profunda, ni tampoco demasiado comprometedora.

1.2. Yo oculto

Es el Yo de la intimidad. Lo que yo conozco y los demás ignoran. Mis grandes éxitos y fracasos, y sobre todo mi vida emocional. Así como en el terreno de las ideas nos movemos con facilidad y con relativa seguridad, no sucede lo mismo en el campo de las emocio-

nes. Fácilmente perdemos pie y nos descontrolamos. Y cuando esto sucede entran en juego los mecanismos de defensa, por lo que empezamos a construir barreras defensivas. En este sentido mantenemos niveles distintos de intimidad según como sean las personas con las que nos comunicamos. Nos abrimos a ciertas personas, pero no a otras. Nuestro mundo de relación en este aspecto es selectivo. Depende del nivel de confianza y de lo que esté en juego.

Es obvio que todos tenemos alguna zona que podríamos denominar de «soledad radical», en la que nadie entra aunque tengamos una confianza muy fuerte. Ni siquiera las parejas, padres, hermanos, amigos íntimos, etc. entran en ella. Es nuestra zona oculta, que por diversos motivos mantenemos fuera del alcance de los otros. La soledad del Director,. Consejero Delegado, Presidente, Directivo, etc. se encuentra en ella.

1.3. Yo desconocido

En esta zona se encuentra lo que ni conocen los demás ni tampoco conozco yo mismo, es decir, el mundo de las motivaciones desconocidas que con tanta frecuencia constatamos, incluso a la hora de tomar las decisiones más fundamentales de nuestra existencia. Al parecer, y según los psicoanalistas, esta es el área de más contenido que tenemos y que mayor influencia tiene en nuestros comportamientos. No tenemos conciencia de la misma, por lo que resulta difícil incidir en ella. El conseguirlo forma parte del contenido más importante de cualquier proceso de psicoanálisis.

Prácticamente solo se puede incidir en ella a través de algún proceso de psicoterapia, y aún así el proceso es lento y costoso.

1.4. Yo ciego

En esta área se encuentra lo que yo no conozco pero que sí conocen los demás. Aunque a primera vista nos parezca difícil, existe la posibilidad de que los otros, al menos alguno de ellos, tengan conocimiento de aspectos de nuestra personalidad que nosotros desconocemos.

La negación de esta realidad suele ser muy frecuente. Hay cantidad de mecanismos de defensa situados en esta zona. De todas formas, la aceptación constituye el principio de una posible solución. En los procesos de supervisión se hace especial hincapié en detectar lo que existe en ella. Es por ello que aconsejamos que el coach se someta y metódicamente a ellos.

1.5. Cómo aumentar el conocimiento de nosotros mismos

Conocidas y descritas las cuatro áreas del Yo, el planteamiento que podríamos hacernos es fácil. Si el hecho de conocernos mejor es un objetivo que todos tenemos en la vida a efectos de conseguir un mayor bienestar personal, ¿por qué no tratar de obtener más datos sobre las dos áreas por nosotros desconocidas, para así explorar con más realismo nuestros recursos? Estos pueden darnos una serie de datos cuyo conocimiento puede ser muy enriquecedor, tanto en lo que al Yo ciego se refiere, como al Yo desconocido.

La mayoría de psicoterapias basadas en la palabra se centran en ello. Especialmente el psicoanálisis. Este, como método clínico, se basa en la relación establecida entre terapeuta y paciente. En lugar de acudir al fármaco, el terapeuta trata de curar al paciente ofreciéndole una relación a partir de la cual el paciente inicia un proceso de mayor conocimiento y autoaceptación de sí mismo, y adquiere con ello mayor seguridad para bucear en el mundo del inconsciente, y así descubrir por sí mismo las alternativas que pueden conducirlo hacia la superación del problema.

Es evidente que lo que puede ofrecer el psicoanálisis a nivel de autoconocimiento también se puede conseguir a través de otro tipo de relaciones, tales como supervisión, intervisión, relación de parejas, relación paterno-filial, relación de amistad, etc. Los demás no conocen nuestras motivaciones, pero sí observan comportamientos, y, si se da una aceptación incondicional del otro, pueden ofrecernos apoyo para que nosotros, a través de su ayuda, vayamos paulatinamente adueñándonos de una parte del Yo desconocido.

En resumen, poner en práctica el conocimiento de uno mismo, y, consecuentemente conocer más datos sobre nuestra realidad, es una

tarea a la que estamos obligados todos. A través de ello disminuirá el Yo ciego, aunque difícilmente podrá desaparecer del todo. Cada uno de nosotros vivimos en un continuo devenir y asimismo evolucionamos constantemente, pero algunas de las partes de nuestro Yo, constituyen un misterio para nosotros mismos y también para los demás. Lo importante es desvelar de forma ininterrumpida este misterio.

1.6. Dificultades para el conocimiento de uno mismo

Las dificultades pueden venir de varias partes:

- La primera nos viene dada por el propio riesgo. Abrir la intimidad puede llevarnos a experimentar el rechazo del otro, y esto contribuiría a que todavía nos encerrásemos. De ahí la importancia de medir el riesgo en cada nivel de intimidad. Por otra parte, y de manera general, también es verdad que en la medida que uno se abre, el clima va ganando en calidez y cohesión. El otro se siente más comprometido a arriesgar, y por lo general la relación crece, deviene más gratificante.
- Otra dificultad puede surgir, si al abrimos, interpretamos que renunciamos a nuestra libertad. Pensar esto sería un error conceptual, pues nada más lejos de la realidad. No se trata de vivir dominados por el punto de vista del otro. Se trata de establecer en nuestra vida los circuitos de retroalimentación necesarios para que nos faciliten datos sobre el impacto que tiene nuestro comportamiento sobre los demás, para poder de esta manera tomar las decisiones de forma más correcta, y seguir siendo al mismo tiempo dueños absolutos de las mismas. Lo obvio es que tomaré mejores decisiones si estoy abierto a esta retroalimentación.

2. POSIBLES EJERCICIOS, TENIENDO COMO BASE LA VENTANA JOHARI

Las posibles aplicaciones de la teoría de Joe Luft y Harris Hingman son muchas y cada uno puede, con su propia imaginación, dise-

ñar los ejercicios que crea más convenientes a cada momento. El objetivo es incrementar el conocimiento de uno mismo y ayudar a los demás a que hagan lo mismo, teniendo como base los principios de la escucha activa.

2.1. Ejercicio por parejas

Una de las aplicaciones posibles de este ejercicio es en un taller de aprendizaje de *coaching*.

Primer paso

Se pide a cada asistente que anote en un folio las cuatro características más sobresalientes de su personalidad, entendiendo por tales aquellas que piensa que son conocidas también por los demás.

Segundo paso

Cuando todos hayan terminado, se reúnen en parejas y cada uno comenta con su pareja estas características. El compañero tratará de escuchar activamente, y después transmitirá al grupo lo que ha entendido y sentido durante la conversación.

Este ejercicio es muy apropiado para las sesiones iniciales de un taller cuando los componentes del mismo no se conocen. Es un ejercicio de socialización fácil y muy eficaz.

2.2. Intervisión en grupo

Es una variable de la técnica de supervisión explicada en el capítulo de *coaching* de equipos. Consiste en que un grupo de colegas de la misma profesión se reúnen para analizar algún caso real y aprender del mismo. La secuencia que seguimos es la misma que la que hemos descrito. La única diferencia consiste en que no hay ningún líder que dirija la sesión.

La persona que expone el tema tiene un *feedback* amplio, y en general, muy valioso, sobre aspectos tanto conscientes como inconscientes.

Este ejercicio exige un elevado nivel de madurez entre los asistentes a las sesiones. Es conveniente, en una etapa inicial, tener un conductor experto en dinámica de grupos, tal como lo hemos explicado en el capítulo de *coaching* de equipo. Solo en una etapa posterior el grupo podrá dejar la supervisión y empezar a trabajar en intervisión.

Anexo 3

Ejercicio de *coaching* de equipo

Son muchos los ejercicios que se pueden hacer sobre *coaching* de equipo. El que describimos a continuación nos ha servido en numerosas empresas, tanto para la cohesión del equipo en procesos de *team building*, como para la evaluación del desempeño horizontal, y también, como es lógico, para iniciar procesos de *coaching* de equipo.

Es un ejercicio ideal para trabajar con un equipo en un taller de dos días de duración. La realización del mismo exige la presencia de un conductor experto en dinámica de grupos y en gestión del conflicto, debido a que cuando el equipo entra en tarea inevitablemente el conflicto aflora; por otra parte, es bueno que ello suceda, puesto que de lo contrario estaríamos realizando un juego sin sentido, que conllevaría un rechazo frontal por parte de los asistentes.

Se basa en la metodología de 360°, si bien nos limitamos a un solo nivel jerárquico, además del líder. Al ser un ejercicio de *coaching* de equipo, analizamos solamente la horizontalidad, no la verticalidad. Partimos de la hipótesis de que si las conexiones horizontales no funcionan de forma adecuada en un equipo, tanto la producción del mismo como los resultados se resienten.

El ejercicio conlleva una logística un tanto compleja a la que conviene prestar especial atención.

Primer paso

Pasar el cuestionario adjunto. En nuestro cuestionario presentamos nueve ítems estándar, que nos ayudan a diagnosticar el buen o mal funcionamiento de las relaciones horizontales. De todas formas, la confección definitiva de los ítems debe hacerse teniendo en cuenta la problemática de cada situación concreta.

Cada asistente completa el cuestionario a dos niveles:

- Cuál es mi opinión sobre mí mismo con respecto a cada ítem. Es necesario acompañar cada puntuación con conductas y comportamientos descriptivos que den sentido a la misma.
- Cuál es la opinión que tengo sobre cada uno de los demás. De la misma forma, se debe acompañar cada puntuación con conductas y comportamientos descriptivos de la misma.

Esto significa que cada participante debe rellenar tantos cuestionarios como participantes haya en el grupo, es decir, el suyo propio y el correspondiente a cada uno de los demás componentes.

Este trabajo debe realizarse con anterioridad al taller debido a la cantidad de trabajo que supone la tabulación de los datos.

Segundo paso

Realización de un taller sobre conexiones horizontales.

En un taller de aproximadamente dos días, dependerá de la cantidad de participantes, se analizarán los resultados. El procedimiento será el siguiente:

Cada participante explica la puntuación que se ha dado a sí mismo y los motivos de la misma, reforzándola con las conductas y comportamientos que ha descrito en cada uno de los ítems.

A continuación, cada uno de los demás participantes le va dando *feedback* de su propia percepción, explicándole el por qué de la misma con el máximo de ejemplos descriptivos posibles.

Esta primera fase se hace sin ningún debate.

Cuando se haya terminado la ronda, se abrirá un debate en el que se analizarán las diferentes percepciones, tanto coincidentes, como divergentes, intentando comprender el porqué de las mismas. De momento solo se intenta entender y aceptar el material que va apareciendo. No se hace todavía ningún plan de acción. Obviamente, este es el momento en el que suelen aparecer los conflictos. Es la fase más delicada, pero a la vez la más provechosa del proceso. El conductor debe prestar especial atención al desarrollo de la misma. Estas rondas no suelen durar mucho tiempo, pero sí el suficiente como para que el interesado pueda tener una idea clara de lo que los demás opinan de él. No se debe tener especial prisa. Se trata de vivir e introyectar lo que me dicen, no tanto de «conocer cosas», y ello exige cierto aplomo y serenidad en el análisis.

Tercer paso

Durante el taller surgen dos tipos de percepciones, aquellas en las que hay bastante coincidencia, o al menos poca discrepancia, no suelen crear especiales problemas; y aquellas en las que las diferencias de percepción entre lo que ve uno mismo y lo que ven los demás, o al menos algunos de los demás, son notables. A continuación se clarifican todos aquellos puntos en los que la visión no sea compartida. Este es un punto especialmente delicado, puesto que suele aflorar fácilmente el conflicto. Es importante dar ejemplos del porqué de las cosas. El conductor del equipo prestará especial atención a que no se hagan juicios de valor, pues ello puede fomentar todavía más la aparición de conflictos.

Cuarto paso

Durante el taller no se hizo ningún plan de acción especial para solucionar los problemas aparecidos. Las diferencias que hay entre lo que yo veo y lo que ven los demás deberán formar parte de un plan de acción para solucionarlas. Para ello los asistentes con discrepancias notorias mantendrán durante los seis meses posteriores al taller las entrevistas necesarias para realizar conjuntamente las acciones necesarias para solucionar los problemas aparecidos. Se deja libertad en la forma de realizarlo.

Quinto paso

Seguimiento.

Es aconsejable que al cabo de, aproximadamente seis meses, se realice otro taller con los dos siguientes objetivos:

- Analizar los distintos planes de acción realizados por los asistentes durante estos últimos seis meses.
- Realizar una nueva evaluación que nos sirva de base para adquirir nuevos compromisos.

A partir de este momento, creemos que es suficiente realizar una evaluación al año de forma sistematizada, (la llamamos «desempeño horizontal»), y un taller para analizar las diferencias. Algunas empresas han incluido estos resultados en la remuneración variable a efectos de consolidar mejor las conductas de conexión de la horizontalidad.

Modelo de Análisis de las Conexiones Horizontales

Persona evaluada. Nombre **Apellidos**

1. Comunica y expone con claridad los problemas, sentimientos y opiniones, intentando buscar y encontrar soluciones.

Muy alto Alto Medio Bajo Muy bajo

Ejemplos más relevantes que justifican mi puntuación.

a).....

b)

c).....

d)

2. Cumple los *timings* previstos, los compromisos y los acuerdos pactados.

Muy alto Alto Medio Bajo Muy bajo

Ejemplos más relevantes que justifican mi puntuación.

a).....

b)

c).....

d)

3. Me manifiesta de forma clara, y siempre que sea necesario, las expectativas que tiene tanto de mi rol como de mi departamento.

Muy alto Alto Medio Bajo Muy bajo

Ejemplos más relevantes que justifican mi puntuación.

a).....

b)

c).....

d)

4. Se esfuerza en encontrar soluciones rápidas y eficaces cuando le solicito ayuda.

Muy alto Alto Medio Bajo Muy Bajo

Ejemplos más relevantes que justifican mi puntuación.

a).....

b)

c).....

d)

5. Cuando hay un conflicto, un malentendido u otro problema, lo aclara rápidamente con una actitud madura y constructiva.

Muy alto Alto Medio Bajo Muy bajo

Ejemplos más relevantes que justifican mi puntuación.

a).....

b)

c).....

d)

6. Facilita, y de hecho fomenta, la conexión de los miembros de su equipo, con los del mío, para buscar sinergias y soluciones compartidas que aporten mayor valor al proceso productivo.

Muy alto Alto Medio Bajo Muy bajo

Ejemplos más relevantes que justifican mi puntuación.

a).....

b)

c).....

d)

7. Conozco su estrategia y objetivos, metas y prioridades, a efectos de saber cuál es su incidencia con las mías, y así aportar mayor valor a la organización.

Muy alto Alto Medio Bajo Muy bajo

Ejemplos más relevantes que justifican mi puntuación.

a).....

b)

- c).....
- d)

8. Nuestros contactos informales son lo suficientemente frecuentes como para permitir que aumente el grado de confianza, y de esta forma se mejore el cumplimiento de los objetivos.

Muy alto Alto Medio Bajo Muy bajo

Ejemplos más relevantes que justifican mi puntuación.

- a).....
- b)
- c).....
- d)

9. En conjunto estoy satisfecho de cómo funcionan nuestras relaciones.

Muy alto Alto Medio Bajo Muy bajo

Ejemplos más relevantes que justifican mi puntuación.

- a).....
- b)
- c).....
- d)

Anexo 4

Ejercicio actitudes del líder como coach

Teniendo en cuenta las posibles formas de liderar, o estilos de liderazgo, caben como posibles toda una serie de actitudes, algunas de las cuales favorecen las conductas hacia la consecución de resultados de los colaboradores, mientras que otras las obstaculizan, como hemos visto en el capítulo de *coaching* y liderazgo.

El ejercicio presenta nueve casos, cada uno de ellos con una situación determinada. A cada situación le siguen seis tipos de respuestas diferentes, cada una de ellas está asociada a un estilo de liderazgo.

Una variante para realizar el ejercicio puede consistir en que el lector priorice las respuestas según se identifique más o menos con ellas. Al final obtendrá una aproximación a cuáles son sus actitudes predominantes con respecto a cada estilo de liderazgo.

Otra variante consiste en responder a dos tipos de cuestiones:

1. Identificar cada una de las respuestas tipo con el estilo de liderazgo correspondiente. (Sirve para familiarizarnos en la comprensión de las actitudes asociadas a cada estilo).
2. Definir cuáles son las respuestas, en cada caso, que más facilitan y ayudan a la consecución de los resultados y por qué.

El ejercicio se plantea dando respuesta a la primera variante, es decir, identificar cada una de las respuestas con el estilo de liderazgo correspondiente. Se puede proceder de la siguiente forma:

Paso 1

Trabajo individual.

Lea cada uno de los casos. Posteriormente identifique a qué estilo de liderazgo corresponde cada una de las respuestas.

Paso 2

Trabajo en grupo.

Realice el mismo trabajo en grupo. En caso de duda, no se trata de elegir la opción más votada, sino aquella que más argumentos contenga.

Paso 3

Reunión plenaria.

En el grupo se analizarán las convergencias y divergencias, intentando profundizar en los siguientes conceptos:

- Clarificar los diferentes estilos posibles.
- Cuáles de los estilos favorecen o desfavorecen la obtención de resultados y por qué.

CASO I

(COMPAÑERA DE TRABAJO 37 AÑOS, VOZ CANSADA)

Realmente no sé qué hacer: No se si realmente he de continuar en mi puesto de telefonista... Este trabajo me afecta tanto a los nervios que casi no puedo soportarlo. Pero tengo cierta estabilidad y un buen sueldo. Por otra parte me apetece dejarlo todo y hacer lo que me gusta realmente; un trabajo más variado... pero eso significa volver a empezar con un salario más bajo. No se si podría hacerlo o no.

RESPUESTAS-TIPO

1. La verdad es que con frecuencia nos complicamos la vida de manera estúpida.
2. Antes de lanzarte a una cosa nueva es preciso que estés bien segura de que sea realmente ventajosa para ti, no sea que «cambies la presa por su sombra». No es bueno ir dando tumbos por la vida.
3. Bueno, tampoco hay para tanto. Lo tuyo es una caso muy frecuente, no es un caso desesperado; se trata de saber cual podría ser tu nuevo trabajo. Puedo ayudarte a conseguir una entrevista con el Jefe de Personal.
4. En principio el tema que planteas parece tener una doble vertiente: por un lado dudas en dejar tu trabajo actual, pero sobre todo, no sabes qué otro trabajo puede convenirte. Y todo ello en cierto modo, es lo que te hace sentir mal.
5. Me parece una decisión importante, sobre todo desde el punto de vista emocional. Me gustaría debatir más profundamente el tema contigo a efectos de poder ver entre los dos cuáles son las mejores alternativas al problema.
6. En mi opinión te preocupas demasiado. Poniéndote nerviosa no resolverás tus dificultades. Es necesaria cierta frialdad a la hora de tomar decisiones. No es preciso que te crees este problema. Con el tiempo las cosas tienden a normalizarse.

CASO II

(AMIGO DE 30 AÑOS, VOZ EXTRAÑA,
INGENUA, GASTADA)

Tengo un sentimiento de lo más extraño. Cuando alguna cosa agradable me pasa no me lo puedo creer; hago como si no hubiera pasado nada. Eso me molesta. Quisiera tener una cita con Laura. He pasado semanas con ella sin tener el ánimo de pedirle una cita. Finalmente ella aceptó y no me lo podía creer. Era tan difícil creerme su aceptación que no acudí a la misma.

RESPUESTAS-TIPO

1. ¡Te pasa cada cosa!
2. A tu edad, amigo mío, hay que tener una idea más realista respecto a las mujeres. Ellas también son seres humanos y desean citas, igual que tú. Te haces una montaña de cosas que en el fondo son muy normales.
3. Da la impresión de que ciertas situaciones te resultan un tanto inhibitorias. Hablemos un poco más del tema para ver si hay otro tipo de situaciones en las que te sucede algo parecido, y a partir de ahí encontramos vías de solución.
4. Al parecer, cuando te suceden cosas agradables no acabas de creértelas. Es como si no creyeras que tú también puedes tener posibilidades en la vida. Sería interesante profundizar en el porqué cuando tienes una oportunidad para pasártelo bien, en cierto modo te sientes algo culpable.
5. ¿Te sucede esto con frecuencia y con otros tipos de temas? Si tenemos más ejemplos nos será más fácil entender lo que te pasa.
6. En el fondo tampoco es para tanto. Eso nos ha sucedido alguna vez a todos. Si quieres la próxima vez salimos tú con ella y yo con mi pareja, así te resultará más fácil

CASO III

(AMIGO, 25 AÑOS VOZ FIRME Y DECIDIDA)

Estoy decidido a hacer algo. No tengo miedo a trabajar duro. No me da miedo recibir golpes duros con tal de saber dónde he de ir.

No rechazo la idea de pasar por encima de otros cuando interfieren en mi camino hacia algo que deseo. No puedo contentarme con un trabajo mediocre. Quiero ser alguien.

RESPUESTAS-TIPO

1. Cuanto más subas, tarde o temprano mayor será la caída.
2. Te comprendo, pero no nos podemos hacer daño. Con esta actitud tan impulsiva puedes lastimar a alguno de tus colegas, y esto no te favorece.
3. En el fondo ¿cuál crees que es la causa que te impulsa a tomar esta gran resolución de conseguir alguna cosa? Reflexionar sobre el tema nos puede permitir encontrar alguna vía de solución.
4. ¿Aceptarías hacer unos tests para determinar qué vía de solución te iría mejor? Eso te sería muy conveniente. Nos permitiría detectar las causas que te impulsan a conseguir alguna cosa.
5. Una gran ambición puede ser un verdadero triunfo para alguien. No obstante, ¿estás seguro de que tu intención es verdadera, cuando dices que no rechazas pisotear a otros que interfieren en tu camino?
6. Tus sentimientos son muy fuertes. Has de estar bajo la influencia de una fuerte decepción. Es preciso que te calmes y que reflexiones. Tu ambición es desmesurada y eso no es bueno.

CASO IV

(VECINA DE 30 AÑOS, VOZ DESANIMADA)

Hace diez años que vivo en esta ciudad y he pasado 7 en el mismo apartamento, pero no conozco a nadie. En el trabajo no me parece posible que pueda tener amigos. Es como si estuviese paralizada. Trato de ser amable con los otros compañeros, pero interiormente me siento rígida y disgustada; después me digo interiormente «me burlo de todos ellos. No se puede contar con ninguno. Cada uno a su aire. No quiero amigos». Y a veces llego a estar bien convencida de ello.

RESPUESTAS-TIPO

1. Eres demasiado pesimista. Esta situación no durará eternamente. Verás como todo se normaliza con el tiempo. No hay mal que dure eternamente y esta actitud no es buena para hacer amistades duraderas.
2. No creo que seas la única persona a la que le sucede esto. Conozco otras personas que están en el mismo caso que tú. Han encontrado relaciones agradables ingresando en clubs o frecuentando asociaciones. ¿Porqué no analizamos el tema en mayor profundidad para intentar encontrar vías de salida?
3. Si me dijeras algo más sobre las cosas que haces para buscar amigos podríamos tener una idea más clara de tu problema. Nos faltan datos para saber por dónde encontrar alguna solución.
4. Al parecer, hace tiempo que te preocupa la dificultad en relacionarte y hacer amistades. Hace tiempo que has optado por convencerte de que no puedes tener amigos, si bien, en el fondo te gustaría tenerlos, pero cuando ves que esto es difícil te intentas convencer de que no quieres. ¿Es eso lo que quieres decir?
5. Es posible que no quieras tener amigos únicamente para protegerte de cualquier otra cosa.
6. No tener amigos es muy lamentable. Piensa que tú también tienes que poner algo de tu parte para superar esta situación, si no es muy fácil culpar a los demás de los problemas de uno mismo.

CASO V

(ANTIGUO AMIGO QUE SE REINCORPORA A LA VIDA NORMAL DESPUES DE CUMPLIR EL SERVICIO MILITAR)

¡Vaya! Nadie es leal conmigo. Los que se han librado de la mili han tenido todas las ventajas. Se han aprovechado de nosotros mientras hacíamos el Servicio Militar.

Malditos sean, juegan con doble carta. En cuanto a mi mujer (silencio). ¡Caramba!

RESPUESTAS-TIPO

1. Todas las mujeres son iguales....
2. Si piensas que alguien ha sido deshonesto contigo, lo que debes hacer es cantarle la caña. ¡Ojo por ojo y diente por diente!
3. Te han dejado de lado y eso te rebela porque más que nadie pensabas merecer un buen trato. Por otra parte, dudas de que tu mujer haya sido honesta contigo. Deberíamos averiguar por qué ha sucedido todo esto.
4. Has de tratar de superar tus sentimientos porque si no, no podrás seguir adelante. Puedo presentarte una buena oportunidad de trabajo que te permitirá situarte con rapidez. Y en cuanto a tu mujer,... tranquilo, ya veremos lo que podemos hacer.
5. Comprendo tus sentimientos. No eres el único que estás exaltado. Con frecuencia hay verdaderas causas de disgusto. De todas formas creo que la solución del problema está en tus manos, y eso en definitiva es lo que importa.
6. Quisieras dejarte llevar por la venganza, pero eso complica más las cosas, ¿no crees? Deberíamos seguir hablando del tema profundizando en lo que ha sucedido y analizar las alternativas reales posibles.

CASO VI

(ANTIGUO COMPAÑERO QUE PIDE CONSEJO,
35 AÑOS, VOZ CLARA Y DECIDIDA)

Sé que podría ir bien en este negocio. Solo se necesita una buena visión de síntesis, cierto sentido común y ánimo para empezar. Tengo todo eso. Si pudiese conseguir un poco de dinero a través de un préstamo no tardaría en lanzarme.

RESPUESTAS-TIPO

1. Quizá te haría falta el consejo de un experto en finanzas. Es conveniente tomar algunos datos antes de conseguir dinero prestado, y tener claros tanto los posibles riesgos como las posibles ventajas.
2. Muy bien. Se ha de estar seguro de uno mismo si se quiere llegar a algo. Empezar dudando te puede conducir al fracaso. Estás en el buen camino. Lánzate. El éxito está en tus manos.
3. No dudo de tus cualidades. Si pudieses conseguir los fondos para empezar estoy seguro de que te iría bien.
4. Te veo muy lanzado. ¿Para qué complicarse tanto la vida?
5. Te sientes seguro de que todo puede ir bien porque conoces bien tus cualidades y te apetece la idea de establecer tu negocio. Cuando se ven las cosas claras la garantía viene con mayor seguridad.
6. Creo que te planteas de forma adecuada los posibles problemas respecto al dinero, la forma de obtenerlo y el arte de servirte de él, y también con respeto a tu valía personal. ¿Por qué no hacemos conjuntamente un inventario de ventajas e inconvenientes antes de tomar una decisión?

CASO VII

(COMPAÑERO DE TRABAJO DE 46 AÑOS,
VOZ AMARGADA Y TENSA)

¡Mira por donde!, un sujeto nuevo en la empresa; pero es tan astuto que tiene respuesta para todo y cree haber inventado la pólvora.

Pero, ¡Dios mío! Yo lo haría mejor que él si quisiera.

RESPUESTAS-TIPO

1. Te preocupa mucho no ser el primero. Pero en el fondo ¿Qué más da? No es bueno preocuparse tanto.
2. En ocasiones está bien el querer superar a otros. Pero ¿crees que adoptando esta actitud desde el principio, en relación a este nuevo compañero que ha entrado en la empresa, es una buena postura? A veces nos hacemos daño sin sentido.
3. Tener una persona capaz al lado a veces supone un reto, aunque en ocasiones nos cueste verlo. Esto te exigirá sin duda actuar muy metódicamente y con buena reflexión. En el fondo esta situación te puede ser beneficiosa.
4. Lo que te pasa a ti es que tienes envidia y no soportas que otros puedan ser mejores que tú.
5. Veamos, espera un poco. ¿Por qué das tanta importancia al hecho de superar a este hombre? Por qué no reflexionamos un poco más acerca del tema y hacemos un plan para convertir este posible problema en ventaja?
6. ¿Estás bien informado sobre los antecedentes y las funciones actuales de este hombre en la empresa? ¿Qué sabes al respecto? Si tuvieras más información a lo mejor el problema se desvanecería.

CASO VIII

(COMPAÑERA DE TRABAJO 28 AÑOS, VOZ TENSA, RABIOSA Y CONTENIDA)

¡Cuando la miro...! Ella no es tan atractiva como yo, ni tan inteligente; no es elegante y me pregunto cómo puede deslumbrar a tantas personas. ¿Cómo es posible que no se den cuenta con estas posturas? Hace alguna cosa y todo el mundo admira la forma en que lo hace. ¡No puedo soportarla! ¡Me pone enferma! Ella consigue todo lo que yo quiero. Me ha quitado el sitio. Ha conseguido relaciones con Gerardo y le ha apartado de mí literalmente y después lo niega. Cuando la enfrenté a los hechos y le dije lo que pensaba me respondió: ¡lo siento mucho! Pero... entonces... bien... Yo le haré ver»...

RESPUESTAS-TIPO

1. ¿Se parece ella a otras jóvenes con las que has tenido relaciones?
2. Crees que ella consigue aquello que en realidad te corresponde a ti. ¿Por qué no intentas analizar el problema en más profundidad, lo que ella hace bien, lo que tú haces bien, y a partir del conocimiento profundo del problema montas una estrategia de cara al futuro?
3. Tu actitud con ella parece un tanto defensiva, y en el fondo crees que te está desplazando y ello hace sentirte mal. ¿Por qué no analizamos la forma de abordar el problema, e incluso el por qué esto supone un problema?
4. Tal como lo expresas parece que sientes cierta envidia provocada por la presencia de una persona que tal vez sea más capaz y más hábil que tú, pero te resulta difícil aceptarlo y ello te hace sentir mal.
5. Lo que tienes que hacer es observar lo que hace para vencerla en su propio terreno. Si es un «bluf» tendrás la última palabra.
6. A tu edad es normal ser muy sensible a todas las decepciones, pero se tiene la ventaja de ser más razonable y de tener más experiencia en la vida. No te preocupes. Pronto le darás a este problema una importancia relativa.

CASO IX

(DIÁLOGO ENTRE PÉREZ, EL ASESOR DE PERSONAL DE LA EMPRESA, Y MARTÍ, EL NUEVO EMPLEADO)

— Hola Martí, ¿como le va con sus compañeros de oficina?

— ¡Oh! ¡Que se vayan a hacer puñetas! Yo trataba de hacer las cosas lo mejor que podía pero cuando el jefe y su ayudante se enfurecieron porque me confundí con una factura difícil, eso me ha.... Yo lo hago lo mejor que puedo, pero cuando me dicen que no trabajo lo suficiente, me siento inútil.

RESPUESTAS-TIPO

1. Venga, Martí, procure calmarse; ¿Quiere decir que es tan grave este incidente? No hay necesidad de dramatizar...
2. Por lo que puedo observar, cuando le critican, pierde Ud. cierta perspectiva de los hechos y de la realidad, e incluso tiene tendencia a sentirse culpable, en vez de intentar solucionar el problema.
3. Oiga Pérez, ¿por qué no hablamos un poco de su facilidad en desanimarse? Es posible que encontremos algunas propuestas útiles en su vida profesional.
4. Oye Pérez, si te deprimas por un incidente como este, tendré que pensar que eres un tanto inútil.
5. Me parece que se está Ud. preocupando demasiado.
6. Pensemos no solamente en este incidente, sino también en los éxitos que puede Ud. conseguir en adelante y no se deje ofuscar solo por sus errores. Haga también balance de sus éxitos, de esta forma tendrá una perspectiva más completa de sus posibilidades.

TABLA DE CORRECCIÓN

	L.F.	Imp.	Afil.	Coac.	Part.	Orien.
CASO I	1	2	3	4	5	6
CASO II	1	2	6	4	3	5
CASO III	1	6	2	5	3	4
CASO IV	5	6	1	4	2	3
CASO V	1	2	4	5	6	3
CASO VI	4	2	3	5	6	1
CASO VII	1	4	2	3	5	6
CASO VIII	1	5	6	4	3	2
CASO IX	5	4	1	2	3	6
TOTAL						
PERFIL PERSONAL						

L.F. = *Laisser faire*.

Imp. = Impositivo.

Afil. = Afiliativo.

Coac. = Coach.

Part. = Participativo.

Orient. = Orientativo.

Anexo 5

Evaluación de los estilos de liderazgo¹

El presente cuestionario está diseñado para evaluar los estilos personales de liderazgo, y consecuentemente analizar de qué forma se adaptan o no a los estilos que favorecen el *coaching*.

El cuestionario pretende analizar el modelo de relaciones existente entre los líderes y los colaboradores. Los ítems están diseñados para ello y no para conocer el liderazgo imperante en la organización. Para ello habría que diseñar los ítems de otra forma, procurando que se haga referencia a la organización y no al jefe jerárquico. De todas formas, a través de un análisis de los agregados se pueden conocer los estilos dominantes en cada una de las áreas, siempre que se tenga la prevención de definir bien la forma de recoger la información.

Los estilos que se analizan son los descritos en el capítulo séptimo. Los ítems se corresponden a los estilos de la siguiente forma:

Estilo impositivo: Ítems 1 – 2 – 3 – 4 y 5.

Estilo afiliativo: Ítems 6 – 7 – 8 – 9 y 10.

Estilo coach: 11 – 12 – 13 – 14 y 15.

¹ El cuestionario está diseñado en colaboración con Daniel Torras.

Estilo orientativo: 16 – 17 – 18 – 19 y 20.

Estilo participativo: 21 – 22 – 23 – 24 y 25.

Estilo *laissez faire*: 26 – 27 – 28 – 29 y 30.

La evaluación se puede hacer desde la modalidad de 360°, hasta la modalidad meramente individual, depende de los objetivos que se pretendan. No aconsejamos una aplicación de 360° en culturas que no estén lo suficientemente abiertas y preparadas para tal finalidad. Es importante cuando se realice de esta forma contar con la ayuda de algún experto en la materia, de lo contrario en lugar de ayudar a la organización a solucionar un problema, podemos crearle uno mayor del que tienen.

Una forma intermedia puede ser la de implantar una modalidad de 180°, es decir, analizar solamente las relaciones bidireccionales entre el líder y los colaboradores.

La evaluación también nos puede ser útil en los inicios de un planteamiento de cambio cultural, a través de la implantación de un estilo de liderazgo homogéneo dentro de la organización. Como punto de partida, y formando parte del diagnóstico, nos puede resultar muy útil para entender el clima generado por parte de los estilos de liderazgo imperantes. Integrando estos resultados con otros resultados de clima nos puede ayudar a comprender la organización, antes de planificar un plan de acción a efectos de adecuar la cultura a las exigencias de la estrategia.

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO

1. Mi jefe controla de cerca a sus colaboradores cuando están realizando su trabajo.

Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 5 6 Totalmente en desacuerdo

2. Mi jefe espera de sus colaboradores que acaten sus decisiones sin tener que explicarles las razones ni las ventajas que supone.

Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 5 6 Totalmente en desacuerdo

3. Mi jefe espera que sus colaboradores sigan sus instrucciones de forma estricta y precisa.

Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 5 6 Totalmente en desacuerdo

4. Mi jefe no duda en utilizar reprimendas cuando el resultado del trabajo de sus colaboradores no es satisfactorio.

Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 5 6 Totalmente en desacuerdo

5. Para que sus colaboradores sepan qué han de hacer, mi jefe da ejemplo a través de su propio comportamiento y haciendo personalmente las cosas importantes.

Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 5 6 Totalmente en desacuerdo

6. Mi jefe se esfuerza en tener relaciones personales (estrechas) con sus colaboradores.

Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 5 6 Totalmente en desacuerdo

7. Mi jefe actúa para evitar discusiones que puedan llevar a conflictos entre colaboradores.

Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 5 6 Totalmente en desacuerdo

8. Mi jefe anima a sus colaboradores a que comenten con él/ella sus problemas personales.

Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 5 6 Totalmente en desacuerdo

9. Mi jefe cree que los sentimientos de sus empleados son tan importantes o más que las tareas.

Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 5 6 Totalmente en desacuerdo

10. Mi jefe demuestra a menudo preocupación por sus colaboradores.

Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 5 6 Totalmente en desacuerdo

11. Mi jefe invierte tiempo buscando oportunidades de desarrollo profesional para sus empleados (ejemplo: delegando el liderazgo de proyectos).

Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 5 6 Totalmente en desacuerdo

12. Mi jefe deja que sus colaboradores encuentren su propia forma de realizar las tareas que tienen encomendadas.

Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 5 6 Totalmente en desacuerdo

13.	Cuando el trabajo de un colaborador comienza a fallar, mi jefe trabaja con la persona el tiempo necesario para mejorar su desempeño.							
	Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	5	6	Totalmente en desacuerdo
14.	Mi jefe se esfuerza considerablemente en desarrollar/formar y mejorar el desempeño de sus colaboradores.							
	Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	5	6	Totalmente en desacuerdo
15.	Mi jefe proporciona a aquellos de sus colaboradores capacitados libertad para tomar decisiones y cometer errores sin una supervisión estrecha.							
	Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	5	6	Totalmente en desacuerdo
16.	Mi jefe es proactivo en la gestión de conflictos intra e interdepartamentales, buscando siempre la sinergia/bien común.							
	Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	5	6	Totalmente en desacuerdo
17.	Mi jefe mantiene implicados y bien informados a todos acerca de aquellos asuntos (de la empresa) que pudieran afectarles.							
	Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	5	6	Totalmente en desacuerdo
18.	Mi jefe utiliza constantemente la comunicación como medio para clarificar objetivos y rol de los colaboradores y lograr compromisos del equipo.							
	Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	5	6	Totalmente en desacuerdo

19. Mi jefe explica las razones de las decisiones, señalando cómo estas favorecen a los intereses de la organización y de sus empleados.

Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	5	6	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	---	---	---	---	---	---	--------------------------

20. Mi jefe se esfuerza en clarificar la misión, los objetivos, los roles y las conexiones de mi unidad con otras.

Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	5	6	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	---	---	---	---	---	---	--------------------------

21. Mi jefe celebra frecuentes reuniones para intercambiar información e ideas con sus colaboradores.

Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	5	6	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	---	---	---	---	---	---	--------------------------

22. Mi jefe invita a sus colaboradores a participar en la mayoría de las decisiones importantes del departamento.

Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	5	6	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	---	---	---	---	---	---	--------------------------

23. Mi jefe fomenta el consenso en el proceso de toma de decisiones, involucrando a las personas con los roles adecuados para resolver el problema.

Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	5	6	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	---	---	---	---	---	---	--------------------------

24. Mi jefe mantiene a su equipo cohesionado y con un elevado sentido de pertenencia.

Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	5	6	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	---	---	---	---	---	---	--------------------------

25. Mi jefe gestiona y conduce las reuniones de tal forma que favorece la creatividad y el compromiso del equipo.

Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 5 6 Totalmente en desacuerdo

26. Mi jefe con frecuencia imputa los errores o fracasos al sistema o a las circunstancias.

Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 5 6 Totalmente en desacuerdo

27. Mi jefe no se responsabiliza de los errores de sus colaboradores.

Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 5 6 Totalmente en desacuerdo

28. Mi jefe no da demasiada importancia a evaluar el trabajo de los colaboradores.

Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 5 6 Totalmente en desacuerdo

29. A mi jefe no le gustan los conflictos. Procura evitarlos o trasladarlos a otros (compañeros o jefes).

Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 5 6 Totalmente en desacuerdo

30. Mi jefe considera que ignorar un problema o situación desfavorable ayuda a que desaparezca con el tiempo.

Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 5 6 Totalmente en desacuerdo